



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

**REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS NO
RIO GRANDE DO SUL: Um estudo dos fatores
influentes na formação e desenvolvimento**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Douglas Wegner

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS NO
RIO GRANDE DO SUL: Um estudo dos fatores influentes na
formação e desenvolvimento**

por

Douglas Wegner

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

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, RS, Brasil

2005

W412 _r	Wegner, Douglas Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul : um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento / Douglas Wegner. -2005. 181f. Orientador: Milton Luiz Wittmann. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação em Administração, 2005. Bibliografia. 1. Conglomerados (Empresas). 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Redes de negócios. 4. Concorrência. 5. Cooperação. CDD : 658.046
-------------------	---

Catálogo : Muriel Thürmer CRB – 10/1558

© 2005

Todos os direitos autorais reservados a Douglas Wegner. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Avenida Independência 1750, Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul, RS, CEP96815-000.

Fone (51) 3717-2745; Endereço eletrônico dwegner@unisc.br

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

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

**REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS NO
RIO GRANDE DO SUL: Um estudo dos fatores influentes na
formação e desenvolvimento**

elaborada por
Douglas Wegner

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

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

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)

Vitor Francisco Schuch Jr., Dr. (UFSM)

Santa Maria, 28 de fevereiro de 2005.

DE TUDO, FICARAM TRÊS COISAS

De tudo, ficaram três coisas:
a certeza de que estamos sempre começando;
a certeza de que é preciso continuar;
a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar.

Portanto devemos fazer da interrupção um caminho novo;
da queda um passo de dança;
do medo, uma escada;
do sonho, uma ponte;
da procura, um encontro.

Fernando Sabino

A QUEM DEDICO ESTE TRABALHO

À minha família, que não duvidou de minha atitude quando deixei tudo para trás e decidi realizar o sonho de me tornar Mestre em Administração;

À minha namorada querida, pelos muitos momentos de paciência e pelos inúmeros textos de minha autoria que a obriguei a ler e revisar;

Aos meus colegas da primeira turma do Mestrado em Administração da UFSM, pelos bons momentos que passamos juntos nesta caminhada, em especial à Alessandra e à Cláudia, que se tornaram minhas grandes amigas;

Aos oitenta e nove empresários e suas intransponíveis secretárias, os quais responderam o questionário de pesquisa depois de muita insistência; em especial àqueles que me concederam seu escasso tempo para as entrevistas;

A todos os mestres que ampliaram nossos conhecimentos no quinto andar do prédio da Antiga Reitoria da UFSM, no centro de Santa Maria; em especial ao Prof. Dr. Milton Wittmann, meu orientador e companheiro nesta jornada exitosa.

RESUMO

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

REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL: Um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento

Autor: Douglas Wegner
Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Santa Maria, fevereiro de 2005.

O aumento da competição pelo mercado tem levado ao surgimento de novos arranjos organizacionais. Entre esses, destacam-se as redes horizontais de empresas, nas quais organizações de um mesmo segmento de negócio dividem custos, trocam experiências, qualificam-se e aumentam seu poder de barganha, tornando-se mais competitivas diante dos competidores maiores e mais bem preparados, tanto no mercado interno quanto externo. No Rio Grande do Sul existem atualmente mais de 100 redes horizontais de empresas, criadas com o apoio governamental ou a partir de iniciativas autônomas dos empresários. Podem ser encontradas redes em segmentos tão variados quanto lojas de materiais de construção, padarias, hotéis, videolocadoras, agroindústrias, farmácias, supermercados ou fábricas de móveis, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade dos seus participantes. A partir de um estudo de casos múltiplos, envolvendo quatro redes de empresas dos segmentos indústria e comércio, com a participação de 89 empresários, este trabalho teve como objetivo identificar e analisar os fatores que estimulam ou restringem a formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul. Verificou-se que a cultura de colaboração dos empresários participantes das redes, juntamente com os aspectos organizacionais do empreendimento coletivo, constituem-se nos principais fatores influentes para a obtenção de resultados competitivos nas redes pesquisadas. Ressalta-se ainda que ocorre um reforço mútuo entre os fatores descritos, em um ciclo positivo no qual um leva ao incremento do outro. A utilização de mecanismos adequados para o aumento da cultura de colaboração e para a correta organização da rede são aspectos que podem contribuir significativamente para que a rede atinja bons resultados competitivos. Considerando-se que o presente trabalho envolveu apenas quatro redes de empresas de um universo de mais de uma centena, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas envolvendo um número maior de redes, com o objetivo de aumentar a compreensão sobre o assunto e confirmar os resultados obtidos.

Palavras-chave: redes de empresas, competitividade, estratégia, cooperação empresarial.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Post-Graduation Business Administration Program
Universidade Federal de Santa Maria

**HORIZONTAL BUSINESS NETWORKS IN RIO GRANDE DO SUL:
A study of the factors that influence the formation and development**

Author: Douglas Wegner
Coordinator: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Santa Maria, February, 2005

As the increase in competition in the market has risen, so has the number of new business arrangements. Among these, horizontal business networks stand out. Horizontal business networks are groups of businesses in the same business field that share costs, exchange information and increase their buying power, thus making themselves more competitive than larger and more prepared competitors in the domestic and international markets. Currently in Rio Grande do Sul there are more than 100 horizontal business networks, created with governmental support or started by self-employed business owners. Networks can be found in various industries, such as construction material, bakeries, hotels, video rental stores, agro-industries, pharmacies, supermarkets, and furniture businesses. The object is always the same, to increase competitiveness of the participants. This study of multiple cases, involving four business networks from the areas of industry and commerce, with the participation of 89 businesses, identifies and analyzes the factors that stimulate and restrict the formation and development of horizontal business networks in Rio Grande do Sul. It verifies that the culture of collaboration of the participating businesses of the networks, together with the organizational aspects of the collective undertaking, constitute the principle factors that influence obtaining competitive results in the networks researched. Results show that when a mutual effort is made among the factors described, a positive cycle occurs that brings growth to those who participate. The use of appropriate mechanisms for the growth of the culture of collaboration and the honesty of the organization of the network are aspects that can contribute significantly so that the network achieves competitive results. Considering that the present work involved only four business networks out of hundreds, it is suggested that new research be conducted involving a larger number of networks to increase the understanding of the subject and confirm the result obtained in this study.

Key-words: business networks, competitiveness, strategy, business cooperation.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipologias de redes de empresas e critérios de classificação utilizados	24
QUADRO 2 – Quadro resumo dos fatores críticos à formação de redes de empresas e <i>clusters</i> na experiência internacional.....	41
QUADRO 3 – Quadro resumo dos fatores influentes para a formação de redes de empresas e respectivos autores.....	64
QUADRO 4 – Amostra intencional de redes de empresas para pesquisa e respectivos associados	73

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical	18
FIGURA 2 – Rede interna, Rede estável e Rede dinâmica	20
FIGURA 3 – Tipologia de redes de empresas de Grandori e Soda (1995).....	21
FIGURA 4 – Rede <i>top-down</i>	22
FIGURA 5 – Rede flexível de pequenas empresas	22
FIGURA 6 – Dimensões críticas da cooperação empresarial.....	25
FIGURA 7 – Princípios básicos na formulação do conceito de comunidade cívica	54
FIGURA 8 – Atores do ambiente institucional (Fórum Local de Desenvolvimento).....	61
FIGURA 9 – Modelo analítico de pesquisa.....	71
FIGURA 10 – Localização dos associados da Rede NUMOV-SM	80
FIGURA 11 – Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas: Rede NUMOV-SM	92
FIGURA 12 – Localização dos associados da Rede AFECOM.....	96
FIGURA 13 – Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – Rede AFECOM.....	110
FIGURA 14 – Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo entre Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM.....	113
FIGURA 15 – Localização dos associados da Rede CONSTRUIR no Rio Grande do Sul	119
FIGURA 16 – Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – Rede CONSTRUIR.....	131
FIGURA 17 – Localização dos associados da Rede AUTO LEGAL.....	134
FIGURA 18 – Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas: Rede AUTO LEGAL.....	147

FIGURA 19 –	Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo entre Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL.....	149
FIGURA 20 –	Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo geral: Rede NUMOV-SM, Rede AFECOM, Rede CONSTRUIR, Rede AUTO LEGAL	156

