

## Organizações híbridas da Serra Gaúcha: uma análise empírica

*Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti<sup>1</sup>*

*Zaida Cristiane dos Reis<sup>2</sup>*

*Paulo Fernando Pinto Barcellos<sup>3</sup>*

*Ademar Galelli<sup>4</sup>*

*Antony Mueller<sup>5</sup>*

---

### RESUMO

Este artigo trata de pesquisa realizada por meio de abordagem qualitativa junto a organizações híbridas (redes de cooperação) na região da Serra Gaúcha, em parte localizadas na área de abrangência da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O objetivo é apresentar as principais conclusões em relação a modificações ocorridas nas empresas participantes fruto de sua associação em rede. Foram pesquisadas quatro redes da indústria manufatureira, duas do comércio e duas do setor de serviços. Dentre as descobertas evidenciadas, encontra-se a importância da credibilidade recíproca entre as empresas associadas para a sustentação e o desenvolvimento da rede. O estudo mostra que a maioria das empresas conseguiu identificar benefícios decorrentes de sua participação em rede, tais como aprendizado, cooperação, desenvolvimento gerencial das lideranças, aumento de poder de barganha em negociações, compartilhamento de experiências, melhoria na logística e quebra de paradigmas.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação, desenvolvimento organizacional.

---

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração/UCS, professora do Departamento de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul/UCS (jlgperet@ucs.br)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia/UFRGS, professora do Departamento de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul/UCS (zcreis@bitcom.com.br)

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia Mecânica e Industrial (Sistemas da Qualidade)/Marquette University, WI, EUA; professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (pfpbarce@ucs.br)

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção/Marquette University, WI, EUA; professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (agalelli@ucs.br)

<sup>5</sup> Doutor em Ciências Econômicas/ Universität Erlangen-Nürnberg (Friedrich-Alexander), UEN, Alemanha; professor da Universidade Federal do Sergipe (antonymueller@yahoo.com)

## INTRODUÇÃO

O conceito de organizações híbridas é relativamente novo na literatura acadêmica e de entendimento diversificado. Para Ménard (2004), embora a dimensão institucional dos mercados seja muito mais importante do que sugerido pela teoria econômica, há um senso de conhecimento comum sobre o conceito de "mercado", com a mecânica da oferta e demanda em seu âmago, e o papel dos preços como a chave para a adaptação. Similarmente, não obstante os desafios relativos a suas principais características e suas fronteiras obscuras, as firmas representam um objeto familiar, com o papel central da hierarquia na tomada e no ajustamento das decisões. Quando o tema se volta a arranjos intermediários, o terreno é móvel. O próprio vocabulário não está estabilizado. Além de híbridas, podem-se ler artigos sobre *clusters*, redes, arranjos simbióticos, cadeias produtivas, *filière*, sistemas de cadeia de suprimento, canais administrados, contratos não usuais e outros. O autor afirma que seu ingresso nesse aparentemente indefinido conjunto de organizações é pragmático, e apresenta uma rápida descrição de formas recorrentemente identificadas como distintas de mercados e hierarquias, enfatizando, então, a regularidade nos traços exibidos pela abundante literatura sobre essas formas (MÉNARD, 2004)

De outra parte, Williamson (1975, 1981 e 1985) apresenta as estruturas de mercado e de integração vertical para, posteriormente, incorporar uma terceira estrutura: a híbrida (contratos). A estrutura de mercado e a integração vertical são antípodas. Conforme se caminha do mercado em direção à hierarquia, perde-se em incentivo e se ganha em controle. Por outro lado, ao elevar-se a especificidade dos ativos, exige-se mais controle no sentido de se eliminar o oportunismo. As formas híbridas combinam aspectos das transações de mercado com características de integração vertical e, de acordo com o autor, encontram-se entre as duas em um *continuum*.

Referindo-se a organizações que têm sido estabelecidas por lei ou pela prática em geral, algumas das características legais de ambos os setores – o governamental e o privado, Moe e Kosar (2005) as consideram organizações híbridas e as chamam de "quase governamentais". Para os autores, enquanto diferentes categorias de organizações quase governamentais podem ser descritas e consideradas úteis como ferramenta analítica, tais categorias são artificiais, com linhas porosas de distinção e diferenciação, e tendem a ser impostas a entidades díspares depois do fato. Koppell (2003) afirma que essas organizações têm crescido à medida que funções governamentais têm sido delegadas a novas entidades que combinam características de organizações dos setores público e privado. Argumenta, ainda, que o controle das políticas públicas é sacrificado quando essas são conduzidas por tais organizações híbridas.

Levy (2004), abordando o apoio do Instituto Aspen ao projeto de pesquisa da Universidade de Maryland sobre "Novas e Emergentes Formas Organizacionais para o Avanço de Finalidades Sociais", chama de "híbridas" essas formas emergentes de organização. O estudo propõe-se a mapear o amplo espectro de

organizações emergentes nos Estados Unidos e destacar como são tratados os problemas sociais pelo desenvolvimento de novas fontes de financiamento e promoção de atividades baseadas na comunidade que ancoram empregos e estimulam práticas democráticas locais. Ruys e Bruil (2005), abordando a questão no setor social de habitação, nos Países Baixos, definem organização híbrida como aquela em que as competências e racionalidades públicas e privadas estão entrelaçadas.

Pelo exposto, o entendimento de organização híbrida varia de acordo com as fontes examinadas. Neste artigo, os autores entendem como organizações "híbridas" as redes de cooperação entre empresas de mesma atividade econômica organizadas na região da Serra Gaúcha, localizadas na área de influência e atuação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Esses arranjos intensificaram-se nos últimos anos como recurso à sobrevivência das organizações de diferentes setores da economia, interagindo de modo associativo com fornecedores, clientes e concorrentes. Segundo Arbage (2004, p. 2), "é deste modo que surgem as redes interorganizacionais, que são formadas com o objetivo de reduzir *incertezas* e *riscos* (grifos do autor), organizando atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre empresas".

O artigo refere-se à investigação, por meio de entrevistas com dirigentes e integrantes de oito redes de cooperação, das estratégias relativas ao processo de mudança, aprendizagem e posicionamento competitivo das organizações híbridas na região em que a UCS está inserida. A pesquisa realizada visa entender como as organizações integrantes dessas redes de cooperação têm alterado seus comportamentos, fruto da associação, incluindo-se o papel das lideranças envolvidas, bem como de que forma se verifica o decorrente e implícito processo de aprendizagem. A importância da liderança para as organizações é conhecida pois as pessoas tornam-se os líderes que observam. Cerca de meio século atrás, Levitt (1960) já enfatizava que a falha encontrava-se no topo afirmando que, em última análise, os responsáveis eram aqueles que lidavam com as grandes aspirações das organizações. "A mesma ótica era esposada por Kaoru Ishikawa, o engenheiro que liderou a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros na revolução da qualidade no Japão, ao dizer que o gargalo encontra-se no topo da garrafa" (BARCELLOS, 2008, p. 34).

