

Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul

Milton Lui Wittmann¹

Dalva Righi Dotto²

Douglas Wegner³

RESUMO

Estratégias baseadas em relacionamentos interorganizacionais têm recebido atenção crescente por parte de gestores e acadêmicos. De um lado, as empresas percebem que, isoladamente, não são capazes de desenvolver todos os recursos e capacidades necessárias à competição e de outro lado, por meio da cooperação, tais recursos podem ser mais facilmente acessados e as chances de sucesso no mercado aumentam, entretanto há necessidades de aumentar o perfil cooperativo. O presente estudo investiga as ações de cooperação de micro, pequenas e médias empresas localizadas nos Vales do Rio Pardo e Taquari (RS) participantes do Programa Redes de Cooperação⁴. O estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativo-descritiva, haja vista o objetivo de caracterizar e analisar redes interorganizacionais de cooperação e resultados alcançados pelas empresas a partir da participação na rede. Constatou-se que os principais fatores motivadores da prática do associativismo na opinião dos pesquisados são a troca de experiências com empresários do mesmo setor produtivo e a redução nos custos da empresa. Em percentuais também elevados de respostas foram citados os acessos a inovações e tecnologias e aspectos relacionados aos fornecedores. Na avaliação do desempenho da rede o item que recebeu a melhor avaliação refere-se à troca de informações e experiências, o qual também é considerado o principal motivo para as empresas se associarem a uma rede empresarial. Percebe-se uma conformidade entre a expectativa dos empresários e o que a rede proporciona em relação a este quesito. Outras citações que fazem referência aos aspectos positivos da rede dizem respeito, principalmente, às relações

¹ Doutor em Administração/USP e professor do Departamento Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. wittmann@profwittmann.com

² Doutora em Desenvolvimento Regional/UNISC e professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul. dalva@unisc.br

³ Doutorando em Administração UFRGS. dwegner@viavale.com.br

⁴ Redes de cooperação se constituem em um programa do Governo do estado do Rio Grande do Sul responsável pelo fomento de redes de micro, pequenas e médias empresas, nas quais se insere o objeto deste estudo. Atualmente (2008) o Programa encontra-se desativado em função da troca de governo que interrompeu os convênios com as universidades parceiras do programa, embora várias redes continuem em atividade.

entre os participantes, como ética, confiança e integração e a clareza dos objetivos e dos regulamentos da rede. Quanto às melhorias proporcionadas às empresas pelo ingresso na rede de cooperação, destacam-se: a possibilidade de menores preços nas compras, incremento nas atividades de marketing, melhorias na gestão da empresa e no atendimento aos clientes e aumento nas vendas. Com uma gestão adequada e uma maior visibilidade proporcionada pelas ferramentas de marketing utilizadas para atração e manutenção de clientes, as empresas em rede podem tornar-se mais competitivas e alavancar suas posições no mercado. Dado o grande número de redes de cooperação formadas recentemente, o artigo contribui para a compreensão dos fatores que estimulam os empresários à cooperação interorganizacional, bem como permite a identificação dos principais resultados que essas redes proporcionam às empresas associadas.

Palavras-chave: redes de empresas; micro e pequenas empresas; rede de cooperação.

INTRODUÇÃO

A globalização, além de aumentar a integração entre países, aumenta a concorrência e estimula as empresas a se tornarem mais competitivas, exigindo da sociedade esforços de adaptação (BRAGA 1999). Para as empresas, nesse ambiente de concorrência com fronteiras indefinidas, as limitações de competências se tornaram críticas, fomentando o surgimento de estratégias inovadoras com o objetivo de acompanhar as mudanças de mercados associados a novos níveis de tecnologia, qualidade, produtividade, preço e serviços (KOTTER, 1996). A adaptação a este ambiente avalizado por alianças interorganizacionais, parcerias e redes de empresas passou a constituir-se em alternativa para o aumento da competitividade, em especial para micro, pequenas e médias empresas, inclusive com a participação de comunidades locais, regionais e do poder público (PUTNAM, 2002; VERSCHOOORE FILHO, 2004).

As alianças, segundo Lorange e Ross (1996), surgem entre diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação uma estratégia para aumentar a competitividade pelo compartilhamento de informações, marketing, tecnologia, oportunidades, compras e riscos. Essas alianças se concretizam sob as mais diferentes formas que vão desde acordos informais, redes de empresas, parcerias, subcontratações, *joint ventures* até fusões empresariais, dependendo das intenções e objetivos almejados. De acordo com Braga (1999), por meio de alianças, as empresas potencializam suprimentos, além de incrementar o acesso a novos mercados e produtos.

Redes de cooperação, tema deste artigo, são formadas por empresas de pequeno porte que normalmente enfrentam maiores dificuldades de competição, dadas as suas limitações em termos de recursos e capacidades. Em regiões como o nordeste italiano (BECATTINI, 1999), região italiana de Emilia Romagna

(CASAROTTO, 1999) e o Vale do Silício, nos Estados Unidos (CASTELLS, 1999), é comum encontrar exemplos de redes constituídas por pequenas empresas e que foram capazes de tornar suas regiões e seus agentes mais competitivos e menos vulneráveis aos atuais paradigmas de mercado.

Barquero (2001) ratifica a importância de processos interorganizacionais envolvendo o entorno produtivo e institucional que proporcionam características produtivas a regiões e proporcionam rendimentos crescentes. No estado do Rio Grande do Sul, registrou-se o desenvolvimento de mais de duas centenas de redes de empresas na última década, como resultado de esforços relativos a estratégias de desenvolvimento local e regional do poder público e iniciativas autônomas dos empresários. Estratégias voltadas para um cenário cooperativo permite ganhos reais, já que conexões estimulam a distribuição criativa de conhecimento (SENGE et al., 2005).

Compreender os resultados, que essas redes proporcionam aos seus participantes é fundamental para avaliar a efetividade da própria forma organizacional em rede. Além disso, através do conhecimento dos resultados esperados e realizados por estas redes, gestores têm melhores condições de modificar as estratégias utilizadas, visando ao alcance de melhores resultados. Com base nessa contextualização, a presente pesquisa, focada em redes empresariais, teve por objetivo identificar motivações para a formação e/ou ingresso das empresas em rede e que resultados foram alcançados a partir da participação das mesmas na rede, considerando fatores propulsores e restritivos ao aumento da competitividade.