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Resultados competitivos – Rede NUMOV-SM	86
GRÁFICO 2 – Cultura de colaboração – Rede NUMOV-SM	88
GRÁFICO 3 – Aspectos organizacionais – Rede NUMOV-SM.....	90
GRÁFICO 4 – Ambiente institucional – Rede NUMOV-SM	91
GRÁFICO 5 – Resultados competitivos – Rede AFECOM.....	103
GRÁFICO 6 – Cultura de colaboração – Rede AFECOM.....	104
GRÁFICO 7 – Aspectos organizacionais – Rede AFECOM	106
GRÁFICO 8 – Ambiente institucional – Rede AFECOM.....	108
GRÁFICO 9 – Resultados competitivos da rede – comparativo entre Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM.....	115
GRÁFICO 10 – Ambiente institucional – comparativo entre Rede NUMOV- SM e Rede AFECOM	117
GRÁFICO 11 – Resultados competitivos – Rede CONSTRUIR.....	126
GRÁFICO 12 – Cultura de colaboração – Rede CONSTRUIR.....	127
GRÁFICO 13 – Aspectos organizacionais – Rede CONSTRUIR	128
GRÁFICO 14 – Ambiente institucional – Rede CONSTRUIR.....	130
GRÁFICO 15 – Resultados competitivos – Rede AUTO LEGAL.....	141
GRÁFICO 16 – Cultura de colaboração – Rede AUTO LEGAL.....	142
GRÁFICO 17 – Aspectos organizacionais – Rede AUTO LEGAL	144
GRÁFICO 18 – Ambiente institucional – Rede AUTO LEGAL.....	145
GRÁFICO 19 – Resultados competitivos da rede – comparativo entre Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL	151
GRÁFICO 20 – Ambiente institucional – comparativo entre Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL	152
GRÁFICO 21 – Resultados competitivos das quatro redes	161

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Modelo de questionário de pesquisa	172
ANEXO B – Rede NUMOV-SM (folder)	176
ANEXO C – Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM)	178
ANEXO D – Centro de Distribuição da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM) em Miami (Estados Unidos da América)	180
ANEXO E – Rede AUTO LEGAL	181

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema de pesquisa	5
1.2	Objetivos da pesquisa	6
1.2.1	Objetivo geral.....	6
1.2.2	Objetivos específicos.....	6
1.3	Justificativa	7
1.4	Estrutura do trabalho	9
2	ORGANIZAÇÕES	10
2.1	Evolução das organizações	10
2.2	Redes de empresas.....	13
2.2.1	Conceitos de redes de empresas	15
2.2.2	Modelos de redes de empresas.....	18
2.2.3	Organizações em rede: estratégia para busca da competitividade	25
2.3	Experiência internacional em redes de empresas	30
2.4	Redes de empresas no Rio Grande do Sul	43
2.5	Fatores influentes na formação de redes entre empresas.....	47
2.5.1	A cultura de confiança e colaboração (capital social)	49
2.5.2	Aspectos organizacionais	58
2.5.3	Ambiente institucional.....	59
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1	Delineamento.....	65
3.1.1	Tipo de pesquisa	65
3.1.2	Hipóteses e variáveis.....	66
3.1.3	Modelo analítico.....	70
3.2	Procedimentos.....	72
3.2.1	População e amostra.....	72
3.2.2	Coleta de dados.....	75
3.2.3	Análise de dados	77

4	RESULTADOS DA PESQUISA	79
4.1	Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV-SM).....	79
4.1.1	Descrição da rede.....	79
4.1.2	Entrevista com o Presidente da Rede NUMOV-SM.....	81
4.1.3	Análise dos dados	84
4.2	Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM)	95
4.2.1	Descrição da rede.....	95
4.2.2	Entrevista com o Vice-presidente da AFECOM	97
4.2.3	Análise dos dados	102
4.3	Análise comparativa das redes do segmento indústria: Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM	111
4.4	Rede CONSTRUIR.....	118
4.4.1	Descrição da rede.....	118
4.4.2	Entrevista com o diretor da Rede CONSTRUIR no Rio Grande do Sul....	119
4.4.3	Análise dos dados	124
4.5	Rede AUTO LEGAL.....	133
4.5.1	Descrição da rede.....	133
4.5.2	Entrevista com o Presidente da Rede AUTO LEGAL	135
4.5.3	Análise dos dados	139
4.6	Análise comparativa das redes do segmento comércio: Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL	148
4.7	Análise comparativa das quatro redes pesquisadas.....	153
4.7.1	Análise dos dados	153
4.7.2	Resultados competitivos das redes	160
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166
	ANEXOS.....	171

1 INTRODUÇÃO

Acompanhar a dinâmica das mudanças tem sido um dos maiores desafios do homem moderno. Muito embora o mundo sempre tenha se constituído em um fluxo contínuo de mudanças (Capra, 1988), algumas características da realidade atual fazem crer que este é o período de mudanças mais significativas e rápidas em grande parte das atividades humanas. Nas últimas décadas, a tecnologia revolucionou o trabalho do homem, modificando sensivelmente as tarefas executadas, os modos de vida e a cultura das sociedades de praticamente todo o planeta, seja pela inclusão, seja pela exclusão gerada pelo paradigma informacional (Castells, 1999). Essa mudança, ao mesmo tempo em que gera desenvolvimento e oportunidades, contribui também para o aumento da desigualdade entre aqueles que fazem a mudança e aqueles que ficam de fora dela.

No âmbito das organizações, a competição crescente pelo mercado exigiu das empresas novas capacidades para acompanhar as mudanças com a velocidade necessária, sob pena de não conseguir adequar-se a tempo para continuar fazendo parte do mercado. O desenvolvimento da competitividade tornou-se uma obrigação para todas as empresas diante do novo ambiente de negócios, onde os riscos de ser superado pelos concorrentes são cada vez maiores. Com a fantástica expansão da Tecnologia da Informação (TI) a partir da década de 70, o mundo experimentou um novo nível de conectividade, em que a informação não só pode ser obtida em tempo real como está disponível para um número muito maior de pessoas e empresas.

A partir da ampliação dos horizontes de negócios, a competição entre empresas praticamente se transformou de local para global, à medida que aumentavam os movimentos de internacionalização das economias e a formação de blocos econômicos. A evolução da tecnologia e as ondas recentes de liberalização das economias, principalmente nos países em desenvolvimento, reconfiguraram a estrutura de competição em quase todos os segmentos econômicos. Mesmo empresas de pequeno porte, com características locais, vêm-se hoje envolvidas por esse novo ambiente de negócios, em que qualquer empresa pode ter a surpresa de,

subitamente, ver aparecer um concorrente produzindo melhor e mais barato em outro lugar do mundo (Casarotto e Pires, 1998).

Entre as conseqüências dessa reconfiguração econômica, está o surgimento de novas e variadas estruturas e arranjos organizacionais como estratégias para adequar as empresas à dinâmica do mercado. Entre as grandes empresas, passaram a se tornar comuns estratégias envolvendo a formação de *joint-ventures*, alianças, fusões, aquisições e parcerias com a finalidade de aumentar as chances de sucesso dessas empresas no mercado. Em muitos segmentos empresariais (e.g. supermercadista, aeronáutica, automobilística), essas estratégias contribuíram para o aumento da concentração à medida que os grandes competidores atingiram maiores parcelas de mercado e buscaram unir-se para fazer frente aos novos entrantes e concorrentes potenciais (Mintzberg e Quinn, 2001).

Esse novo contexto de competição, internacionalização e concentração empresarial é particularmente preocupante para os pequenos empreendimentos, responsáveis por um importante papel econômico e social no que tange à geração de emprego e renda. No Brasil, por exemplo, as micro e pequenas empresas representavam 97,8% do total de empresas registradas e empregavam 41,4% de todos os funcionários com carteira assinada no país em 1998 (Sebrae, 2003). Esses dados são semelhantes aos registrados também no Rio Grande do Sul, demonstrando a relevância desse segmento de empresas para o desenvolvimento de regiões e países. Por outro lado, historicamente essas empresas passam por grandes dificuldades, em vista da sua incapacidade natural de arcar com os investimentos necessários à contínua atualização gerencial e tecnológica, deixando-as à margem dos mercados mais rentáveis e competitivos.

Salvo algumas exceções de âmbito local, a falta de um planejamento de longo prazo visando ao estabelecimento de políticas públicas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas contribui para a sua baixa taxa de sobrevivência e desenvolvimento. Em contrapartida, Humphrey e Schmitz (1995) afirmam que o maior problema das pequenas empresas não é o tamanho, mas o isolamento. Isso significa que a colaboração e a cooperação podem ser estratégias viáveis e necessárias para o sucesso dessas empresas.