### **Redes de Cooperação na Perspectiva Histórica**

Os empresários e pesquisadores deste novo milênio perceberam que o conhecimento é a essência da revolução competitiva. Saber gerir o conhecimento dentro de uma organização, segundo Reis (2003), pode ser o diferencial perante o mercado. A palavra conhecimento está relacionada à preparação para a ação. Neste sentido, as Redes de Cooperação atuam através da gestão do conhecimento de seus associados, preocupando-se em capacitar as pessoas para tomar decisões diárias que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio.

Concorrência e cooperação fazem parte integral da vida social. Funcionalmente, concorrência e cooperação constituem formas de controlar e gerenciar conflito. Em todas as situações sociais, seja empresarial ou familiar, cooperação, concorrência e conflito estão presentes. Tipicamente, esses três elementos do comportamento humano existem em diferentes níveis. Dentro do grupo ou dentro da empresa, como na equipe desportiva, com a cooperação também a rivalidade está presente. Por exemplo, para alguém tornar-se gerente de uma empresa pode existir grande rivalidade, mas no mercado esta empresa atua como unidade, marcada por cooperação interna.

Tradicionalmente, a teoria econômica sublinha o aspecto da concorrência e não dedica muita atenção à cooperação. O modelo típico da microeconomia estuda a empresa isolada no mercado e somente quando aborda o oligopólio os aspectos do conflito e da cooperação são considerados na análise. Assim, a teoria econômica como hoje em dia está apresentada nos livros de texto não ajuda muito a que se entenda o objeto deste estudo, as redes de cooperação. A disciplina da administração também mostra certa negligência quanto à cooperação; em parte, porque os velhos modelos focavam a grande empresa, onde surgem os problemas de organização e liderança em primeiro lugar. A importância crescente das redes de cooperação representa um desafio para a ciência econômica e para a teoria das organizações.

Hoje em dia, a cooperação entre pequenas e médias empresas (PMEs) recebe nova atenção e certa urgência de entendimento teórico. Em parte, é o resultado do dinamismo do mercado onde, principalmente, pequenas e médias empresas podem atuar e aproveitar sua flexibilidade e adaptabilidade. O tempo das grandes aglomerações de empresas passou; muitas empresas multinacionais, particularmente no Japão e na Europa, dependem de uma “rede” de pequenas e médias empresas como fornecedores. A profecia de que o capitalismo cria mais e maiores empresas monopolistas não aconteceu. Ao contrário, as PMEs têm a vantagem da flexibilidade, adaptação e rapidez – propriedades que são cada vez mais requeridas no mercado moderno. Mas, de outro lado, pequenas e médias empresas sofrem desvantagens em relação à informação, ao poder de mercado e à finanças. O objetivo na formação de redes de cooperação é a combinação da flexibilidade das PMEs com as vantagens advindas do tamanho da organização híbrida resultante.

Historicamente, redes de cooperação surgiram com as primeiras atividades econômicas de caça e pesca, de colheita e, mais tarde, com os trabalhos na agricultura. No momento em que moeda, mercados e preços entram em existência, a relação entre concorrência e cooperação chega a novo nível. O mercado constitui uma forma de cooperação onde pessoas atuam também como concorrentes. Da mesma forma, pode-se definir a adoção de moeda comum como forma de cooperação, ou a constituição de uma “concorrência cooperativa”. Assim, redes de cooperação já se encontram na Antiguidade e o aspecto econômico aparece muito claro com a emergência do mercado, moedas e preços, como lugares e meios de troca e de comunicação econômica.

Durante a Idade Média, existia grande rede de cooperação organizada pela Igreja, com muitos mosteiros e ordens religiosas, como a dos Beneditinos que se estendeu por toda a Europa. Nesse tempo, esse sistema representava os locais de produção, informação e educação, significando o lar das ciências (GALBRAITH e GALBRAITH III, 2004).

No século XII, surgiu a rede dos bancos que conectou os centros de comércio na Europa e, no século XIII, iniciou a existência da “Hansa”, representando grande rede de cooperação, que expandiu o comércio no mar do Norte e no mar Báltico. Conectando 300 cidades como postos comerciais, estendeu-se de Londres, via cidades hanseáticas ao Leste, até Novgorod, na Rússia. Segundo Schaffer (1999), essa rede implantou, estabilizou e sancionou regras comuns para facilitar as transações econômicas, o intercâmbio de informações e os serviços financeiros.

Nessa época, a produção ainda era realizada como artesanato, por atividades manuais executadas com ferramentas simples para transformar os produtos da natureza. Nas cidades europeias medievais, até a chegada da revolução industrial, os donos dessas pequenas unidades de produção que trabalhavam com madeira, ferro e comestíveis, por exemplo, formavam fortes redes de cooperação com autonomia própria para estabelecer normas de qualidade e preço. Esses “Zünfte” também estabeleceram estritas normas de instrução e aprendizagem, com exames e títulos, que concediam ao artesão o direito de atuar em certa profissão (como padeiro, sapateiro, moveleiro, etc.).

Com o estabelecimento das bolsas de valores (a primeira foi fundada em Amsterdã, no ano de 1602), formou-se o capitalismo moderno desenvolvendo sua própria forma de cooperação – a divisão do capital em vários tipos de ações com o propósito de diminuir riscos, de estabelecer instituições que representem, primordialmente, um lugar de gerar, trocar e publicar informações, e que permitam aos atores a oportunidade da alta flexibilidade de adaptação que seria impossível sem sua existência. As bolsas também foram as primeiras instituições onde o grupo de capitalistas começou a agir com autonomia, sem intervenções estaduais e onde os donos atuavam para estabelecer suas próprias regras (SCHAFFER, 1999).

Com a revolução industrial, a era das empresas começou e surgiram novas formas de cooperação, com as empresas formando grupos de interesse dentro da mesma indústria. Fato que já fora notado por Adam Smith ao observar que raramente homens de negócio se reuniam sem pensar em cooperação para seu benefício e, também, conspiração. Problema já detectado no fim do século XVIII, a cooperação entre empresas pode formar a base da cartelização.

Baseadas na tradição da cooperação pré-industrial, as pequenas empresas industriais imitavam a cooperação dos tempos antigos como estabelecido entre os produtores artesanais. Com a revolução industrial, também se chegou à formação das redes de cooperação entre os membros da nova classe de operários – como cooperativas de consumo e seguro social. Com o desafio da revolução industrial, os agricultores também foram integrados ao sistema de mercado, preços e

concorrência e, com a necessidade de mecanizar a agricultura, a necessidade de financiamento surgiu. Durante esse período, começou o movimento cooperativista formado por pequenas empresas, agricultores e operários da indústria.

A primeira cooperativa na América foi fundada em 1752 – 24 anos antes da independência. Em 1844, a *Rochdale Equitable Pioneers Society* foi fundada no Norte da Inglaterra para melhorar o ambiente de trabalho e melhorar o acesso à comida mais econômica e que se transformou em grande sucesso – diferente do projeto de Robert Owen (1771-1858) que ligou a ideia do cooperativismo a elementos socialistas. Na Alemanha, Friedrich Wilhelm Raiffeisen fundou uma cooperativa para agricultores que ainda hoje existe, particularmente na forma de cooperativa de crédito rural. Em 2006, a União Europeia editou uma lei para estabelecer “Cooperativas Europeias”.