Além desta introdução, outras quatro seções compõem o artigo. Na segunda seção, apresentam-se referenciais teóricos relevantes sobre o tema estratégias interorganizacionais, em especial sobre as redes de empresas e os benefícios que estas proporcionam. A terceira seção do artigo discorre sobre a metodologia de pesquisa utilizada, ao passo que os resultados do estudo são apresentados na quarta seção. A última seção do artigo apresenta uma síntese dos resultados, sugestões de novos estudos e considerações finais.

ESTRATÉGIAS INTERORGANIZACIONAIS

Com o acelerado ritmo das mudanças tecnológicas e sociais, as empresas desenvolvem novos métodos e estratégias para obterem sucesso nos negócios. A crescente pressão e cobrança em relação a resultados, aliada às dificuldades de adquirir individualmente as capacidades exigidas para concorrer no mercado estimulam as empresas na busca por estratégias interorganizacionais.

A globalização e estratégias interorganizacionais

Os avanços tecnológicos das últimas décadas contribuíram para o desenvolvimento de uma economia globalizada, com mudanças cada vez mais rápidas

e reflexos no ambiente concorrencial. Presenciam-se empresas de todas as partes do mundo, produzindo e oferecendo produtos e serviços nos mais diferentes mercados, acelerando a competição e exigindo das empresas estratégias e soluções inovadoras. A necessidade de adaptação a esse ambiente estimula a reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998). Em especial, micro e pequenas empresas recorrem à criação de estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem (BRAGA, 1999), ajustando-se às exigências do mercado.

Há décadas as empresas vêm utilizando estratégias cooperativas que mudaram a forma de organização empresarial para maior integração com o território e o desenvolvimento local e regional. Segundo Barquero:

“o processo de globalização traduz-se por um aumento da concorrência nos mercados, o que implica a continuidade dos ajustes do sistema produtivo de países, regiões e cidades mergulhadas na globalização. Dado que as empresas não competem de forma isolada, fazendo-o juntamente com o entorno produtivo e institucional de que fazem parte, esse processo estimula a formação de uma nova organização do sistema de cidades e regiões, de acordo com a nova divisão internacional do trabalho, (2001, p.13)”

As alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas, redes de cooperação e outros tipos de arranjos organizacionais estão se tornando cada vez mais comuns. Empresas de todas as partes do mundo estão procurando aumentar a competitividade por meio de parcerias e alianças, que são intensificadas à medida que os países se abrem a investimentos estrangeiros que dão origem a ambientes de maior competição.

De acordo com León e Amato (2001), esse movimento de mudanças nas relações empresariais se operacionaliza e se consolida em transformações tecnológicas, organizacionais e econômicas. Essas mudanças alteram a forma de produzir, de administrar e de distribuir, visando alterações nas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições.

Em relação às estratégias cooperativas adotadas pelas empresas, Dyer e Singh (1998) fazem referência à possibilidade de falar em uma visão relacional para entender como as empresas podem obter vantagens a partir dos seus relacionamentos com outras empresas. Essa perspectiva vai além das tradicionais concepções de Porter (1986) e dos teóricos da Visão Baseada em Recursos (WERNERFELD, 1984; BARNEY, 1991), ao afirmar que a obtenção de resultados extraordinários pode estar na capacidade de relacionamento da empresa com outros atores do ambiente.

A cooperação permite a geração de retornos relacionais gerados pelas relações de trocas interorganizacionais, os quais não podem ser proporcionados individualmente, mas pelas contribuições idiossincráticas dos parceiros de uma aliança (DYER; SINGH, 1998). A essência da relação cooperativa, portanto, é a possibilidade de que os parceiros sejam capazes de contribuir com recursos distintivos, gerando

uma sinergia que não poderia ser obtida em isolamento. De maneira complementar, Das e Teng (2000) argumentam que as alianças são constituídas quando as firmas desejam acessar recursos valiosos de outras firmas, especialmente quando ambas estão em condições vulneráveis de competição ou quando possuem recursos para compartilhar.

Para Lorange e Ross (1996), a crescente industrialização gera uma pressão competitiva mais intensa decorrente da escala global, estimulando as empresas a se adaptarem a realidades regionais na sua forma de gestão, mas imbuídos da lógica do ambiente concorrencial global. Esse cenário proporciona reflexos negativos em micro e pequenas empresas, pois estas, salvo empresas inovadoras voltadas para alta tecnologia, não possuem as competências e recursos necessários, e optam por estratégias interorganizacionais pelas quais, coletivamente, possam ampliar suas capacidades sem perder suas individualidades.

As redes de cooperação e alianças empresariais ocorrem em muitos setores e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e diversificando em relação aos propósitos e objetivos. Embora não haja uma teoria ou perspectiva teórica unificada para compreender os motivos que levam ao estabelecimento de estratégias cooperativas, Child e Faulkner (1998) ressaltam que diversas teorias organizacionais analisam a cooperação entre empresas, como a teoria econômica, teoria dos jogos, teoria da gestão estratégica, teoria das organizações e a perspectiva sociológica.

Redes de empresas e benefícios da cooperação

As alianças e parcerias empresariais podem variar de acordo com os recursos investidos, do grau de comprometimento e de acordo com os interesses dos parceiros. Segundo Lorange e Ross (1996), não existe um melhor tipo específico de aliança estratégica, sendo desejável que a escolha prenda-se às especificidades e interesses das empresas partícipes. Na opinião de Casarotto e Pires (1999), o modelo ideal de alianças de cooperação para micro, pequenas e médias empresas são as redes flexíveis de empresas. Estas se caracterizam pela variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que atuam, incluindo produtos e serviços, nas quais a estratégia principal é juntar esforços em funções que necessitam de maior capacidade de inovação para sua viabilidade competitiva. Wildeman (1999) argumenta que bons parceiros suprem habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, auxiliam as empresas a melhorar seus resultados.

Neste cenário há uma ascendência de estratégias baseadas na formação de redes de empresas. Na Itália, segundo Casarotto e Pires (1999) existem inúmeras redes de cooperação como consórcios de formação de produtos, consórcio de crédito e consórcio de exportação, nos quais empresas, Universidades e Centros de Pesquisa unem-se formando conglomerados de empresas.

No Estado do Rio Grande do Sul há várias iniciativas em relação à formação de alianças, a exemplo de redes de comércio varejista desenvolvidas por empresários de forma independente e do Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Nos vales do Rio Pardo e Taquari (RS), esse Programa conta com a participação da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), no fomento e manutenção das redes interorganizacionais.