Uma alternativa encontrada para superar as limitações e o isolamento dos pequenos empreendimentos tem sido a formação de redes de empresas e *clusters*¹. Em outras palavras, os tradicionais problemas de acesso ao crédito, tecnologia e capacidade gerencial obrigaram as pequenas empresas a desenvolver também novos mecanismos e estruturas organizacionais para fazer frente à dinâmica do ambiente. Com esses mecanismos, micro, pequenas e médias empresas têm conseguido obter vantagens consideráveis, aumento de competitividade e um posicionamento estratégico mais adequado, reduzindo os impactos negativos de suas limitações.

A formação de redes de empresas é um modelo de arranjo organizacional extremamente eficaz para a sobrevivência e desenvolvimento das pequenas empresas, evitando que sejam eliminadas do mercado ou que se tornem completamente dependentes de grandes empresas. Como exemplos recorrentes dos resultados favoráveis da cooperação empresarial, citam-se os casos da região da Terceira Itália (Castells, 1999; Casarotto e Pires, 1998 e Putnam, 2000) – em que as pequenas empresas tornaram-se o motor da economia a partir do fortalecimento da cooperação interfirmas, as redes de empresas do sudoeste da Alemanha (Amato Neto, 2000, Colletis e Winterhalter, 1993) e outros casos isolados no leste asiático (Nadvi, 1995), em Portugal (Pires e Amaral, 1999), México e Chile (Humphrey e Schmitz, 1995), entre outros. Em muitos casos, essas regiões formaram *clusters* de empresas que contribuíram para o fortalecimento de relações cooperativas, complementaridade e compartilhamento entre empresas, proporcionando desenvolvimento econômico e social.

No Brasil a formação de redes de pequenas empresas e o desenvolvimento de *clusters*, visando a tornar os empreendimentos participantes mais competitivos, ainda está relativamente restrita a alguns setores e regiões. Amato Neto (2000) refere-se muito mais à perspectiva de constituição de redes em pólos calçadistas, têxteis e de cerâmica no estado de São Paulo do que à existência concreta de redes nessas regiões. Segundo esse autor, esses segmentos industriais apresentam boas oportunidades de cooperação empresarial e muitos deles já se configuram como

¹ Segundo Porter (1999), os *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas.

clusters (Amato Neto, 2000), viabilizando a busca de uma competitividade sistêmica em detrimento da competitividade individual (Llorens, 2001).

Além dos exemplos citados, o estado do Rio Grande do Sul configura-se como referência nacional em termos de redes horizontais de pequenas empresas e colaboração interfirmas. Com o apoio técnico da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), entre os anos 2000 e 2002 foram desenvolvidas 45 redes de cooperação em território gaúcho e desde o início de 2004 há outras 70 redes em desenvolvimento, envolvendo, atualmente, mais de 1.000 empresas associadas, milhares de empregos e um volume expressivo de faturamento na economia gaúcha. A este número juntam-se ainda várias outras redes de empresas formadas autonomamente a partir da mobilização dos empresários gaúchos (Costenaro *et al*, 2003). Partindo do princípio de que a colaboração pode oferecer às empresas participantes melhores condições de enfrentar a concorrência, essas redes apresentam-se como um novo modelo de negócio para pequenas empresas, que tradicionalmente atuam isoladamente e em condições precárias.

Assim, reconhecendo as redes de empresas como importantes mecanismos estratégicos para o aumento da competitividade de pequenos empreendimentos, admite-se que também é extremamente necessário ampliar estudos exploratórios e descritivos para melhor compreender suas características e funcionamento. Com exceção da literatura existente e de escassas pesquisas sobre o assunto (por exemplo, Cândido, 2001), muito pouco se conhece acerca dos fatores que impulsionam ou restringem a formação de redes de empresas. Sendo esse o alvo desta pesquisa, acredita-se que um melhor conhecimento desses fatores pode ajudar a explicar sucessos e fracassos e, ao mesmo tempo, contribuir para aumentar as chances de bons resultados nos processos de desenvolvimento de novas redes entre empreendimentos de pequeno porte.

1.1 Problema de pesquisa

A formação de redes horizontais de empresas de pequeno porte é uma alternativa estratégica cada vez mais importante para o incremento da competitividade dessas organizações diante de competidores com mais recursos e capacidades. A experiência internacional demonstra que em países como Itália, Alemanha, Dinamarca (Putnam, 2000; Humphrey e Schmitz, 1995; Casarotto e Pires, 1998, Amato Neto, 2000) a formação de redes foi uma estratégia adotada com eficácia pelas pequenas empresas para adquirir em conjunto os recursos e capacidades necessárias à competição pelo mercado. Esse tipo de arranjo organizacional também oferece aos participantes maior flexibilidade de produção e de mudança para atender com maior rapidez as demandas do mercado, características essenciais diante do atual cenário de negócios.

Seguindo essa tendência, nos últimos anos houve um aumento considerável no número de redes de empresas formadas no Rio Grande do Sul, através de iniciativas autônomas ou com o apoio governamental (Verschoore, 2004). Em vista dos benefícios auferidos pelos participantes, especialmente em termos de ganhos de escala e compartilhamento de experiências e informações, devem surgir novas redes com o objetivo de fortalecer a competitividade dos participantes.

Entretanto, ainda não há informações suficientes a respeito dos fatores que podem facilitar ou restringir o surgimento de redes horizontais de pequenas empresas, principalmente levando em conta as especificidades do modelo local. Isto é, embora existam pesquisas que abordem fatores influentes na formação, desenvolvimento e manutenção de redes organizacionais, esses fatores ocorrem de forma pontual e sua análise precisa ser consolidada dentro de cada contexto específico (Cândido, 2001). Logo, considerando que essas informações podem

servir como ponto de partida no processo de desenvolvimento de uma rede de empresas e contribuir para estudos futuros, o problema-alvo desta pesquisa é:

Quais são os fatores que estimulam ou restringem o surgimento e desenvolvimento de redes horizontais de empresas?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os fatores que estimulam ou restringem a formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul (RS).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores propulsores e restritivos no processo de formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul;
- b) Identificar e analisar práticas de fortalecimento dos fatores propulsores à formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas;
- c) Identificar e analisar práticas para a minimização dos fatores restritivos à formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas.

1.3 Justificativa

O descontentamento crescente com os modelos weberianos de estrutura organizacional tem levado a discussões e suposições quanto aos modelos organizacionais mais adequados para o novo contexto de negócios. Se as tradicionais empresas hierarquizadas e verticalizadas (Alvarez, 1994) obtiveram êxito em períodos de relativa estabilidade e competição restrita, elas já não têm conseguido oferecer respostas adequadas às organizações em períodos de alta competitividade e consumo segmentado. Apesar do seu sucesso no século passado, hoje as organizações weberianas estão associadas à inflexibilidade, à falta de agilidade e à ineficiência, características inaceitáveis para o novo padrão de competição vigente.

Por outro lado, essa busca pela forma de organização mais adequada e que permita às organizações atenderem às exigências do mercado tem sido pautada pelo uso da metáfora da rede. Como argumenta Alvarez (1994), a metáfora da rede tem sido utilizada com frequência para descrever um novo modelo de estrutura organizacional que faça mais sentido para as empresas na atualidade. Isto é, um modelo de organização que, contrariando a lógica weberiana/cartesiana, caracteriza-se pela busca de maior flexibilidade e capacidade de adaptação, maior agilidade e resposta às mudanças no mercado e que, com isso, consiga ampliar a sua eficiência e competitividade.

Em suma, pode-se verificar um deslocamento do conceito de modelo organizacional, partindo da empresa verticalizada e hierarquizada para uma empresa horizontalizada, pautada por relações laterais, de colaboração e eficiência coletiva. Estas últimas características são as que mais se aproximam da visão de organização em rede, na qual a competitividade é baseada na cooperação e na interação horizontal, ao invés do isolamento e da integração vertical.

Dessa maneira, há um interesse cada vez maior em relação às formas organizacionais baseadas no conceito de redes, tanto por parte da academia quanto por parte das empresas que precisam de novas alternativas para ampliar sua

competitividade e manter-se no mercado. Prova disso é o grande número de redes de empresas que vêm surgindo por meio de iniciativas autônomas ou com apoio governamental, no Brasil (Casarotto e Pires, 1998; Amato Neto, 2000) e em outras partes do mundo (Humphrey e Schmitz, 1995).