Grandes centros de pesquisa e informação sobre o cooperativismo se encontram nos Estados Unidos, na University of Wisconsin, no *Center for Cooperatives* ([www.uwcc.edu](http://www.uwcc.edu)) e na Alemanha, na Universidade de Münster, no *Institut für Genossenschaftswesen* ([www.wiwi.uni-muenster.de/06/](http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/))

### **As Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul**

O segmento empresarial é um importante componente do desenvolvimento socioeconômico de um país. No Brasil, em 2004, as micro e pequenas empresas (MPEs) representavam 98% do número total de empresas formais, 67% das ocupações e 20% do Produto Interno Bruto (PIB). A Região da Serra Gaúcha, composta por 47 municípios, apresenta uma participação ainda maior das MPEs na economia, pois, do total de 76.868 empresas, 76.338 são classificadas como MPEs, o que representa 99,3% do total (SEBRAE, 2006).

Economicamente, a região da Serra Gaúcha – onde se identificam alguns eixos industriais consolidados como o de Caxias do Sul-Farroupilha-Bento Gonçalves e o de Nova Petrópolis-Gramado-Canela-São Francisco de Paula - em que a UCS está inserida, é responsável por mais de 11% do produto gerado pelo estado do Rio Grande do Sul. É nessa área que se localiza o primeiro polo metal-mecânico do interior do Estado e onde segmentos industriais, como o de móveis, plásticos, têxtil, confecções, material de transporte, implementos rodoviários, alimentos e bebidas, figuram com destaque. O setor industrial conta com mais de 4,5 mil estabelecimentos, emprega diretamente uma cifra superior a 100 mil trabalhadores e representa cerca de 70% de todas as atividades econômicas da região, estando entre os mais diversificados e dinâmicos do país. Conta com empresas de pequeno, médio e grande porte que possuem alto nível tecnológico e estruturas administrativas complexas como, por exemplo, dentre outras, Agrale, Grendene, Marcopolo, Randon, Todeschini e Tramontina, com presença marcante nos cenários econômicos nacional e internacional. De outra parte, as empresas de menor porte constituem eficiente rede produtiva de insumos e componentes para

as de porte maior contribuindo, dessa forma, para que os produtos fabricados na região ganhem competitividade tanto no mercado interno quanto externo. (TRICHES, 2002).

O Estado do Rio Grande do Sul é considerado destaque em organizações associativas e parte dessa distinção deve-se ao Programa Redes de Cooperação, um programa de gestão pública, instituído pelo Decreto Estadual número 42.950, de 17 de março de 2004 (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

Por meio do Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul lança, no ano de 2000, o Programa Redes de Cooperação, com o objetivo de “[...] fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes.” (SIMON, 2004, p.06).

O Programa foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. Após análise de várias formas de aliança entre empresas, o programa elege o associativismo como a melhor forma de formalizar as relações entre as empresas pertencentes a uma rede (TIMM e SILVA, 2004).

O Governo do Estado apoiou, até 2005, a formação e o desenvolvimento de 170 Redes de Cooperação com, aproximadamente, 3.000 empresas associadas o que representa cerca de 40.000 postos de trabalho (SEDAI, 2006). Hoje, o Programa segue apoiando, na região de atuação da UCS, a formação de outras redes, significando a continuidade da iniciativa.

O Programa está sustentado em três eixos: o da metodologia de formação, consolidação e expansão das redes; as equipes de consultores nas universidades e a coordenação estadual na SEDAI (VERSCHOORE FILHO, 2004). A metodologia, de acordo com Vargas et al. (2008), está representada na Fig. 1.

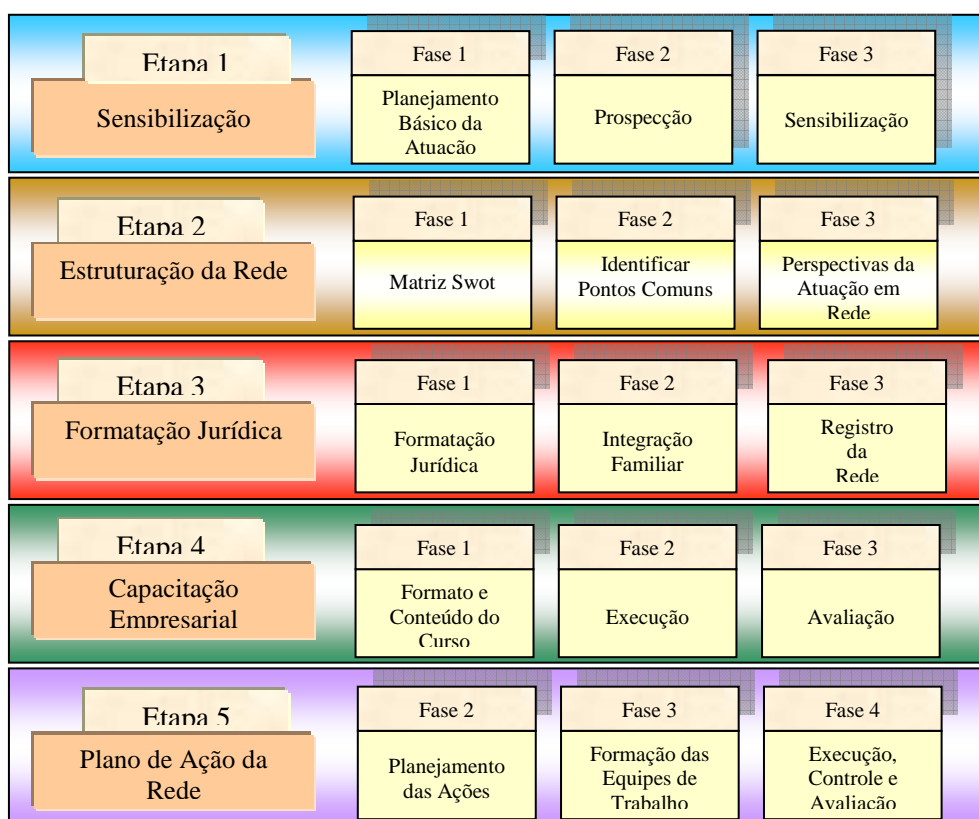


Figura 1 – Modelo do Programa Redes de Cooperação.

Fonte: Traduzido de Vargas et al. (2008, p. 128).

A operacionalização do Programa Redes de Cooperação é feita por consultores contratados por Instituições de Ensino Superior (IES), treinados pela SEDAI, que apoiam empresas a se associar, seguindo metodologia definida pelo Programa. Tal ação, de acordo com Peretti (2008), configura a teoria da Tríplice Hélice, como um modelo baseado no Triângulo de Sábado, que define laços entre diferentes atores, conforme Fig. 2.

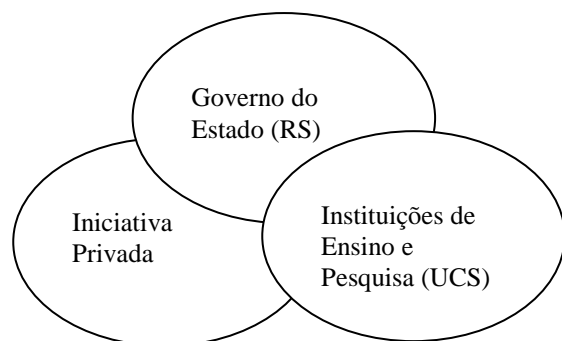


Figura 2 – Terceira dimensão da tríplice hélice.