Na crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é pouco provável que uma pequena empresa consiga ter competitividade de forma isolada, sem o estabelecimento de parcerias associativas. Por meio da formação de redes de cooperação, as micro, pequenas e médias empresas, mais ágeis e flexíveis nos seus processos, tornam-se competitivas se agregarem vantagens como tecnologias, logística e economias de escala.

Por meio de uma estrutura interorganizacional e aumento da escala dos negócios as redes reduzem custos de transação. Por esta estrutura, na qual várias pequenas empresas compartilham recursos, estas conseguem manter a flexibilidade e a agilidade de negócios de pequeno porte, que, conforme León e Amato (2001), estas alianças permitem a diminuição de riscos e ganhos de sinergia e competitividade.

O desenvolvimento de uma rede de cooperação embasa-se num processo gradual de formação que inclui a identificação dos parceiros, a aprovação e comprometimento dos envolvidos, a definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e controle, implementação e acompanhamento. A eliminação de etapas do processo de formação pode gerar problemas ou falhas que diminuam a eficácia da aliança (LORANGE e ROSS, 1996). Já Ceglie e Dini (1999) fazem referência a cinco etapas distintas que marcam o processo de criação de uma rede: promoção do empreendimento e motivação dos potenciais participantes, planejamento estratégico das atividades do grupo, realização de projetos piloto, desenvolvimento de projetos estratégicos e auto-gestão da rede. O grupo passa por um processo de maturação ao longo da constituição da rede, culminando com a auto-gestão, quando os agentes externos que em muitos casos apóiam a rede, deixam de ter papel central nas atividades.

Child (2001) também argumenta que uma aliança cooperativa se desenvolve ao longo do tempo. Sua evolução pode ser comparada à noção de ciclo de vida, movendo-se de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da idéia, para uma fase de cooperação gerenciada. A extensão e o aprofundamento da cooperação, parcialmente baseados na aprendizagem sobre como trabalhar em conjunto e adquirir sinergias, através de competências complementares pode levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

Destaca-se também que as parcerias devem ser feitas por meio de confiança mútua, apoio coletivo, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas e definição de objetivos e estratégias. Para Casarotto e Pires (1999), o nascimento e sobrevivência de redes e alianças dependem da discussão e equacionamento destes quatro aspectos: a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e

de empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes.

Fala-se em parceria ideal quando há geração de negócios lucrativos e aumento da satisfação para as partes envolvidas. Antes de os empresários procederem a constituição de uma aliança sugere-se que, previamente, seja feito um estudo de viabilidade do negócio em rede, bem como da compatibilidade do(s) parceiro(s) potencial(ais). Esta etapa constitui-se numa das principais fases do processo de formação de parcerias e alianças, sendo, muitas vezes, o parceiro mais apropriado aquele já conhecido em certos ramos industriais e comerciais (BASSO, 1998).

Para o sucesso de cada parceiro em redes de cooperação, segundo Kanter *et al.* (1997) *apud* Braga (1999), nas quais todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas depende da interdependência dos fatores, como investimentos, lucros e respectivas operacionalizações. Os parceiros investem na rede como forma de sinalizar comprometimento e sinergia entre os membros. Segundo Gomes (1999), as alianças não podem ser vistas como um fim em si, mas um meio para alcançar um objetivo estratégico, nas quais o importante são os resultados a partir do compartilhamento de ações.

Há inúmeros exemplos de parcerias bem sucedidas, nos quais as partes envolvidas obtiveram vantagens, mas se não forem tratadas apropriadamente, tais estratégias cooperativas podem resultar em grandes problemas. Conforme Lorange e Ross (1996) o conhecimento dos problemas enfrentados na aliança, o reconhecimento dos benefícios, quando bem administrados, e a intenção de identificá-los são determinantes para o sucesso. Por outro lado, Khanna, Gulati e Nohria (1998) destacam que uma importante razão para o desapontamento de muitas firmas com alianças estratégicas se deve à falta de compreensão sobre a dinâmica dos relacionamentos. As empresas falham em reconhecer a existência de assimetria de incentivos em investir na relação, a qual inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui.

Salienta-se que a formação de alianças, parcerias e redes de empresas podem ser dificultadas pela inexistência de ambiente de cultura colaborativa. A colaboração pressupõe que o individualismo seja relativizado, ou seja, que os participantes aceitem que antigos concorrentes sejam parceiros com os quais estarão comprometidos com estratégias de cooperação.

A complementaridade dos objetivos dos parceiros, a sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro, práticas gerenciais apropriadas e a intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro, constitui fatores de superação das adversidades e problemas das parcerias. Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação freqüente da rede, suprimento adequado de informações entre os membros da rede, garantia de que os membros se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar.

No caso das redes de micro e pequenas empresas, tema deste artigo, as parcerias tornam-se vantajosas porque proporcionam melhores acessos a novos mercados, fontes técnicas, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos. Não obstante, além das vantagens que as parcerias, alianças, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial oferecem às empresas, salientam-se os benefícios que as estratégias colaborativas trazem para o desenvolvimento regional, estimulando atividades voltadas ao fomento de capital social e desenvolvimento de competências coletivas (PUTNAM, 2002).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Método da pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2002) a escolha do método relaciona-se com o problema e fatores inerentes à pesquisa, como a natureza dos fenômenos, o objetivo, os recursos financeiros e a equipe participante. Para o presente estudo optou-se por uma abordagem qualitativo-descritiva, haja vista o objetivo do estudo de identificar os resultados proporcionados pela participação de organizações em redes interorganizacionais de cooperação e as dificuldades enfrentadas. Easton (1995) argumenta que pesquisa qualitativa é apropriada a pesquisas em redes de empresas, em estudos que analisam as relações de forças causais que influenciam o comportamento dos atores e a criação da rede.

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira de se captar a realidade consiste em o pesquisador inserir-se no ambiente a ser pesquisado (GODOY, 1995). Ressalta-se, no entanto, que não existe um método único e totalmente apropriado a ser aplicado a qualquer estudo, ou seja, o que existe é a adaptabilidade dos meios aos objetivos e óbices da pesquisa, bem como adequação aos recursos, acesso às informações e à habilidade dos pesquisadores.