Ao passo em que tais modelos organizacionais tornam-se mais comuns e oferecem novas alternativas para a competitividade das organizações, torna-se fundamental também compreender melhor suas características, peculiaridades e aspectos práticos relacionados ao seu funcionamento. Tratando-se de modelos organizacionais recentes e que continuam em evolução, como bem ressalta Alvarez (1994), ainda há poucos estudos evidenciando informações a respeito das redes de empresas, o que justifica a necessidade de realizar pesquisas exploratórias e descritivas para sua melhor compreensão.

Ao buscar respostas à pergunta de quais fatores impulsionam ou restringem a formação de redes de empresas, espera-se contribuir com novos conhecimentos a respeito dos modelos organizacionais em rede. Esses resultados, conquanto não sejam conclusivos, podem significar um novo impulso para o fortalecimento das condições favoráveis ao surgimento dos modelos de estrutura organizacional citados, contribuindo significativamente para o sucesso das empresas participantes e, paralelamente, para o desenvolvimento das regiões nas quais estas atuam.

Portanto, espera-se contribuir para o avanço da ciência, através de um estudo que possa gerar novas idéias, questionamentos e até mesmo pesquisas futuras, mas também se acredita que os resultados identificados sejam significativos para as empresas que, utilizando-se da metáfora da rede, procuram aumentar sua competitividade e seu sucesso no mercado.

1.4 Estrutura do trabalho

Além desta introdução, o presente trabalho está estruturado em outros quatro capítulos. No segundo capítulo, intitulado organizações, faz-se uma breve descrição da evolução das organizações, apresentam-se conceitos e modelos de redes de empresas, exemplos de redes de empresas no contexto internacional e no Brasil, bem como um levantamento dos fatores influentes na formação de redes entre empresas.

O terceiro capítulo do trabalho refere-se aos aspectos metodológicos que caracterizam a pesquisa, como o tipo de pesquisa realizada, hipóteses e variáveis, amostra da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Nesse capítulo também é apresentado o modelo analítico que explicita o quadro teórico de análise proposto.

Os resultados da pesquisa são descritos no capítulo quatro, que contém as informações das entrevistas realizadas e os índices dos questionários aplicados com as quatro redes da amostra, assim como as comparações feitas entre os resultados de cada rede.

No quinto e último capítulo são realizadas as considerações finais da pesquisa, envolvendo as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.

2 ORGANIZAÇÕES

2.1 Evolução das organizações

Enquanto instituições formais, as organizações são um fenômeno recente na história da humanidade. Embora, há milênios, o homem já venha atuando de forma coletiva para suprir suas necessidades e resolver seus problemas, a constituição de empresas capitalistas faz parte apenas dos últimos séculos da história humana. Como destaca Sampson (1996), as precursoras das empresas modernas foram as companhias mercantis, em que investidores e comerciantes se uniam para dividir riscos e financiar as longas e arriscadas viagens à Rússia ou Oriente Médio nos séculos XVI e XVII. De fato, “nas cidades-estado italianas as firmas marítimas começaram a se autodenominar *compagnie*, cujos membros comiam pão uns com os outros” (Sampson, 1996, p. 29), dando origem ao nome companhia.

No entanto, somente com a Revolução Industrial associada ao desenvolvimento da Administração Científica é que se dá o impulso definitivo para o crescimento das organizações. Se a Revolução Industrial introduziu a máquina a vapor como instrumento para a execução de um sem número de atividades, Taylor e Ford foram os responsáveis pela transformação do trabalho do homem nas empresas. O estudo dos tempos e movimentos, a subdivisão das tarefas e a linha de montagem revolucionaram o mundo das organizações e transformaram a rotina do homem para sempre. Mais do que isso, criaram uma nova lógica que permitiu o surgimento das grandes empresas no último século, através do estabelecimento de rotinas, da superespecialização e da intercambialidade das peças (Corrêa, 2003).

Embora a pequena empresa sempre tenha sido fator preponderante para a economia da maioria dos países, o século XX assistiu ao surgimento de grandes corporações, em alguns casos empresas maiores que países. Especialmente após a Segunda Guerra Mundial, essas mega-empresas passaram a ser aceitas como um novo tipo de entidade econômica e social (Sampson, 1996), símbolos de poder e admiradas pela sua capacidade de geração de empregos e renda. O mercado

propício à produção em massa e despersonalizada foi o impulso necessário para a internacionalização dessas companhias. A integração vertical contribuiu para o surgimento de gigantes corporativos, como General Motors, Ford, IBM e Boeing, complexos empresariais que, não raro, administravam toda a sua cadeia produtiva.

Castells (1999) ressalta que o modelo de produção em massa fundamentou-se justamente em aumentos de produtividade obtidos por meio de ganhos de escala (e de aprendizagem), por meio de processos mecanizados, produção padronizada e linhas de montagem. Tal modelo era perfeitamente viável em um cenário estável e um mercado extremamente massificado, fruto de escassez de oferta e demanda em crescimento. Como afirma Toffler (1985), quando uma população vive próxima do nível de subsistência, seu padrão de necessidades é relativamente uniforme e a demanda por produtos padronizados é forte. Ou seja, o mercado reprimido após a Segunda Guerra Mundial favoreceu o desenvolvimento de produtos altamente padronizados e sem grandes exigências de qualidade.

Entretanto, o cenário atual releva-se muito mais instável e dinâmico, com a elevação dos padrões de consumo e a tendência de despadronização da produção. Por fim, não há garantias de sucesso quando o ritmo de mudança cresce exponencialmente e as economias de todos os países encontram-se suficientemente abertas à competição internacional. As rodadas de liberalização econômica das últimas décadas, com uma ou outra exceção, transformaram significativamente o padrão de competitividade em todos os segmentos de negócio de quase todos os países. A não ser alguns poucos casos de segmentos estratégicos para a segurança e a soberania nacional, todas as demais estão abertas à concorrência mundial, exigindo maiores e melhores capacidades daqueles que desejam efetivamente competir por elas.

A demanda imprevisível, a diversificação dos mercados e o ritmo de transformação tecnológica (Castells, 1999) também foram fatores decisivos para a reconfiguração de muitos segmentos de negócios a partir dos anos 80. O modelo de produção em massa e integração vertical, típico das grandes corporações do século XX, mostrou-se extremamente ineficaz e arriscado diante da nova realidade, pela

sua incapacidade de gerar mudanças em sua própria estrutura no ritmo necessário e, sobretudo, pela concentração envolvida no negócio.

Como ressalta Castells (1999), tanto as grandes empresas integradas quanto as pequenas empresas individuais são incapazes de se adequar a um mercado nessas condições. Enquanto as primeiras não são flexíveis o suficiente, as segundas não atingem o volume necessário para a inovação e as economias de escala. Então, é justamente esse cenário que abre caminhos para o surgimento de novas formas organizacionais, capazes de se adaptar melhor ao mercado. Isto é, o objetivo principal das transformações organizacionais é lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz da mudança, de maneira a aumentar a flexibilidade na produção e no gerenciamento (Castells, 1999).

Entre as grandes empresas, essa reestruturação ou transição da produção em massa para a produção flexível aconteceu inicialmente sob a forma de terceirizações, licenciamentos e subcontratações, como fizeram corporações como Nike, General Motors e Ford, entre outras. As pequenas empresas, por sua vez, precisaram de outras estratégias para melhor se adaptar, em muitos casos vinculando-se a empresas maiores ou, mais recentemente, através da colaboração com seus competidores e formação de redes de empresas. Em algumas situações, como o exemplo do norte da Itália (Casarotto e Pires, 1998), foi por meio desse rearranjo competitivo que essas pequenas empresas conseguiram manter-se competitivas e contribuir para o desenvolvimento econômico de suas regiões.

Nesse cenário, está se configurando um novo paradigma competitivo que rompe com o modelo tradicional de produção em massa, gerando mercados segmentados e consumidores mais exigentes, onde a pequena empresa adquire nova relevância e precisa se adaptar à realidade para se manter competitiva. Fazendo uma transposição das idéias de Kuhn (1982) a respeito das revoluções científicas, pode-se afirmar que a formação de redes flexíveis – como alternativa ao novo ambiente de turbulência e mudança – configura-se como um novo paradigma, uma ruptura do modelo anterior e o favorecimento de uma nova visão empresarial.

2.2 Redes de empresas

A transição para um sistema econômico capitalista de caráter global, no qual aumentam as disputas competitivas e, ao mesmo tempo, ampliam-se as exigências do consumidor por maior agilidade e flexibilidade, vem suscitando debates na academia sobre os modelos organizacionais mais adaptados a essa nova realidade. Alvarez (1994) sustenta que há três fatores atuais que caracterizam as discussões sobre a revisão dos mecanismos de gestão e estruturas organizacionais: o primeiro deles é o avanço competitivo de países orientais, cujas sociedades estão organizadas em linhas de pensamento diferentes das sociedades ocidentais; o segundo fator é a liberalização gradual do comércio mundial e o terceiro fator refere-se à decadência da burocracia weberiana tradicional.