Fonte: Peretti (2008).



## A Pesquisa

Este estudo limitou-se às redes de cooperação localizadas na Região da Serra Gaúcha, integrantes do programa *Redes de Cooperação* desenvolvido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, e operacionalizado na Serra Gaúcha pela UCS (Tab. 1). O projeto investigou *in loco*, por meio de entrevistas gravadas com associados das redes, alguns ocupantes de cargos de diretoria das mesmas, os principais métodos e processos de trabalho empregados.

Quadro 1 - REDES PARTICIPANTES DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO SEDAI/UCS

Redes Formadas	Nº de Empresas	Municípios	Ramo de Atividade/ Setor	Atividade das Associações	Interesses Comuns
AFECOM – Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares	11	Bento Gonçalves*, Farroupilha	Indústria/ Moveleiro	Industrialização de estofados e móveis complementares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospecção mercado externo;</li> <li>▪ Exportação;</li> <li>▪ Negociação para compra;</li> <li>▪ Feiras;</li> <li>▪ Certificação ISO.</li> </ul>
AFAMEC – Associação dos Fabricantes de Móveis e Componentes para a Indústria Moveleira	11	Bento Gonçalves*	Indústria / Moveleiro	Fabricação e comercialização de móveis e componentes para a indústria moveleira e atividades afins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Negociação venda;</li> <li>▪ Loja própria;</li> <li>▪ Capacitação técnica.</li> </ul>
AFFEMAQ – Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas da Indústria Moveleira	14	Bento Gonçalves*	Indústria / Metal-Mecânico	Fabricação e comercialização de ferramentas e máquinas para indústria moveleira e atividades afins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Feiras;</li> <li>▪ Capacitação técnica.</li> </ul>
ASSICAF – Associação das Ind. de Calçados e Artefatos de Farroupilha	19	Farroupilha*	Indústria / Coureiro Calçadista	Industrialização, transformação, comercialização, prestação de serviços, importação e exportação de calçados, de artefatos e de seus componentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Feiras;</li> <li>▪ Desenvolvimento produto.</li> </ul>
MÁXIMO SABOR Associação dos Restaurantes da Serra Gaúcha	15	Caxias do Sul*	Serviços / Alimentícios	Comércio, industrialização, prestação de serviços em refeições e afins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Procedimentos;</li> <li>▪ Nutricionista;</li> <li>▪ Adequação RDC 216.</li> </ul>
ENTREFLORES – Entreflores Rede de Cooperação	34	Caxias do Sul, Antonio Prado*, Ipê, São Sebastião do Caí, Pelotas, Ivoti, Dois Irmãos, Camaquã, Novo Hamburgo, Eldorado do Sul, Sapiranga	Indústria / Flores	Produção e comercialização de flores e plantas ornamentais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Central de comercialização;</li> <li>▪ Capacitação técnica.</li> </ul>
FLOR E FLOR – Associação das Floriculturas da Serra Gaúcha	15	Caxias do Sul*	Comércio / Flores	Comercialização de flores e plantas ornamentais, vendas de acessórios e artigos para presentes, prestação de serviços em paisagismo, jardinagem e decoração de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Identidade visual padrão;</li> <li>▪ Cursos qualificação;</li> <li>▪ Participação em exposições;</li> <li>▪ MK compartilhado.</li> </ul>

Redes Formadas	Nº de Empresas	Municípios	Ramo de Atividade/Setor	Atividade das Associações	Interesses Comuns
RECOSERG – Associação dos Comerciantes da Serra Gaúcha	15	Caxias do Sul*	Comércio / Bazar	Comércio varejista de bazar, brinquedos, cosméticos, eletro-eletrônicos, produtos de informática, roupas, calçados e artigos esportivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Identidade visual padrão;</li> <li>▪ Imagem.</li> </ul>
REDE VÍDEO – Rede Serrana de Videolocadoras	15	Caxias do Sul*	Serviços / Entretenimento	Locação e comercialização de filmes em DVD e VHS e games.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Identidade visual padrão;</li> <li>▪ MK compartilhado.</li> </ul>
REDE EDUCAR – Rede Educar de Escolas Infantis	17	Caxias do Sul*	Serviços / Educação	Prestação de serviço de educação e cuidados na educação infantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ MK compartilhado;</li> <li>▪ Capacitação profissional.</li> </ul>
REMOS – Rede dos Moveleiros da Serra Gaúcha	8	Antonio Prado*, Ipê	Indústria / Moveleiro	Fabricação de móveis, estofados, madeiras, vidros e metal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Desenvolvimento produto;</li> <li>▪ Exportação.</li> </ul>
RESERVIN – Rede Serrana do Vinho	14	Caxias do Sul, Flores da Cunha*	Indústria / Moveleiro	Vitivinicultura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Participação feiras;</li> <li>▪ Engarrafamento e venda conjunto.</li> </ul>
VIRFEBRAS – Rede de Ferramentarias	7	Caxias do Sul*	Indústria / Metal-Mecânico	Ferramentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projetos conjuntos.</li> </ul>
AGEVIN – Associação Gaúcha de Engarrafadores de Vinho	14	Flores da Cunha*, Caxias do Sul, Nova Pádua, São Marcos	Indústria Vitivinícola	Elaboração, engarrafa-mento e comercialização de vinhos, espumantes e sucos de uva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Negociação venda;</li> <li>▪ Regulamentação.</li> </ul>
ARONG – Associação Rede de Org. Não Governamentais	12	Caxias do Sul*	Serviços	Atividades da área socioassistencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação gestores;</li> <li>▪ Negociação compras;</li> <li>▪ Projetos.</li> </ul>
TSEG - Associação de Empresas de Sist. de Segurança e Tecnologia	12	Caxias do Sul*, São Marcos	Comércio / Equipamentos Segurança	Atividades de eletrônicos e segurança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ MK compartilhado;</li> <li>▪ Capacitação gerencial.</li> </ul>
REDEMARMO – Associação Gaúcha das Ind. de Mármore e Granitos	8	Caxias do Sul*	Indústria / Pedras Decorativas	Industrialização e comercialização de rochas ornamentais e seus derivados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MK compartilhado;</li> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Produtos personalizados.</li> </ul>
SERRARE – Rede de Serralherias Associadas da Região da Serra	12	Caxias do Sul*	Indústria / Metal-Mecânico	Atividades de serralheria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Qualificação;</li> <li>▪ MK compartilhado.</li> </ul>
SUPER BOM – Associação de Empresas do Gênero Alimentício da Região Serrana	22	Caxias do Sul*	Comércio / Alimentício	Comércio varejista de gêneros alimentícios em geral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ MK compartilhado.</li> </ul>
TOTAL FARMA - Associação de Farmácias	19	Caxias do Sul*, Farroupilha, Veranópolis, Garibaldi, Bento Gonçalves	Comércio/ Farmacêutico	Atividades de farmácia e drogaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ MK compartilhado;</li> <li>▪ Capacitação.</li> </ul>
TRICOTSUL - Associação de Fabricantes de Tricot da Região do Vinho na Serra Gaúcha	11	Farroupilha*, Caxias do Sul	Indústria / Têxtil	Atividades de malharias e afins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação compra;</li> <li>▪ Laboratório P&amp;D;</li> <li>▪ Negociação venda.</li> </ul>
REDE PULSAR – Associação de Academias da Serra Gaúcha	08	Caxias do Sul*	Serviços/ Academias	Atividades de academias de atividades físicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing compartilhado;</li> <li>▪ Capacitação profissional.</li> </ul>