Sujeitos da pesquisa

Na realização de estudos em redes de empresas, Britto (1999) destaca a dificuldade de definição dos sujeitos da pesquisa, visto a dicotomia nas duas opções previsíveis: o uso de uma organização focal como unidade de amostra *versus* a adoção de redes empresariais como unidade de análise. Para superar este desafio, o autor apresenta uma opção intermediária, nomeada de *issue-based net*. Esta opção consiste na forma de associação baseada na relação entre os atores que objetivam cooperar com uma questão coletiva, influenciando a estrutura e a evolução do sistema, a qual eles pertencem pelo controle de atividades e recursos.

Brito (1999) complementa dizendo que *issue-based net* pode não somente afetar a organização de atores individuais e suas estratégias, mas atuar como um

balanço de poder nas redes industriais. Esta pode ser definida como uma rede de relações entre atores que estão envolvidos em uma causa de interesses e conflitos mútuos.

A população da pesquisa constituiu-se de micro, pequenas e médias empresas situadas no núcleo dos Vales do Rio Pardo e Alto Taquari do RS participantes do Programa Redes de Cooperação, implementado pela SEDAI da qual foi retirada uma amostra de 75 empresas pertencentes a 11 redes pertencentes ao programa de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. A idéia central desse programa é reunir empresas de segmentos afins 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 (SEDAI, 2002).

Protocolo de pesquisa e técnicas de coleta e análise dos dados

Creswell (1994) ressalta que a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa é a coleta extensiva de dados que se enquadra em diversos tipos principais: entrevistas, observações, documentos e materiais audiovisuais. Para alcançar os objetivos propostos, inicialmente foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados secundários em documentos, trabalhos científicos, arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e informações junto às redes de empresas pertencentes ao quadro de análise.

Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas pessoais com o presidente da rede e os gestores de todas as empresas integrantes da amostra. A opção baseia-se na premissa de que, conforme Rea e Parker (2000) as entrevistas pessoais apesar de possuir algumas desvantagens tais como alto custo e menos anonimato, possuem vantagens relacionadas à possibilidade de aplicar questionários mais complexos, alcançar um índice de respostas maior, sendo que o entrevistador assegura-se que as perguntas sejam respondidas na ordem pretendida, mantendo a integridade da seqüência do questionário. A coleta de dados por meio de entrevistas é recomendada por Brito (1999) em estudos em redes, e seguindo orientações do autor, estas foram conduzidas no local de trabalho dos respondentes.

O protocolo de pesquisa foi organizado de maneira a permitir o alcance dos objetivos propostos pelo estudo. A primeira parte do roteiro consistiu em informações gerais sobre as redes e as empresas participantes, como âmbito de atuação da rede, perfil das empresas participantes, caracterização do setor de atuação e dos meios de comunicação utilizados pela rede. A segunda parte buscou identificar os motivos que levaram as empresas a se associar às respectivas redes, revelando os resultados esperados pelos participantes. Na terceira parte do protocolo de pesquisa, coletaram-se dados relativos a processos avaliativos da rede e às dificuldades e resultados alcançados.

Para análise dos dados foram organizados gráficos e tabelas ordenadas em categorias correspondentes com os objetivos da pesquisa e revisão teórica. A partir

destes foi possível relacionar de maneira mais consistente as análises e resultados do trabalho.

Considerando que as questões envolveram conhecimentos de atividades estratégicas das empresas, a entrevista realizou-se com os proprietários das respectivas empresas ou pessoa por ele indicada envolvida com as atividades da rede. Na apreciação e análise das entidades e empresas visitadas foram utilizados instrumentos descritivos associados a mecanismos derivados da lógica da matemática, concernentes às características do estudo.

RESULTADOS

Das empresas entrevistadas 56,0% apresentam um quadro funcional de até 5 funcionários, 27,0% de 6 a 10, salientando-se que apenas 10,0% delas possuem um quadro funcional de 11 a 30 empregados, caracterizadas como empresas de pequeno porte. Foram considerados como funcionários apenas os contratados, excluindo, portanto, os respectivos proprietários e familiares sem vínculo empregatício.

Quanto à abrangência das redes pesquisadas, constatou-se que a maioria atua regionalmente: 69,3% das empresas entrevistadas fazem parte de uma rede com associados na região (Vale do Rio Pardo e Taquari), enquanto 30,7% das empresas pertencem a redes cujos associados encontram-se apenas no município sede, ou seja, a maioria das redes constituídas atua regionalmente.

As redes e respectivas empresas pesquisadas atuam nos setores da indústria, comércio e serviços, com atividades nas áreas de farmácia, floriculturas, educação infantil, móveis e esquadrias, vídeo locadoras, comércio e varejo, indústrias de conservas, hotéis, mercados, salões de beleza e confecções (Tabela 1). Ressalta-se de que 82,6% das empresas pertencem aos setores de comércio e serviço.

Tabela 1 – Setores de atuação das empresas

Nome da rede	Ramo de atividade	Nº. de empresas pesquisadas	% das empresas da amostra
Farmavale	Farmácias	11	14,7
Rede Aflor	Floriculturas	11	14,7
Rede Criança	Educação infantil	10	13,3
Rede Movat	Móveis e esquadrias	8	10,7
Rede vídeo	Vídeo locadoras	8	10,7
Agaeletro	Comércio e varejo de material	6	8,0
Rede Agrocon	elétrico	5	6,7
Redehotel	Indústrias de conservas	5	6,7
Centralsul	Hotéis	4	5,3
Rede Beleza	Mercados	4	5,3
Sulvest	Salões de beleza	3	4,0
	Confecções		
Total		75	100,0

Fonte: Pesquisa dos autores

Questionados sobre aspectos relacionados à estabilidade e ao domínio do mercado em que atuam, a maioria dos empresários entrevistados (57,6% e 55,9%, respectivamente) consideram que o mercado encontra-se estável e é dominado parcialmente por grandes empresas. Quanto à obtenção de incentivos públicos, a pesquisa mostrou que para 54,3% dos empresários entrevistados não foi possível obter incentivos públicos para o setor de atuação da rede e 45,7% responderam haver pouco incentivo, embora todas as redes tenham sido desenvolvidas a partir do investimento de recursos públicos no Programa Redes de Cooperação.

Na análise do ambiente concorrencial das empresas associadas às redes (Tabela 2) as possibilidades de resposta incluíam a classificação alta, média e baixa concorrência. Nesta perspectiva, a maioria dos entrevistados (62,5%) considera a concorrência do setor de atuação da sua rede como alta. A disponibilidade da matéria-prima é classificada como média para 54,4% dos entrevistados, enquanto a disponibilidade de mão-de-obra e a organização do setor de atuação da rede são classificadas pela maioria dos empresários entrevistados como média e baixa.