De um modo geral, os debates em torno dos modelos organizacionais que tendem a substituir a tradicional empresa hierárquica do século XX convergem para a metáfora da empresa em rede (Alvarez, 1994). Ou seja, a formação de organizações em rede é o modelo emergente que melhor traduz as exigências competitivas impostas às empresas, que já não podem mais ser solucionadas pelo modelo anterior. Pode-se dizer, então, que o surgimento de novos arranjos organizacionais, baseados em redes, representam uma resposta à própria necessidade das empresas em adaptar-se à nova realidade. Confirma-se assim a Abordagem Contingencial da administração, segundo a qual a estrutura organizacional será sempre resultado da interface das empresas com o ambiente externo e suas constantes modificações (Chiavenato, 1993), e nunca um modelo absoluto como preconizavam as teorias clássicas da Administração.

Em relação ao uso do termo redes para referir-se aos novos modelos organizacionais, Nohria *apud* Alvarez (1994) sustenta que, nos últimos anos, a utilização indiscriminada do conceito pela Teoria Organizacional tem levado a uma relativa perda de significado do termo. Portanto, ao invés de aplicá-lo em inúmeras situações, torna-se fundamental analisar sua origem e reavaliar o seu uso. Entre

outras coisas, deve ser ressaltado que a idéia, os conceitos e as aplicações de redes não são novas, mas, pelo contrário, vêm sendo utilizadas por diversos campos de conhecimento desde a década de 30 do século passado (Cândido, 2001).

Na área de Ciências Administrativas, a Teoria Sistêmica, com a concepção das organizações como sistemas formados por um conjunto de partes interligadas e interdependentes que se complementam e formam o tecido organizacional (Morgan, 1996), pode ser considerada como uma primeira aproximação ao conceito de redes, no âmbito intraorganizacional. Mais tarde, ao estudar os padrões de competição industrial, a teoria organizacional estendeu o uso do termo rede também às relações interorganizacionais.

Como ressaltam Cândido e Abreu (2000), percebeu-se que no mundo organizacional a colaboração é muitas vezes tão comum quanto a competição, sob a forma de redes caracterizadas por associações comerciais e profissionais, cartéis formais e informais para fixação de preços ou acordos sobre áreas de concorrência, assim como ações conjuntas e planejamentos para obtenção de benefícios através de *lobbies* setoriais. Isto é, tais relacionamentos colaborativos indiscutivelmente caracterizam-se como redes de elementos interligados (neste caso empresas) que formam uma espécie de tecido.

No contexto atual de alta competição, pode-se afirmar que a adoção do modelo de organização em rede deve-se ao fato de que cada vez mais empresas estão descobrindo que já não podem mais executar eficazmente todo o conjunto de suas operações, em vista da complexidade e da dinâmica do ambiente. Como resultado, essas empresas reconhecem a necessidade de concentrarem seus esforços nas funções em que possuem vantagem competitiva, deixando que outros desempenhem as atividades em que elas não poderiam alcançar a máxima eficiência ou realizando em conjunto aquelas atividades que podem servir a todos os participantes.

2.2.1 Conceitos de redes de empresas

A ampla utilização do conceito de rede nas ciências sociais tem chamado a atenção nos últimos tempos. Um grande número de autores tem se valido da metáfora da rede para descrever uma nova realidade, em que emergem novos modelos de organização social e de relacionamento entre indivíduos e empresas. Ampliando a origem latina do vocábulo *rede*, que originalmente significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis e arames, formando uma espécie de malha² (Loiola e Moura, 1997), em muitos casos o termo tem servido para explicar um contexto em que o individualismo e a competição isolada é substituída pela coletividade e pelas ligações de grupos e organizações: exatamente como uma rede.

Como escrevem Loiola e Moura (1997), no significado popular de rede não figura a presença de um ponto central, mas destaca-se a igualdade e a complementaridade entre as partes, onde cada nó do tecido é estratégico e fundamental para o todo. Assim, formada por linhas e nós, a rede não inclui diferenças hierárquicas, mas apenas diferenças de função entre as linhas – que fazem a ligação – e os nós – que dão a sustentação. Essa discussão aparentemente desnecessária é interessante porque traz embutida um conjunto de pressupostos que as ciências sociais transportaram para o conceito organizacional de rede.

No campo das organizações e à parte de outros usos para o conceito, o termo *redes* surge como uma estratégia para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado por uma competitividade crescente, por crises e movimentos de reestruturação (Loiola e Moura, 1997). Em outras palavras, trata-se de uma tentativa de superar os modelos organizacionais hierárquicos e verticalizados que predominaram no século passado e já não atendem mais às necessidades das empresas modernas, em parte pela sua falta de agilidade e flexibilidade. Entretanto, mesmo no contexto das teorias organizacionais, não há

² Há outros significados para a palavra *rede*, tais como armadilha (quando associada aos instrumentos de caça e pesca) ou instrumento amortecedor (circo e corpo de bombeiros), além de redes de comunicação, de transportes, água, esgoto e telecomunicações (Loiola e Moura, 1997).

consenso quanto à utilização do termo, levando a diversos conceitos e tipologias, como os tratados nesta seção.

Alvarez (1994), por exemplo, argumenta que apesar da utilização indiscriminada do termo “rede”, é possível identificar quatro níveis aos quais o conceito é normalmente aplicado na Teoria das Organizações: redes sociais, redes intra-organizacionais, redes interorganizacionais e redes informais. Mesmo com essa distinção, Alvarez (1994) sustenta que esses conceitos encontram-se intimamente relacionados: as redes sociais são as ligações entre as pessoas e as unidades econômicas de uma sociedade e, quando existentes, caracterizam uma sociedade pela cooperação e pela confiança coletiva (como no caso da sociedade japonesa, para citar um exemplo).

Por sua vez, as redes intra-organizacionais podem ser compreendidas como decorrentes da quebra de barreiras internas e hierarquias, através de mais autonomia e unidades de negócio orientadas para o mercado, ligadas horizontalmente. Para Alvarez (1994), isso se percebe à medida que as grandes companhias integradas verticalmente estão sendo substituídas por unidades menores que não são gerenciadas pela lógica da acumulação de recursos e controle, mas são integradas através de valores e cultura compartilhadas e relações sociais informais. Segundo o autor (Alvarez, 1994), tanto as redes sociais quanto as intra-organizacionais se caracterizam pela existência de redes informais, que se referem às relações de poder, influência, troca de informações e conhecimentos existentes nas organizações que não estão expressas na estrutura formal das organizações.

Por último, as redes interorganizacionais, que são o tema central deste estudo, baseiam-se na eliminação de barreiras com o ambiente e com outras organizações, levando a uma extensa rede de colaboração entre empresas (Alvarez, 1994). Esclarecendo esse conceito, Podolny e Page (1998) definem uma organização em rede ou rede interorganizacional como uma coleção de atores que realizam trocas repetidas entre si e, ao mesmo tempo, não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer durante a troca.

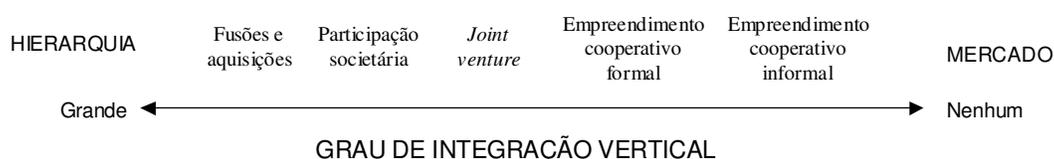
Já para Cândido e Abreu (2000), pode-se definir uma rede organizacional como uma estrutura na qual participam empresas que, devido a limitações de tamanho ou estrutura, não podem assegurar (isoladamente) as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. Tais redes são formadas por uma estrutura celular não rigorosa e por atividades que introduzem constantemente novos materiais e elementos, permitindo às empresas a superação do individualismo e a busca da eficiência coletiva, como forma de tornar-se e manter-se competitivo. Ou ainda, como afirmam Ceglie e Dini (1999), essas redes de empresas são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar em novos mercados.