Redes Formadas	Nº de Empresas	Municípios	Ramo de Atividade/ Setor	Atividade das Associações	Interesses Comuns
APROCCIMA Associação de Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra	10	Vacaria*	Indústria/ Agropecuária	Atividades de produção rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação da cadeia produtiva;</li> <li>▪ Selo de referência.</li> </ul>
ASIUSI - Associação Serrana da Indústria da Usinagem	9	Caxias do Sul*, Farroupilha	Indústria/ Metal Mecânico	Atividades do ramo/segmento de usinagem de metais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação;</li> <li>▪ Participação em feiras;</li> <li>▪ Capacitação profissional;</li> <li>▪ Prospecção clientes.</li> </ul>
UNIVIDROS - União das Vidraçarias da Serra Gaúcha	09	Caxias do Sul*	Comércio/ Vidros	Atividades de comércio varejista de vidros, espelhos, vitrais e molduras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação;</li> <li>▪ Marketing compartilhado.</li> </ul>

Fonte: Redes de Cooperação (2006).

\*Município sede da associação.

As limitações deste estudo centralizaram-se, fundamentalmente, no fato de trabalhar-se somente com a Região da Serra Gaúcha, onde a UCS é atuante, não mostrando comparações com outras organizações híbridas e com outras formas de criação de redes.

## A amostra

A amostra foi selecionada segundo os seguintes critérios:

- a) Limitar a pesquisa às redes participantes do programa *Redes de Cooperação*, desenvolvido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, e operacionalizado na Serra Gaúcha pela UCS;
- b) Situar-se (a sede da rede entrevistada) nas proximidades do campus central da UCS, na cidade de Caxias do Sul;
- c) Conter redes que representem os segmentos da indústria (quatro redes), comércio (duas redes) e serviço (duas redes), com maior representatividade para a indústria devido ao fato de a Região da Serra Gaúcha ser um polo de predominância industrial;
- d) Contemplar redes com diferentes tempos de existência (mais antigas e mais recentes).

Procurando atender aos objetivos propostos por este trabalho, utilizou-se o Método de Pesquisa Qualitativa que, segundo Rodrigues Filho (2004), trata-se do contexto mais amplo de uma parcela de um documento do qual foi extraído o fragmento.

Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa é: “[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Em princípio, o interpretativismo defende a utilização de métodos variados, como análise de conteúdo, pesquisa ação, métodos etnográficos, análise de conversação, observação participante, entre outros.

Dentro da análise do conteúdo, Bardin (2004) aborda a técnica da análise do discurso como uma forma de representação simbólica das relações de forças entre grupos. A ideia geral e inicial que vem à mente sobre análise do discurso é que o seu objetivo é confirmar que aquilo que se vê, se ouve, ou se lê é, efetivamente, o que a mensagem transmite.

A amostra do conteúdo foi retirada após uma série de entrevistas, com um questionário pré-definido, realizadas com as redes e nas datas listadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Nomes das redes entrevistadas e datas das entrevistas.

REDE	DATA DA ENTREVISTA
Remos	30/08/2006
Afemaq	27/09/2006
Tricotsul	04/10/2007
Agevin	25/10/2006
Rede Vídeo	22/11/2006
Rede Educar	13/12/2006
Totalfarma	10/01/2007
Flor e Flor	10/01/2007

Fonte: Elaborado pelos autores.

## ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS

Após a realização das entrevistas, houve uma análise de conteúdo dos dados coletados, organizada conforme Quadro 3.

Quadro 3: Resultado da coleta de dados.

Desdobramento das Questões	Respostas
1. Liderança de uma empresa associada sobre as demais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As decisões são tomadas em conjunto...através de consenso...não há influência de uma única empresa;</li> <li>✓ Há liderança de uma empresa sobre as demais, sendo vista como positiva, pois motiva as menores a seguirem seu exemplo, alavanca o crescimento; empresas com ISO "puxam" as demais;</li> <li>✓ Há um lado negativo – "ciúmes" – que trazem alguns problemas;</li> <li>✓ Busca-se "nivelar por cima" as empresas, servindo como exemplo (benchmark) para as demais;</li> <li>✓ As informações de todas as empresas são agregadas;</li> <li>✓ As maiores empresas ajudam nas questões competitivas;</li> <li>✓ A liderança vem do conhecimento, indiferente ao porte da empresa – o associado que conhece mais sobre determinado assunto lidera a reunião;</li> <li>✓ Dependendo da característica pessoal de cada empreendedor, alguns têm "receio" de participar na tomada de decisão</li> </ul>
2. Influência de um grupo de trabalho (negociação, marketing, expansão e inovação) sobre os demais, dentro da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O grupo de negociação, por trazer mais rentabilidade, é o que chama atenção, mas não há percepção de algum grupo ser mais influente.</li> </ul>
3. Fatores que influenciam as tomadas de decisão pelos associados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidades do momento;</li> <li>✓ Compras coletivas de materiais;</li> <li>✓ Influência de quem detém o conhecimento sobre determinado assunto.</li> </ul>
4. Benefícios de negociar compras em conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Barganha maior;</li> <li>✓ Redução de preços;</li> <li>✓ Melhor atendimento do fornecedor, adaptando-se na maioria das vezes às necessidades da rede;</li> <li>✓ Troca de experiências;</li> <li>✓ Compartilhamento de informações;</li> <li>✓ Unificação de fornecedores;</li> <li>✓ Estabelecimento de relação de confiança;</li> <li>✓ <i>Know how</i>;</li> <li>✓ Cotações de preços centralizadas pela rede;</li> <li>✓ No início, falta de sistemática definida; após várias reuniões entre os associados com troca de informações, experiências, informações sobre materiais utilizados, preços, condições de pagamento e fornecimento, análise de fornecedores; formação de um banco de dados, disponível na sede da rede aos demais associados;</li> <li>✓ Primeiro grande paradigma quebrado – abrir preços e formas de negociação;</li> <li>✓ Dificuldade de alguns fornecedores em aceitar a negociação em conjunto, devido ao maior poder de barganha dos compradores, enquanto para outros foi considerada como uma oportunidade;</li> <li>✓ Facilidade de programação de fornecimentos a longo prazo, bem como de projeção de quantidades adquiridas;</li> <li>✓ Estabelecimento gradativo de uma relação ganha-ganha com os fornecedores, devido à unificação e ao volume de compras;</li> <li>✓ Embora as negociações em conjunto, manutenção de compras realizadas individualmente pelas empresas associadas.</li> </ul>
5. Padronização de Projetos e Processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Padronização de algumas partes passíveis de projetos;</li> <li>✓ Existem produtos semelhantes, mas as empresas ainda não pensam em projetos e produção em conjunto.</li> </ul>