Tabela 2 – Ambiente e organização do setor (%)

Itens	Classificação			Total
	Alta	Média	Baixa	
a) Concorrência	62,5	31,9	5,6	100,0
b) Disponibilidade de matéria-prima	27,9	54,4	14,7	100,0
c) Disponibilidade de mão-de-obra	8,7	50,7	40,6	100,0
d) Organização do setor	6,8	58,9	34,2	100,0

Fonte: Pesquisa dos autores

Quanto ao acesso a fornecedores no mercado de atuação da rede, nos itens em que a classificação possibilitava a escolha entre fácil, regular e difícil (Tabela 3), 4,2% classificaram como difícil, 51,4% dos entrevistados consideraram regular e 44,4% fácil o acesso a fornecedores. O quesito obtenção de crédito com fornecedores foi considerado regular por 45,7% dos respondentes e, fácil por 42,9%, enquanto a obtenção de crédito com instituições financeiras é considerada desfavorável já que percentual de resposta na soma entre regular e difícil atingiu 72,5% das respostas.

Tabela 3 – Acesso a fornecedores e obtenção de crédito (%)

Itens	Classificação			Total
	Alta	Alta	Alta	
e) Acesso a fornecedores	44,4	51,4	4,2	100,0
f) Obtenção de crédito com fornecedores	42,9	45,7	11,4	100,0
g) Obtenção de crédito com instituições financeiras	27,5	43,5	29,0	100,0

Fonte: Pesquisa dos autores

As formas de comunicação utilizadas pelas empresas associadas às redes são, principalmente, os encontros semanais e/ou mensais citados por 36,9% dos entrevistados. A seguir foi citada a utilização de internet/e-mail e telefone, com 18,8% e 18,1% de respostas, respectivamente. Outros meios citados foram os panfletos/*folders* disponibilizados pelas redes, encontros eventuais e informativos impressos (Tabela 4). Os resultados demonstram que, apesar da existência de meios virtuais de comunicação e tecnologias da informação que facilitam a troca de informações, o contato pessoal continua sendo um meio importante de interação entre os participantes da rede. O pequeno porte das empresas também pode ter influência sobre o nível de adoção de novas tecnologias da informação e, conseqüentemente, para uma menor utilização destas tecnologias como meio de comunicação.

Tabela 4 – Meios de comunicação entre os participantes da rede

Itens	Freqüência	(%)
Encontro semanal /ou mensal	59	36,9
Internet/e-mail	30	18,8
Telefone	29	18,1
Panfletos/ <i>folders</i>	17	10,6
Encontros eventuais	13	8,1
Informativos impressos	12	7,5
Total	160	100,0

Fonte: Pesquisa dos autores

A segunda parte da coleta de dados, conforme o protocolo de pesquisa, relaciona-se aos motivos que levaram as empresas da amostra a se associar a uma rede de cooperação. Os resultados mostram que empresas de pequeno porte são impulsionadas por diferentes fatores para mudar os padrões de comportamento mercadológico, deixando de atuar isoladamente para associar-se a outras empresas de porte semelhante e do mesmo setor de atuação. Destacados no Gráfico 1 encontram-se os quesitos que obtiveram mais de 50% de respostas no item muito importante (as possibilidades de resposta em relação às afirmativas incluíam as alternativas: muito importante, importante, pouco importante, sem importância e sem condições de opinar).

Para 66,7% dos empresários entrevistados o fator de maior representatividade que motivou a associação de sua empresa a uma rede empresarial foram trocas de experiências com seus pares. Em segundo lugar, com 60,0% de citações esteve a busca pela redução nos custos da empresa e, com 53,3% das respostas foi citado como muito importante o acesso a inovações e tecnologias. Em quarto e quinto lugares aparecem destacados as relações com os fornecedores (acesso a novos fornecedores e aumento do poder de negociação com fornecedores) com percentuais de resposta de 51,5% e 50,7%.

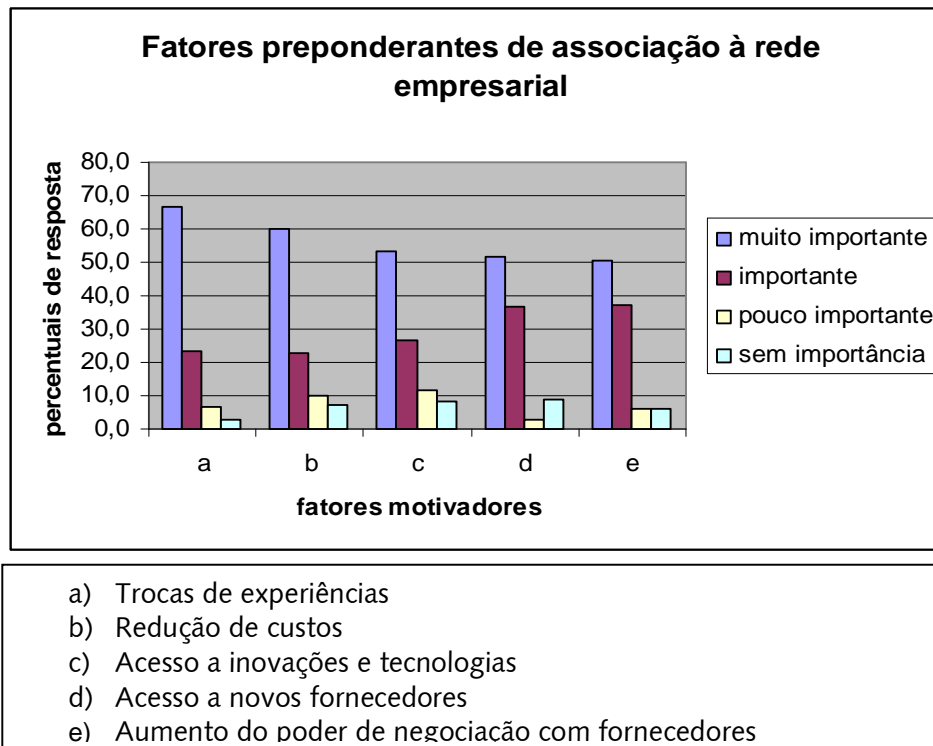


Gráfico 1 – Principais motivos de associação à rede empresarial

Na parte final da pesquisa, descrita na seqüência, buscou-se identificar os resultados que as empresas destacam a partir da sua participação na rede, a avaliação das redes pelos empresários entrevistados e as dificuldades que caracterizam a cooperação interorganizacional. Estas informações são particularmente interessantes porque permitem um confronto entre as expectativas dos empresários e os resultados efetivamente alcançados com a rede.