Lipnack e Stamps (1994), por sua vez, citando Hatch (1988), definem as redes de empresas (ou redes empresariais flexíveis) como um grupo de empresas que cooperam entre si para poder competir, colaborando para que juntas consigam aquilo que nenhuma delas seria capaz de fazer isoladamente. Isto é, trata-se, portanto, de um sistema sinérgico, cujo resultado para cada parte é superior ao resultado que esta parte poderia obter individualmente. O conceito pressupõe também que a colaboração é, para essas empresas, uma estratégia necessária para torná-las suficientemente competitivas no mercado.

Apesar dessas e de outras distinções conceituais, pode-se deduzir algumas características comuns em todas as idéias relativas a redes de empresas, como a existência de mais de duas empresas que, mesmo colaborando entre si, permanecem independentes; utilizam-se da eficiência coletiva para obter vantagens competitivas e superar deficiências e limitações individuais; estabelecem relacionamentos de longo prazo e sem prazo determinado; e encontram-se abertas à entrada de novos participantes que venham a contribuir com os objetivos do grupo. Essas características, se não são um conceito fechado, traduzem de maneira clara a idéia e os objetivos das redes de empresas.

2.2.2 Modelos de redes de empresas

As redes de empresas ou organizações em rede fazem parte de um grupo mais amplo de arranjos organizacionais, denominado por Lorange e Roos (1996) como alianças estratégicas. Os autores fazem uma classificação dos arranjos organizacionais num *continuum* entre hierarquias e mercados, de acordo com o grau de integração vertical (Figura 1):



Fonte: Adaptado de Lorange e Roos (1996).

FIGURA 1: Opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical

O lado esquerdo da escala representa o grau máximo de integração vertical (burocracia weberiana), enquanto o lado direito da escala contínua representa o mercado puro, em que não há qualquer integração vertical e há total liberdade para troca de bens e serviços (Lorange e Roos, 1996). As redes de empresas encontram-se mais próximas do conceito de mercado na escala, dependendo do seu grau de integração formal. Ou seja, trata-se de empreendimentos que se caracterizam justamente pela flexibilidade e pelo seu caráter cooperativo, com pouca hierarquia.

A partir dessa classificação sugerida por Lorange e Roos (1996), é possível encontrar, na literatura, diversos tipos de arranjos organizacionais em rede. Alvarez (1994) acredita que a própria característica de flexibilidade das redes permite o surgimento de novos ou variados modelos. Ou seja, há vários modelos agrupados sob o termo organizações em rede justamente porque elas se caracterizam como arranjos sociais em constante mutação, levando a uma profusão de tipologias, de acordo com os atores envolvidos, tipo de relacionamentos estabelecidos entre as empresas ou em função da caracterização do arranjo organizacional formado.

Algumas dessas tipologias, segundo os respectivos autores, são descritas a seguir, visando ao esclarecimento das características das redes de empresas:

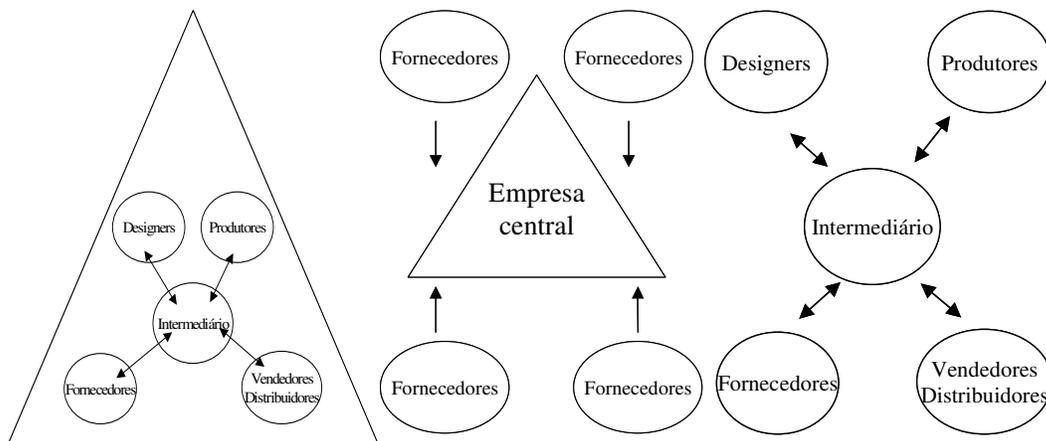
(a) Snow *et al* (1992) *apud* Alvarez (1994)

Snow *et al* (1992) identificaram três tipos de redes de empresas, cuja classificação está vinculada à localização do arranjo num *continuum* que vai desde hierarquias até mercados:

- Rede interna: à semelhança do conceito de Alvarez (1994) para rede intra-organizacional, as redes internas referem-se às ligações entre unidades diferentes de uma mesma empresa que operam de forma quase autônoma. As corporações multinacionais contemporâneas podem ser vistas como um exemplo paradigmático de redes internas, já que consistem em grupos geograficamente dispersos e unidades com metas diferentes, como demonstrado na Figura 2.
- Rede estável: ocorre quando várias firmas estão ligadas ao redor de uma companhia principal, enquanto esta retém consigo sua competência principal, atividade na qual ela é mais eficiente e menos sujeita às turbulências do mercado. Geralmente trata-se de redes verticais³, na qual as pequenas empresas participantes atuam como subcontratadas ou terceirizadas da grande empresa (Figura 2).
- Rede dinâmica: o terceiro tipo identificado por Snow *et al* (1992) *apud* Alvarez (1994) e que encontra-se próximo ao conceito de mercado é a rede dinâmica (Figura 2) no qual a firma principal se torna um agente/intermediário⁴. Ela funciona como um especialista em relacionamentos, um tipo de gestor institucional de redes entre um grupo de companhias, trocando atividades especializadas.

³ As redes verticais são denominadas por Casarotto e Pires (1998) como redes *top-down*.

⁴ Este conceito se aproxima do que Casarotto e Pires (1998) conceituam como redes flexíveis de pequenas empresas.



Fonte: Adaptado de Snow *et al* (1992) *apud* Alvarez (1994).

FIGURA 2: Rede interna, Rede estável e Rede dinâmica

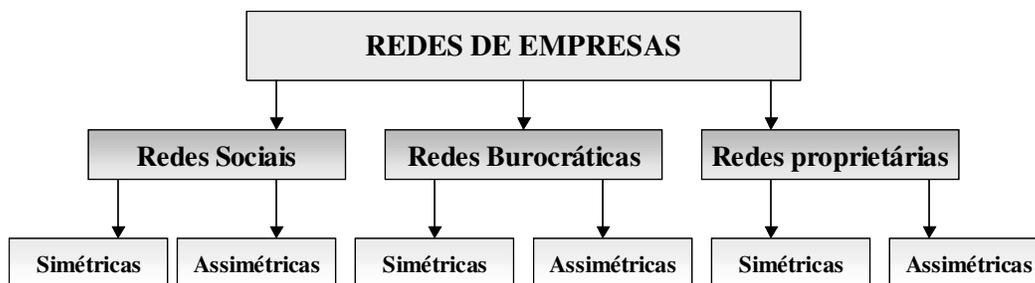
(b) Grandori e Soda (1995) *apud* Leon e Amato (2001)

Os autores propõem uma classificação das redes organizacionais segundo o grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação utilizados. Nesse sentido, as redes podem se caracterizar como redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias (Figura 3).

- **Redes sociais:** não há acordo formal nenhum, apenas relações não contratuais entre empresas. As redes sociais podem ser tanto simétricas (caracterizadas por arranjos horizontais de empresas, que geralmente ocorrem em distritos industriais e pólos de desenvolvimento, em que as empresas interagem informalmente) quanto assimétricas (redes caracterizadas pela coordenação vertical, como subcontratações não contratadas).
- **Redes burocráticas:** a troca entre os participantes é formalizada, existindo acordos contratuais de associação entre as empresas. No caso de associações inter-firmas, cartéis e consórcios, por exemplo, tem-se redes burocráticas simétricas, já que os participantes têm igualdade de condições na rede. Por outro

lado, as franquias são exemplos de redes burocráticas assimétricas, já que o poder não está igualmente distribuído entre os participantes.

- **Redes proprietárias:** empresas se associam para cooperar na realização de uma dada atividade econômica e firmam contratos formais. Igualmente podem se caracterizar como redes proprietárias simétricas, em casos de *joint-ventures* ou alianças estratégicas em igualdade de direitos e deveres, ou então redes proprietárias assimétricas, como as redes de *capital-venture*, onde uma das partes exerce maior poder sobre a outra.