Desdobramento das Questões	Respostas
6. Parceria e não-concorrência entre empresas associadas que se complementam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As empresas associadas vêem-se como parceiras, buscando a complementação de suas operações;</li> <li>✓ Vem sendo estabelecida uma relação de confiança e parceria.</li> </ul>
7. Estratégias de redução de custos e seus efeitos no aumento da competitividade e lucratividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As empresas associadas não têm uma estratégia única. Cada empresa mantém a sua individualidade;</li> <li>✓ Busca por mais associados;</li> <li>✓ Estímulo à troca de experiências entre os associados;</li> <li>✓ Obtenção de parcerias devido a associação em rede, sendo um diferencial com benefícios para o consumidor;</li> <li>✓ Parcerias com convênios;</li> <li>✓ Padronização de embalagens;</li> <li>✓ Cotações de preços centralizadas pela rede;</li> <li>✓ Gerenciamento de estoques dos associados em algumas redes;</li> <li>✓ Para aumentar a rentabilidade, o caminho é a redução de custos pois, para manter-se no mercado, o preço não pode ser aumentado.</li> </ul>
8. Alteração do posicionamento competitivo da empresa após associação à rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em algumas redes, não se chegou neste nível até agora;</li> <li>✓ O grande benefício é a troca de idéias;</li> <li>✓ Focar melhor a linha de produtos, enfatizando diferenciação e redução de preço, tendo em conta alternativas de matéria-prima, tecnologias novas, participação em eventos e marketing em conjunto (marca, visual, atendimento, etc), entre outros;</li> <li>✓ Antes da associação a perda de competitividade da maioria das empresas individuais era um desafio;</li> <li>✓ Melhorou a logística pois, ao oferecer convênios, a empresa associada passou a contar com maior número de pontos de venda;</li> <li>✓ Criação de cartão-convênio, gerenciado via Internet;</li> <li>✓ Zoneamento para evitar entrada de outros concorrentes e maior proteção coletiva contra a concorrência;</li> <li>✓ Melhoria da organização das empresas associadas.</li> </ul>
9. Influência da globalização nas empresas da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidades de importar suprimentos da China, ou de qualquer parte do mundo;</li> <li>✓ Um dos benefícios da associação à uma rede é obter maior escala para negociação com fornecedores externos;</li> <li>✓ Como ameaça a algumas empresas associadas em redes, pode-se destacar a penetração no mercado de empresas estrangeiras, por vezes impondo preços e utilizando estratégias de negociação diferenciadas;</li> <li>✓ Dificuldade de algumas empresas competirem com o mercado externo;</li> <li>✓ Penetração de produtos chineses no mercado nacional;</li> <li>✓ Em algumas redes o mercado ainda está restrito ao Mercosul;</li> <li>✓ O acesso a especialistas de outros países, proporciona o desenvolvimento de novos produtos, acompanhando as tendências mundiais;</li> <li>✓ Participação de associados de redes em feiras internacionais;</li> <li>✓ As empresas em rede podem oferecer um mix maior de produtos aos clientes nacionais e internacionais;</li> <li>✓ A globalização como fator impulsionador do surgimento de redes;</li> <li>✓ Favorecimento de contatos com outras associações européias, para troca de tecnologia.</li> </ul>
10. Utilização pelas empresas associadas da marca da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manutenção de marca individualizada por algumas empresas em rede;</li> <li>✓ Busca de fortalecimento da marca, através de marketing e diferenciais nas lojas;</li> <li>✓ Em alguns casos, no <i>layout</i> de cada fachada, manutenção de 60% de marca individual e 40% de rede.</li> </ul>

Desdobramento das Questões	Respostas
11. Concorrência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No mercado externo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- a China como principal concorrente;</li> <li>- Empresas italianas e alemãs, com alto nível tecnológico, incentivos fiscais dos seus governos e financiamentos facilitados;</li> <li>- Argentina, com uma qualidade diferenciada.</li> </ul> </li> <li>✓ No mercado interno - o governo, através dos impostos, guerra fiscal;</li> <li>✓ Criação de outras associações (redes) na mesma área;</li> <li>✓ Produtos similares, ou alternativos.</li> </ul>
12. Principais benefícios que os associados percebem pela formação da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Troca de experiência;</li> <li>✓ Redução de custos;</li> <li>✓ Compras;</li> <li>✓ Visitas técnicas a fornecedores;</li> <li>✓ Relacionamento;</li> <li>✓ Treinamento da mão de obra, específico para a área;</li> <li>✓ União das empresas pequenas para reagir em relação à concorrência;</li> <li>✓ Participação em feiras com custo reduzido;</li> <li>✓ Representantes comerciais: aumento de seu mix de produtos ao atender uma rede;</li> <li>✓ Instituições profissionalizantes: interesse em atender uma rede (volume);</li> <li>✓ Criação e fortalecimento de uma marca, pela utilização da mesma identidade visual.</li> </ul>
13. Influência da rede sobre as formas de organização das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Padronização dos projetos;</li> <li>✓ Cursos básicos para nivelar as empresas da rede;</li> <li>✓ Logística de entrega;</li> <li>✓ Maior poder de barganha para negociações.</li> </ul>
14. Planejamento de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em algumas redes é realizado em conjunto;</li> <li>✓ Existem casos de ações individuais e em rede.</li> </ul>
15. Planejamento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existência de situações em que o planejamento estratégico é realizado com todos os associados. No entanto, devido as peculiaridades de cada empresa, nem sempre existe o alinhamento com a rede;</li> <li>✓ Elaboração de planejamento no início da formação, porém sem implantação ou sem continuidade;</li> <li>✓ Em determinadas redes, divisão do planejamento em áreas, tais como, promoção comercial, gestão, novas tecnologias, entre outras;</li> <li>✓ Percepção, em alguns casos, da associação como uma <i>holding</i> e os demais associados como uma unidade de negócio, cujas estratégias devem ir ao encontro da <i>holding</i>;</li> <li>✓ Existência de redes com orçamento formalizado para o ano, assim como normas e regras, aumentando dessa forma, o interesse dos associados na darem continuidade ao processo, bem como maior eficiência;</li> <li>✓ Necessidade da contratação de um gestor para conduzir o planejamento da associação, devido à estrutura de algumas redes.</li> </ul>
16. Planejamento financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização de planejamento individual pelas diferentes empresas;</li> <li>✓ Inexistência de planejamento na rede, somente uma mensalidade, para as despesas da associação.</li> </ul>
17. Planejamento tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empréstimo de mão de obra e maquinário, em algumas redes;</li> <li>✓ Utilização por algumas redes de um sistema integrado de informações.</li> </ul>