Após o ingresso da empresa na rede, a percepção dos empresários quanto ao acerto desta atitude é mensurado pelas melhorias proporcionadas pela rede à sua empresa. Neste sentido, os empresários entrevistados atribuíram notas de 1 a 4 às alternativas apresentadas, sendo 4 a nota máxima e 1 a nota mínima. Os quesitos que apresentaram melhorias mais significativas em suas empresas, considerados aqueles em que mais de 40% dos entrevistados atribuíram notas 4 são, em ordem de percentuais de respostas: menores preços nas compras, incremento das atividades de marketing, melhoria na gestão da empresa, melhoria no atendimento aos clientes e aumento nas vendas (Gráfico 2).

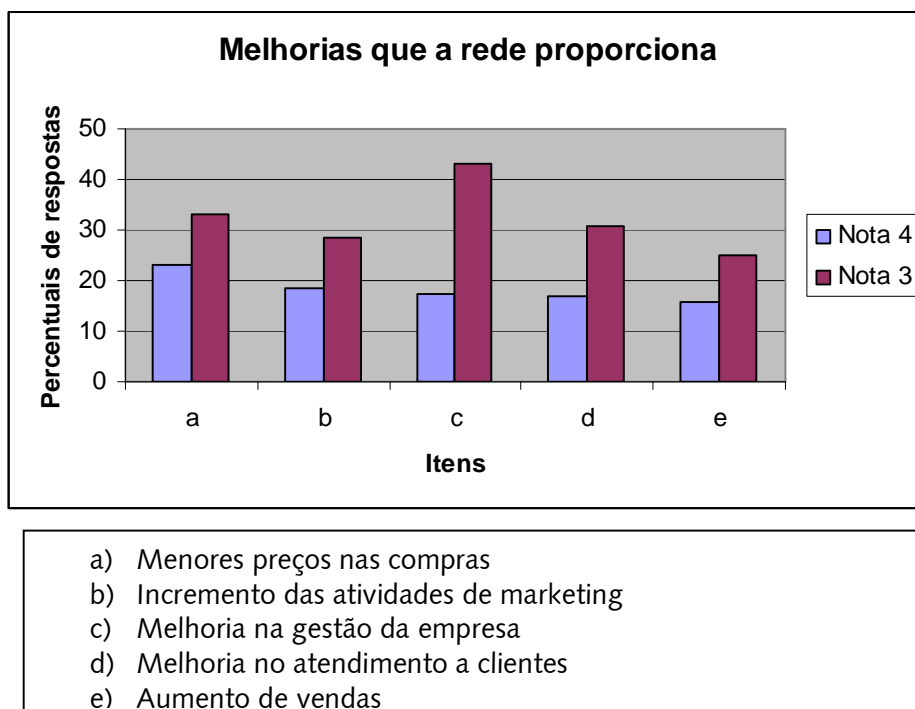


Gráfico 2 – Melhorias proporcionadas às empresas pela participação em redes empresariais

Avaliando a rede nos itens de desempenho mais e menos significativos, foram considerados como principais elementos positivos os aspectos relacionados à troca de informações e experiências e clareza dos objetivos da rede, com 38,9% e 38,4% dos respondentes atribuindo nota 4 e 31,9% e 42,5% nota 3 a esses quesitos, respectivamente. A seguir, outros itens que obtiveram pontuação alta e que representam aspectos positivos identificados nas redes pelos empresários são ética, confiança e integração entre os participantes, clareza dos regulamentos da rede, crédito com fornecedores, poder de negociação com fornecedores e comprometimento e respeito mútuo entre os participantes (Gráfico 3). A classificação do item troca de informações e experiências como um resultado significativo da rede condiz com a própria expectativa dos empresários, que consideraram a troca de informações como um fator preponderante na decisão de se associarem à rede, apresentado no Gráfico 1.