Fonte: Adaptado de Leon e Amato (2001).

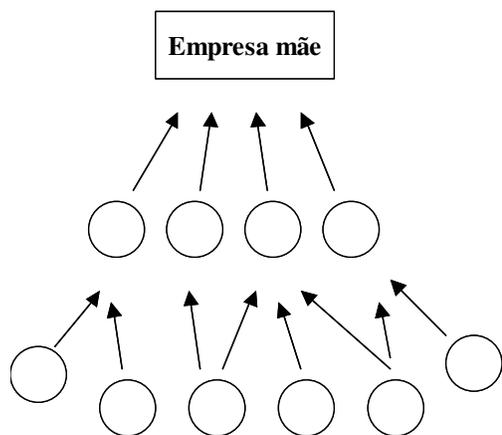
FIGURA 3: Tipologia de redes de empresas de Grandori e Soda (1995)

(c) Casarotto e Pires (1998)

Os autores sugerem dois modelos de redes característicos das pequenas empresas: redes *top-down* e redes flexíveis de pequenas empresas.

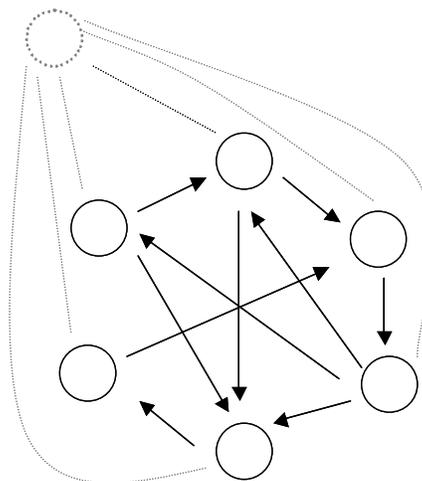
- **Redes *top-down*:** dependem da existência de uma grande empresa-mãe, da qual as pequenas tornam-se fornecedoras ou subfornecedoras. Nesse caso, a pequena empresa torna-se altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma influência no destino da rede, como, por exemplo, no caso das montadoras de automóveis (Figura 4).
- **Redes flexíveis de empresas:** caracterizam-se pela união de um conjunto de empresas que buscam objetivos amplos ou mais restritos, formando um

consórcio (Figura 5). Como explicam Casarotto e Pires (1998), nesse caso várias empresas podem produzir parte de um equipamento, enquanto o consórcio simula a administração de uma grande empresa, embora tenha muito mais flexibilidade.



Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1998).

FIGURA 4: Rede *top-down*



Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1998).

FIGURA 5: Rede flexível de pequenas empresas

d) Tipologia de Ernst (1994) *apud* Cândido (2001)

Ernst (1994) *apud* Cândido (2001) faz uma classificação das redes de empresas não com base nas características da estrutura organizacional em si, mas considerando o tipo de participantes da rede. Segundo esse autor (Ernst, 1994 *apud* Cândido, 2001), pode-se encontrar cinco tipos diferentes de redes de empresas:

- Redes de fornecedores: envolvem a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos para a produção. Um exemplo são as associações de empresas fornecedoras da indústria automobilística.
- Redes de produtores: abrangem acordos de co-produção em que produtores concorrentes juntam suas capacidades de produção e/ou recursos humanos, técnicos, financeiros com o objetivo de ampliar seu tamanho e obter novas

oportunidades. É o caso, por exemplo, dos consórcios de exportação, em que várias empresas se juntam para atender requisitos e abrir mercados externos.

- Redes de clientes: caracterizam-se por acordos e contratos firmados por grupos de empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva, visando adquirir insumos, recursos ou capacidades em conjunto para reduzir custos ou obter melhores condições.
- Redes de coalizão-padrão: são formadas por organizações definidoras de padrões globais, com o objetivo de prender tantas empresas quanto possíveis ao seu produto ou padrão em desenvolvimento. Um caso típico de formação deste tipo de rede ocorreu no segmento de videocassetes, durante o embate entre o sistema VHS e o sistema Betamax para definição do padrão mundial no setor. Embora este último sistema fosse melhor, o primeiro prevaleceu justamente em função da rede formada para que ele predominasse no mercado (Gurovitz, 1999).
- Redes de cooperação tecnológica: são formadas com o objetivo de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos e permitir o acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos, como ocorreu no caso do mapeamento do DNA humano.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais tipologias de redes de empresas utilizadas, seus respectivos autores e critérios de classificação das redes.

QUADRO 1: Tipologias de redes de empresas e critérios de classificação utilizados

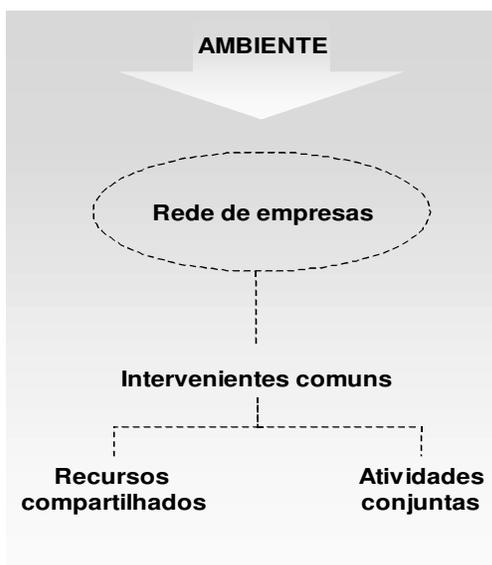
AUTOR (ES)	TIPOLOGIA	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO
Casarotto e Pires (1998)	Redes de especialização flexível Redes <i>top-down</i>	Tipo de relação (vertical ou horizontal) entre os participantes da rede.
Ernst (1994)	Redes de fornecedores Redes de produtores Redes de clientes Redes de coalizão-padrão Redes de cooperação tecnológica	Tipo de participante da rede de empresas.
Grandori e Soda (1995)	Redes sociais Redes burocráticas Redes proprietárias	Grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação utilizados.
Snow <i>et al</i> (1992)	Rede interna Rede estável Rede dinâmica	Grau de formalização da estrutura organizacional.

Fonte: proposição do autor.

Notadamente, além da diversidade de conceitos, há também uma grande variedade de modelos e estruturas organizacionais acolhidas sob a concepção de rede de empresas. A similaridade entre eles, no entanto, encontra-se no fato de que oferecem às pequenas empresas participantes a possibilidade de incrementar sua competitividade e obter benefícios a que individualmente não teriam acesso. Em relação à existência de múltiplos conceitos e modelos, Selada *et al.* (2003) afirmam que é possível identificar um conjunto de dimensões críticas associadas ao processo de cooperação interempresarial e que ajudam a esclarecer o conceito de rede de empresas. Dessa forma, as diversas tipologias de rede encontram-se associadas à forma como as seguintes dimensões interagem e se modificam com o tempo (Figura 6):

- **Intervenientes:** envolve a caracterização de um conjunto de atores ou agentes envolvidos por objetivos e motivações para a cooperação;

- Recursos: integra a caracterização dos meios e instrumentos disponibilizados pelos agentes envolvidos para o desenvolvimento da atividade em cooperação;
- Atividades: refere-se às atividades desenvolvidas pelo conjunto dos atores; e
- Envolvente (ambiente): diz respeito à interação da rede com o ambiente ou o contexto em que opera, numa lógica de sistema aberto, influenciando-se mutuamente a rede e o ambiente no qual ela está inserida.



Fonte: Adaptado de Selada *et al.* (2003).

FIGURA 6: Dimensões críticas da cooperação empresarial

2.2.3 Organizações em rede: estratégia para busca da competitividade

Mais do que nunca, estratégia e competitividade tornaram-se palavras da moda durante os turbulentos anos 90, quando as empresas passaram a buscar respostas para a necessidade de superar um número crescente de competidores espalhados por todo o mundo. Porém, quanto maior a atualidade e a relevância do tema estratégia e competitividade, maior também o número de conceitos e explicações para o assunto. Como ressalta Barbosa (1999, p.22): “existem muitas

definições diferentes de competitividade; e competitividade significa coisas diferentes para pessoas diferentes; achar uma definição única não é uma tarefa fácil”.

Em verdade, as diferentes abordagens de competitividade decorrem principalmente dos aspectos enfatizados por cada autor ou então em função do seu nível de avaliação da competitividade. Scott e Lodge *apud* Barbosa (1999), por exemplo, dão ênfase à competitividade nacional como um fator para aumentar a qualidade de vida de uma população. Porter (1986), por sua vez, em um de seus livros clássicos preocupa-se em analisar a competitividade das indústrias, ao passo que o Aldington Report *apud* Barbosa (1999), para citar outro exemplo, atém-se à competitividade das empresas individualizadas. Ou seja, as diferenças conceituais nestes casos se devem ao nível de análise proporcionado pelos autores (nação, indústria ou firma).