Desdobramento das Questões	Respostas
18. Inovação, desenvolvimento e lançamento de novos produtos pela rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algumas associações não investem em inovação e desenvolvimento de novos produtos em conjunto, mas sentem a necessidade de se desenvolverem nessa área;</li> <li>✓ A participação em eventos, tanto como visitantes ou expondo em conjunto, pode trazer novas ideias para a associação;</li> <li>✓ Em algumas redes há dificuldades no desenvolvimento de produtos novos, devido aos custos;</li> <li>✓ Estando em rede, existe a possibilidade de montar, distribuir e vender, utilizando a estrutura de cada empresa, facilitando a logística;</li> <li>✓ A atuação em rede, pode facilitar o acesso a informações das tendências do mercado;</li> <li>✓ Maior segurança na tomada de decisão, devido à troca de informações entre associados;</li> <li>✓ Maior facilidade na capacitação dos profissionais para a inovação;</li> <li>✓ Possibilidade de oferta de serviços diferenciados, devido ao agrupamento em rede;</li> <li>✓ Produtos complementares comercializados nas lojas;</li> <li>✓ Sistemas de informática que integram todas as empresas da rede.</li> </ul>
19. Fatores motivadores de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser referência em nível nacional como rede para utilização dos produtos;</li> <li>✓ Participar em feiras;</li> <li>✓ Receber incentivos de órgãos públicos e privados, assim como de Universidades;</li> <li>✓ Trocar ideias entre os associados;</li> <li>✓ Possibilitar à empresa de origem familiar novos horizontes, mais contatos e posicionamentos diferenciados.</li> </ul>
20. Principais pontos fracos como rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vendas, marketing, participação no mercado e logística;</li> <li>✓ Existência de empresas associadas que não acreditam na rede;</li> <li>✓ Em algumas associações, falta possibilidade de realizar negociações em conjunto, pois muitas empresas preferem manter seus fornecedores.</li> </ul>
21. Principais pontos fortes como rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Negociação em conjunto;</li> <li>✓ Informação, fruto da troca de experiências;</li> <li>✓ Banco de dados, disponível na sede de algumas associações;</li> <li>✓ Desenvolvimento de diferenciais em qualidade e serviços;</li> <li>✓ Possibilidade de capacitação dos funcionários das empresas associadas.</li> </ul>
22. Estrutura de custos, em relação a MO, MP, máquinas e investimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimento em treinamento de MO;</li> <li>✓ Treinamentos específicos em análise dos custos;</li> </ul>
23. Produtos com a marca da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inexistência de algo concreto, algumas redes pensam na criação de produtos com marca própria, porém com cuidado para não danificar a imagem da rede no mercado;</li> </ul>
24. Troca de informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitada, nas redes onde existia um relacionamento anterior, que agilizou o entrosamento do grupo dentro da rede;</li> </ul>
25. Problemas com associados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uma rede salientou que procura resolver o problema antes de dar sequência a outras ações;</li> <li>✓ Em outros casos pesquisados não houve menção a problemas.</li> </ul>
26. Localidade dos fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em algumas redes da sua região de atuação;</li> <li>✓ Em outras, da região, nacional e exterior.</li> </ul>



Desdobramento das Questões	Respostas
27. Empresas na rede com certificados de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algumas empresas das redes possuem certificados;</li> <li>✓ As empresas da rede salientam que a escolha de fornecedores que possuem sistemas de qualidade, podem errar menos;</li> <li>✓ Identificam que as redes que pensam em exportar, precisam investir em qualidade, principalmente relacionando-se à segurança.</li> </ul>
28. O processo de aprendizagem na rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decisões são tomadas pelos associados que estiverem presentes na reunião;</li> <li>✓ Participação em feiras;</li> <li>✓ Indiretamente, através de palestras, debates, um aprendizado tecnológico;</li> <li>✓ Em uma das visitas técnicas, observou-se que o coração da empresa era a engenharia – um aprendizado;</li> <li>✓ Participação e aprendizagem com as redes, agiliza o crescimento da empresa;</li> <li>✓ Troca de informações;</li> <li>✓ Terceirização de maquinário entre os associados;</li> <li>✓ Utilização de informática;</li> <li>✓ Algumas redes identificam aprendizado, através da redução de cursos.</li> </ul>
29. Preocupações com meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uma rede negocia o seu maquinário da seguinte forma: após a depreciação, caso o cliente queira devolver o bem, a empresa aceita a sua devolução, pois a grande maioria dos itens é reciclável.</li> </ul>
30. Destaque / Expectativas – Pensamentos relevantes de alguns associados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresa em fase de maturidade (5 anos de existência), afirma que o primeiro e segundo ano foi a fase de se conhecer, criar vínculos, estabelecer confiança.</li> <li>✓ A rede fomenta a todos, aumenta o conhecimento sobre o mercado, sobre coisas práticas do dia a dia;</li> <li>✓ Existem redes que buscam aproximação de redes similares;</li> <li>✓ Ênfases em expandir as redes na região da Serra;</li> <li>✓ Há redes com resultados tão significativos que possuem uma lista de espera de empresas (escolas) interessadas em participar da rede;</li> <li>✓ As redes mais organizadas desenvolveram alguns critérios para aceitar um novo associado, tais como documentação e obrigações fiscais em dia.</li> <li>✓ Trabalho em rede pode trazer uma diferenciação do produto;</li> <li>✓ As redes buscam atacar problemas mais pontuais, comuns, e procuram alternativas para períodos de baixas sazonalidades;</li> <li>✓ As redes enfatizam a busca de maior união entre as redes para se fortalecer e competir melhor com empresas maiores ou estrangeiras.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados resultou na identificação e na análise dos atributos conforme listados no Quadro 4.

Quadro 4: Atributos identificados.

COMPONENTES	ATRIBUTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Por empresa associada;</li> <li>· Por grupo de trabalho da rede;</li> <li>· Liderança informal na Rede.</li> </ul>	Liderança
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Análise interna;</li> <li>· Gestão de áreas de destaque;</li> <li>· Gestão da Rede;</li> <li>· Inovação;</li> <li>· Motivação;</li> <li>· Gestão de conflitos.</li> </ul>	As estratégias utilizadas para a tomada de decisões

COMPONENTES	ATRIBUTOS
	Estratégias de padronização de operações
Entre associados; No futuro da rede (ver paralelo com comprometimento organizacional).	Confiança
Associar-se a uma rede.	Valor percebido
	Ambiente externo
Cultural; Organizacional.	Mudança
	Aprendizagem
	Comprometimento Organizacional
Ética; Meio ambiente.	Responsabilidade social

Fonte: Elaborado pelos autores.

## CONCLUSÕES

Várias pequenas e médias empresas da região da Serra Gaúcha, pertencentes a diferentes indústrias, observaram que estavam se tornando pouco competitivas perante o mercado. Uma das alternativas encontradas em busca de maior competitividade foi a cooperação entre elas por meio do Programa Redes de Cooperação, sob a coordenação da SEDAI e com o apoio da UCS. No início dessa iniciativa, evidenciaram-se algumas dificuldades a ser superadas. Dentre elas, por exemplo, surgiram dúvidas sobre como deveriam as redes se apresentar ao cliente. Com a evolução do Programa, houve empresas que optaram por manter suas marcas individuais, não associando o nome da empresa ao nome da rede com receio de que o cliente não fosse aprovar ou interpretasse erroneamente o trabalho em conjunto. Outras empresas, entretanto, passaram a adotar o nome da rede como sua identidade. Foram observadas, ainda, dificuldades no relacionamento entre alguns representantes de empresas participantes das redes. Tratam-se, porém, de desafios a enfrentar decorrentes da falta de experiência dos associados com esse tipo de iniciativa. De outra parte, os obstáculos transpostos têm motivado o Programa e incentivado a abertura de novas redes.