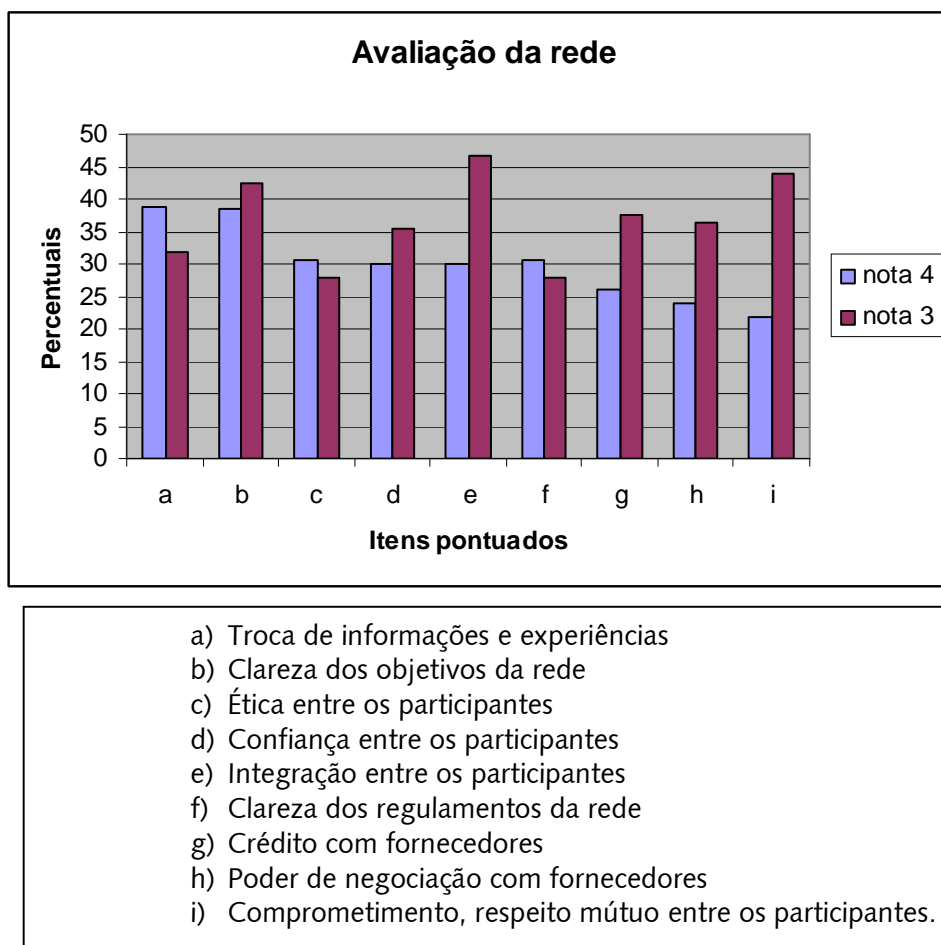
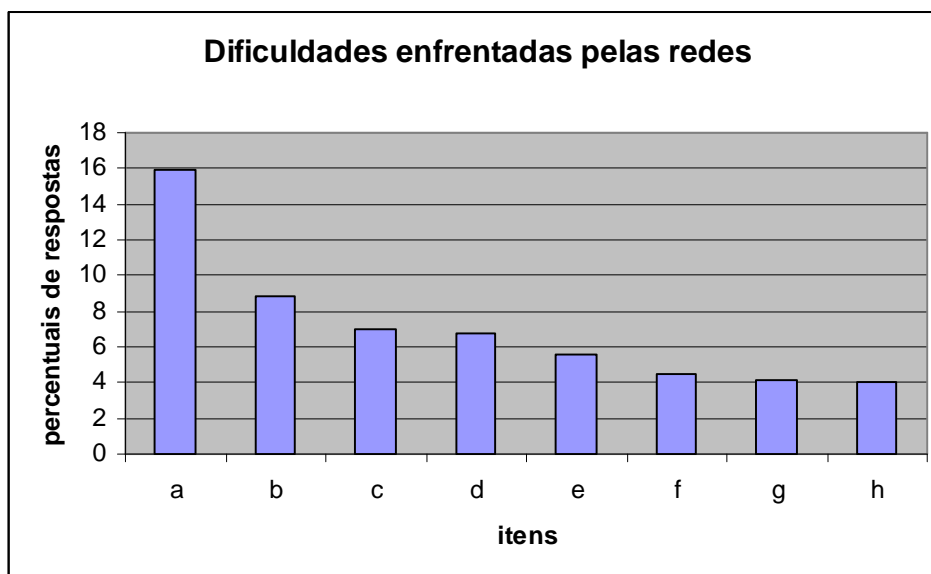


Gráfico 3 – Aspectos positivos das redes às quais as empresas estão associadas

Atuando em um mercado competitivo e em constante mudança, com propensão a ações empresariais individualistas e independentes, as redes encontram inúmeras dificuldades para manterem-se atuando no mercado de forma satisfatória para seus associados. Os níveis de dificuldades foram graduados em muito alto, alto, médio e baixo e, para os empresários entrevistados, as maiores dificuldades citadas, em ordem decrescente de percentuais de respostas para níveis de dificuldade muito altos e altos, são: conquistar novos associados, falta de leis específicas para redes, logística de distribuição dos produtos adquiridos via rede, motivação dos associados existentes, existência de interesses conflitantes entre os associados, inadimplência dos associados junto à rede, distância geográfica entre os associados e restrição do tempo disponibilizado pelos associados à rede.



- a) Conquistar novos associados
- b) Falta de leis específicas para redes
- c) Logística de distribuição dos produtos adquiridos via rede
- d) Motivação dos associados existentes
- e) Existência de interesses conflitantes entre os associados
- f) Inadimplência dos associados junto à rede
- g) Distância geográfica entre os associados
- h) Restrição do tempo disponibilizado pelos associados à rede

Gráfico 4 – Principais dificuldades enfrentadas pelas redes

O item mais citado (conquistar novos associados) demonstra que, apesar dos resultados alcançados pelas redes, ainda é difícil convencer muitos empresários a superar a perspectiva individualista e aderir à estratégia coletiva. De certa forma, a rede enfrenta um paradoxo: ela precisa gerar resultados positivos para atrair novos associados, mas depende da conquista de novos associados e mudanças culturais relativas à cooperação.

A falta de legislação específica para as redes, outro item citado, deve-se, sobretudo, à contemporaneidade dos arranjos interorganizacionais e demonstra a necessidade de maior atenção a esse aspecto por parte do poder público. Uma legislação mais adequada à realidade das redes permitiria, por exemplo, superar em parte o problema da logística de distribuição dos produtos adquiridos via rede (terceiro item mais citado), caso eliminasse o problema da bitributação.

Em síntese, os resultados foram apresentados em três blocos distintos com base no protocolo de pesquisa: o perfil das redes e das empresas participantes, bem como as características de seu mercado de atuação; os motivos que levaram as empresas a aderir à estratégia cooperativa e os resultados proporcionados pelas redes e dificuldades enfrentadas pelos arranjos cooperativos. As informações mostram-se

relevantes tanto para acadêmicos quanto para gestores, proporcionando uma melhor compreensão dos benefícios que as redes de empresas podem gerar para as empresas associadas, mas também as dificuldades inerentes à cooperação.

CONCLUSÃO

Ao considerar as dificuldades de atuar isoladamente num mercado complexo e dinâmico, micro e pequenas empresas formam redes de cooperação que, por meio de compartilhando de recursos, riscos e benefícios, buscam se fortalecer mutuamente, aumentando a competitividade. O presente estudo investigou as ações de cooperação de micro, pequenas e médias empresas localizadas nos Vales do Rio Pardo e Taquari (RS), inscritas no Programa Redes de Cooperação implementado pela SEDAI. A pesquisa concentrou-se na identificação dos motivos que levaram os empresários a optar pela estratégia cooperativa, bem como os benefícios que as redes proporcionam e as principais dificuldades que ainda precisam ser superadas.

Constatou-se que os principais fatores motivadores da prática do associativismo, na opinião dos pesquisados, são a troca de experiências com empresários do mesmo setor produtivo e a redução nos custos da empresa. Em percentuais também elevados de respostas foram citados o acesso a inovações e tecnologias e aspectos relacionados ao acesso a novos fornecedores e aumento de poder de negociação. Na avaliação do desempenho da rede o item que recebeu a melhor avaliação refere-se à troca de informações e experiências, o qual também é considerado o principal motivo para as empresas se associarem a uma rede empresarial. Percebe-se uma conformidade entre a expectativa dos empresários e o que a rede proporciona em relação a este quesito. Outras citações quanto aos aspectos positivos da rede dizem respeito às relações entre os participantes, como ética, confiança e integração e a clareza dos objetivos e dos regulamentos da rede.

No que se refere às melhorias proporcionadas às empresas pelo ingresso na rede de cooperação, destacam-se a possibilidade de menores preços nas compras, incremento nas atividades de marketing, melhorias na gestão da empresa e no atendimento aos clientes e aumento nas vendas. Com uma gestão adequada e uma maior visibilidade proporcionada pelas ferramentas de marketing utilizadas para atração e manutenção de clientes, as empresas podem se tornar mais competitivas e alavancar suas posições no mercado.

O estabelecimento de parcerias para atuar de forma associativa nas pequenas e médias empresas possibilita a diminuição dos riscos e ganhos com a sinergia. Embora ainda de forma reduzida, devido ao pouco tempo de atuação das redes, a percepção dos empresários entrevistados demonstrou que os benefícios advindos da participação na rede empresarial são importantes e necessários para o fortalecimento destas empresas no ambiente concorrencial.

O artigo contribui para uma melhor compreensão dos motivos que levam proprietários de micro, pequenas e médias empresas a utilizar estratégias

cooperativas. Além disso, serve como um importante sinalizador dos benefícios potenciais da cooperação para as empresas que integram redes interorganizacionais. Do ponto de vista dos gestores, o estudo indica aspectos que ainda não atingiram resultados satisfatórios e aqueles que estão em desacordo com as expectativas dos empresários quando decidiram entrar na rede.

As principais limitações deste estudo referem-se à estratégia metodológica e às variáveis contempladas. Devido ao objeto de estudo ser geograficamente circunscrito não é possível generalizá-lo a outras redes ou regiões partícipes do Programa de Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Outra questão a ser considerada trata das variáveis escolhidas, pois em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa, ou seja, outras variáveis, certamente, poderiam ter sido inseridas.

Como indicativos de pesquisas futuras, destaca-se a importância de adaptar e desenvolver ferramentas de gestão às redes de empresas, dadas as suas peculiaridades e exigências. Tais ferramentas são fundamentais para reduzir as dificuldades enfrentadas pelas redes, como as citadas pelos próprios empresários, e potencializar os benefícios da cooperação para os participantes. Trata-se do desafio de profissionalizar tanto as empresas quanto as redes formadas por elas, permitindo a geração de melhores resultados para os empreendimentos e o desenvolvimento das regiões onde essas empresas atuam.

Enterprises networks: a study on the cooperation networks of the Rio Pardo and Taquari Valleys in Rio Grande do Sul

ABSTRACT

The present study investigates the cooperation actions of small, medium and microenterprises located in Santa Cruz do Sul (RS) that participate in the *Programa Redes de Cooperação*⁵, implemented by the *Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais* (SEDAI) in the State of Rio Grande do Sul, in the nucleus of the Taquari and Rio Pardo Valleys. The study was conducted by means of a qualitative and descriptive approach, due to the objective of characterizing and analyzing the formation of organizations in cooperation of interorganizational networks and the results reached by the participation in them. We verified that the main motivation factors of the associativism practice in the opinion of the interviewed

⁵ Cooperation networks is constituted by a governmental program of the State of Rio Grande do Sul, responsible by the fomentation of small, medium and microenterprises, in which the objective of this study is inserted. Nowadays (2008), the Program is deactivated due to the Government change that interrupted the partnership of the universities with the program, although various networks are still active.

are the experiences exchange with businessmen of the same productive sector and the cost reduction of the enterprise. The percentage of answers that cited the access to innovation, technology and aspects related to the suppliers was also high. In the network performance evaluation, the item that received the best evaluation was the exchange of information and experience, which is also considered the main motive to the association of enterprises in an entrepreneurial network. We perceived a conformation between the businessmen's expectations and what the network propitiates in relation to this question. Other citations that refer to the positive aspects of the network are mainly the relation among participants, such as ethics, trust and integration and clarification of objectives and rules of the network. In relation to the improvements propitiated to the enterprises by the access to the cooperation networks, we highlight the possibility of smaller prices in the acquisition, increment in the marketing activities, improvement in the entrepreneurial management and customer service and sales increase. With an adequate management and higher visibility by the marketing tools used to client attraction and maintenance, the network enterprises can become much more competitive and increase their positions in the market. Due to the high number of cooperation networks recently created, the article contributes to the comprehension of the factors that stimulate the businessmen to the interorganizational cooperation, as well as permits the identification of the main results that these networks propitiate to the associated enterprises.

Keywords: enterprise networks; small enterprises and microenterprises; entrepreneurial cooperation.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- BARQUERO, A. V. Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização. Porto Alegre: FEE, 2001.
- BASSO, M. Joint ventures manual prático das associações empresariais. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, A; COCCO, G.; GALVÃO, A.P. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BRAGA, S. R. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, C. M. Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research. *Qualitative Market Research: an international journal*. V. 2, n. 2, p. 92-102, 1999.

- CASAROTTO, N. F., PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CEGLIE, G.; DINI, M. SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. et al. Organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint-ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998. Chapter 2, 17-44: Different Perspectives.
- CRESWELL, J. Research design: Qualitative & Quantitative Approaches. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- DAS, T.K.; TENG, B.S.; A resource-based theory of strategic alliances. Journal of Management, vol. 26, n. 1, 31-61, 2000.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of management: 23 (4), 1998, p 660.
- EASTON, G. Industrial networks: a review. In. AXELSSON, B. e EASTON, G. (eds.) Industrial networks: a new view of reality. London: Routledge, 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e seus usos na administração. In: Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. HSM Management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. Strategic Management Journal, v. 19, 193-210, 1998.
- KOTTER, J. P. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LORANGE, P. e ROSS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

- REA, L. M. e PARKER, R., A. Metodologia de Pesquisa – do planejamento à execução. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.
- SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. 2001. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21, março, 2002.
- SENGE. P. Et al. Presence: na exploration of profound change in people, organization, and society. New York: Doubleday, 2005.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Organizado por. Porto Alegre: FEE, 2004.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal. Apr-Jun 1984; 5, 2; pg. 171.
- WILDEMAN, L. Organização virtual. HSM Management. N 15, ano 3 julho/agosto, 1999.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.