Foram constatados, também, benefícios decorrentes da associação de empresas em rede na Serra Gaúcha. Dentre eles, encontra-se a melhoria da gestão da pequena e média empresa da região, propiciada pelo Programa, bem como o aumento do poder de negociação dos associados frente ao mercado e a concorrentes de maior porte.

No desenvolvimento deste estudo, observou-se que a grande maioria das empresas conseguiu identificar os benefícios decorrentes de sua participação em

rede como aprendizado, cooperação, desenvolvimento de lideranças e quebra de paradigmas.

Das redes analisadas, aquelas em que se constatou haver confiança entre os participantes foram as que desenvolveram maior número de ações em conjunto, conforme já destacado por Barcellos et al. (2008). A relação de credibilidade recíproca entre os associados propicia a troca de informações que é fundamental para a tomada de decisões da rede. Há indícios de que a confiança gera a cooperação, estimulando os associados a pensar e agir em conjunto, priorizando o coletivo, e não mais individualmente.

Observou-se, também, que o tempo de existência da rede não está diretamente ligado ao número de ações operacionalizadas em conjunto, pois estas dependem da liderança, da confiança, da participação, e mesmo da qualificação do gestor da empresa associada.

Também foi possível identificar alguns conflitos capazes de interferir no desenvolvimento da rede, podendo inclusive comprometer o atingimento dos objetivos e resultados esperados, e até mesmo a sua existência. Esses conflitos são oriundos de divergências na definição dos objetivos da rede, da cultura, da expectativa de resultados rápidos, do tamanho da empresa (em alguns momentos).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este formato organizacional de associações de empresas propõe uma alternativa competitiva para as organizações de menor porte, merecendo estudos contínuos. As redes, objeto desta análise serão também pesquisadas quantitativamente, com foco em aspectos de liderança, aprendizagem e mudança. Há, contudo, vasto campo a ser ainda investigado onde se destacam, por exemplo, tópicos como sistemas de informação e modelos de gestão de Redes de Empresas.

Ainda é possível sugerir pesquisas envolvendo organizações híbridas de outras regiões do estado do Rio Grande do Sul, também integrantes do Programa, porém em área de influência de outras instituições de ensino superior. Da mesma forma, pode ser considerada a conveniência de estudar outras redes não integrantes do Programa, bem como de fora do estado e, até, organizações híbridas do exterior.

---

## Hybrid organizations in the Serra Gaúcha (Brazil): an empiric analysis

### ABSTRACT

This paper results from a qualitative survey carried out with hybrid organizations in the *Serra Gaúcha* region, partly located in the area attended by the University of Caxias do Sul (UCS). The objective is to discuss the main conclusions related to changes occurred with participant firms in an organizational network. Four networks from the manufacturing sector, two networks from the commercial sector, and two from the service sector were investigated. From the findings of this project, the mutual credibility among networked companies is a must for the sustainability and development of the network. The study shows that most of the companies can identify benefits from their participation, such as learning, cooperation, leadership management development, bargain power in negotiation, experience sharing, logistics improvement, and paradigms changing.

**Key-word:** Cooperation networks, organizational development.

---

### REFERÊNCIAS

ARBAGE, Alessandro P. Custos de transação e seu impacto na formação e gestão a cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul, Tese de Doutorado. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edições 70, LDA, Lisboa, 2004.

BARCELLOS, Paulo F. P. Buscar no passado uma visão para o futuro. Revista Gestão Eficaz, n. 4, ano II, p.34-39, dez. 2008.

BARCELLOS, Paulo F. P.; GALELLI, A.; MUELLER, A.; REIS, Z. C.; PERETTI, J. L. G. Collaborative Networks: an innovative approach to enhance competitiveness of small firms in Brazil. In: 14th International Conference on Concurrent Enterprising: ICE 2008, 2008, Lisboa. Proceedings of the 14th International Conference on Concurrent Enterprising: ICE 2008, 2008.

GALBRAITH, Craig; GALBRAITH III, Oliver. The benedictine rule of leadership. Cincinnati, OH: Adams Media, 2004.

KOPPELL, Jonathan G. S. *The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control (Theories of Institutional Design)*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia, *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., p. 45-56, 1960.

LEVY, Winnifred. Nonprofit sector research fund supports study of hybrid organizations seeking social and economic change. Washington, DC: The Aspen Institute, April 27, 2004. Disponível em: <<http://www.aspeninstitute.org>> Acesso em: 06 ago. 2005.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, p. 1-32, 2004.

MOE, Ronald C.; KOSAR, Kevin R. The quasi government: hybrid organizations with both government and private sector legal characteristics. CRS Report for Congress RL 30533. Congressional Research Service, The Library of Congress, 2005.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisa em administração*. FEA-USP. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem 1996.

PERETTI, Jucelda L. G. *Redes de Cooperação: o processo de mudança organizacional em empresas associadas à ASIUSI – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

REIS, Zaida C. *Elementos de gestão do conhecimento em uma ferramentaria: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia, 2003.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Decreto Estadual número 42.950, de 17 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, RS, 18 mar. 2004, ano LXII, n. 052, p. 01.

RODRIGUES FILHO, José. *Anotações de palestras e seminários*. Programa de Pós-Graduação em Administração. Curso de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba. 2004.

RUYS, Pieter, H. M.; BRUIL, Jan. The effects of governance: hybrid organizations in the social housing sector. Working Paper – April 24 Version. The Netherlands, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 fev. 2006.

SEDAI. II Congresso Nacional de Redes de Cooperação. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/eventos/cooperacaobrasil/>>. Acesso em: 08 jan. 2009.

SHAFFER, Jack. Historical dictionary of the cooperative movement. Lanham, MD: The Scarecrow Press, 1999.

SIMON, T. C. Apresentação. In: VERSCHOORE FILHO, J. R. S. et al. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 5-7.

TIMM, L. B.; SILVA, C. R. Aspectos legais do associativismo: uma abordagem jurídica do Programa Redes de Cooperação de Empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. In: VERSCHOORE FILHO, J. R. S. et al. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004, p. 89-107.

TRICHES, D. Agropolo da Serra Gaúcha: uma alternativa de desenvolvimento regional a partir da inovação e difusão tecnológica. TecBahia Revista Baiana de Tecnologia, Camaçari, Ba, v. 17, n. 2, p. 47-56, mai.-ago. 2002.

VARGAS, R. V.; DILLY, E. K.; PERETTI, J. L. G.; DORION, E. Towards a meta-reference model for the collaborative network area. Revista de Administração da Unimep, v. 6, n. 2, p. 122-136, maio/agosto 2008.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. et al. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies. New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_ The economics of organizations: the transaction cost approach. American Journal of Sociology, 1981.

\_\_\_\_\_ The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985.