No que interessa a esta pesquisa, a definição de competitividade estará concentrada no nível da empresa, já que é nesse nível que ocorrem as estratégias de cooperação abordadas por este estudo. Isto é, embora a competitividade da indústria e do país tenham influência sobre a competitividade das empresas, é neste último nível que se delineiam as ações e estratégias de cooperação cuja análise é objetivo deste trabalho. Entretanto, mesmo deixando de lado níveis mais amplos de competitividade (como a indústria ou a nação) e concentrando-se exclusivamente na competitividade das empresas, ainda assim percebe-se a existência de um conjunto de conceitos diferentes na literatura sobre o assunto.

Como ressaltam Ferraz *et al* (1995), percebe-se a convivência de duas famílias distintas de conceitos de competitividade. No caso do primeiro grupo de conceitos, a competitividade é vista como o desempenho alcançado. Isto é, pode ser expressa pela participação no mercado alcançada por uma empresa em determinado momento do tempo. “Nessa visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definido a posição competitiva das empresas” (Ferraz *et al*, 1995, p. 2). Logo, com base neste conceito, a empresa que detém a maior parcela de mercado é também a mais competitiva.

Uma segunda família de conceitos retrata a competitividade como um sinônimo de eficiência. Em outras palavras, a competitividade é traduzida pela relação insumo-produto praticada pela empresa; sua capacidade de obter o máximo de rendimento na conversão de insumos em produtos.

Nessa segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade (Ferraz *et al*, 1995, p. 2).

Assim, para este conceito, a empresa mais competitiva é aquela que consegue a maior produtividade de seus recursos.

Apesar das diferenças entre os conceitos, deve-se observar que ambos são limitados e estáticos. No caso do primeiro, o fato de uma empresa deter a maior parcela do mercado não significa que necessariamente seja a mais competitiva, se gradativamente estiver perdendo espaço, por exemplo. Da mesma forma, ser a mais produtiva não garante à empresa a maior competitividade, se estiver produzindo em desacordo com os interesses do mercado. Para os autores citados (Ferraz *et al*, 1995), tanto um enfoque quanto o outro são limitados por serem estáticos e analisarem apenas o comportamento passado dos indicadores, sem analisar as relações causais que fazem parte do contexto da competitividade.

Por esses motivos, Ferraz *et al* (1995) propõem uma visão diferenciada, que busca avaliar a competitividade na própria dinâmica do processo de concorrência. Isto é, trata-se de compreender o conceito avaliando não só as atividades produtivas e mercadológicas da empresa em si, mas todo o processo concorrencial atual e futuro:

competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Ferraz *et al*, 1995, p. 3).

Para efeito da análise desse conceito, foram utilizadas quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos. Assim, a competitividade de uma empresa é fruto de suas estratégias e ações nas quatro áreas citadas.

Em contraposição, ao contrário das dificuldades na conceituação de competitividade, a estratégia e sua importância são bem compreendidas por meio dos estudos de Porter (1999). Esse autor afirma inicialmente que a estratégia não deve ser confundida com eficácia operacional. Tanto uma como a outra são essenciais para o desempenho superior de uma empresa, entretanto uma empresa só é capaz de superar os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável, que dificilmente pode ser obtida simplesmente com boas práticas operacionais. Nas palavras de Porter (1999), o aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível, mas geralmente não é o bastante para que uma empresa possa competir com êxito durante períodos prolongados.

A estratégia se alicerça na escolha de um conjunto de atividades exclusivas e diferentes das exercidas pela concorrência. Trata-se de encontrar novas posições ou novas formas de competir com os concorrentes. Como ressalta Porter, “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades; a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (1999, p. 63). Isso implica, entre outras coisas, exercer opções excludentes em relação às demais opções, decidir entre alternativas e não buscar ser tudo para todos.

A partir dessas considerações, já é possível analisar as estruturas organizacionais em rede como estratégias capazes de estimular a competitividade empresarial. Segundo Podolny e Page (1998), um volume crescente de pesquisas está confirmando as funções e benefícios das redes de empresas, tais como a aprendizagem de novas habilidades e aquisição de conhecimentos, ganho de legitimidade e *status*, a melhoria da performance financeira e da gestão. Em cada um desses itens, as empresas participantes das redes acabam obtendo benefícios aos quais dificilmente teriam acesso atuando de forma isolada.

A aquisição de novos conhecimentos, por exemplo, é um benefício estratégico advindo da interação direta entre os participantes. Como destaca Powell (1990) *apud* Podolny e Page (1998), as informações mais importantes raramente são aquelas que fluem através da cadeia formal de comando de uma organização, mas as obtidas de alguém com quem se negociou no passado e se pode confiar. As

redes podem estimular a aprendizagem, promovendo a rápida transferência de fragmentos de informação entre os participantes, atuando como um condutor ou canal de interação.

No que se refere à legitimidade e ao *status*, as redes conferem aos participantes uma nova imagem perante o mercado, que por sua vez gera um conjunto de resultados econômicos positivos para os atores participantes (Podolny e Page, 1998). Aumentando o volume de compras, automaticamente as redes ampliam o seu *status* de comprador de determinados insumos, resultando numa redução de custos de negociação e preços de compra. Por outro lado, a participação também é vantajosa em função da visibilidade das empresas junto ao público consumidor. Finalmente, deve-se considerar ainda que a formação de uma rede de empresas pode significar uma redução de incertezas perante as ameaças do ambiente empresarial, já que em conjunto os participantes têm melhores condições de enfrentar a concorrência crescente.

Esses benefícios estratégicos, capazes de aumentar a competitividade das empresas que participam de redes, são reforçados pelas afirmações de Amato Neto (1999). De acordo com esse autor, a cooperação empresarial viabiliza um conjunto de oportunidades, como a combinação de competências entre as empresas, divisão de ônus referente à realização de pesquisas ou desenvolvimentos e compartilhamento de custos e riscos relativos à exploração de novos mercados. Permite ainda oferecer uma linha de produtos mais completa e diversificada (quando a produção é complementar), compartilhamento de recursos sub-utilizados por alguma das empresas e fortalecimento do poder de compra.

A pesquisa de Costenaro *et al* (2003) também identificou benefícios para as empresas que adotam a participação em rede como estratégia organizacional. Analisando uma rede gaúcha de lojas de material de construção, esses autores relatam que a rede oportuniza às empresas não só vantagens de custo na aquisição de insumos como também campanhas de marketing, padronização visual das lojas e treinamentos para os vendedores do grupo, além de apoio técnico e gerencial na condução dos empreendimentos individuais.

Doz e Hamel (2000) acreditam que as alianças – entre as quais as redes de empresas – têm três objetivos estratégicos que, em última análise, incrementam a competitividade dos participantes:

- **Cooptação:** a transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares, permitindo o desenvolvimento de novos negócios. Com isso, rivais potenciais são neutralizados e empresas que produzem bens complementares são atraídas para junto da rede, gerando economias a favor da coalizão.
- **Co-especialização:** refere-se à criação de sinergias provenientes da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, onde os parceiros contribuem com habilidades e valores únicos e as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados.
- **Aprendizagem e internalização:** as alianças configuram-se em mecanismos para a troca de conhecimentos e a internalização de habilidades (especialmente habilidades tácitas) e informações que dificilmente podem ser obtidas no mercado.

Portanto, com base nos autores citados (Podolny e Page, 1998; Costenaro *et al*, 2003; Doz e Hamel, 2000), compreende-se que as redes inter-organizacionais se constituem em estratégias empresarias capazes de aumentar a competitividade dos participantes através de uma série de benefícios, como: ganhos de escala, troca de informações, aprendizagem, obtenção de sinergias, decorrentes do trabalho em equipe, legitimidade e *status*, entre outros.

2.3 A experiência internacional em redes de empresas

A literatura internacional (Nadvi, 1995; Humphrey e Schmitz, 1995; Putnam, 2000, UNIDO, 2001; Ceglie e Dini, 1999; Gurisatti, 2002) oferece vários relatos sobre

redes de empresas e *clusters* espalhados ao redor do mundo, muitos deles em países desenvolvidos, mas outros também nos países em desenvolvimento como o Brasil, Chile, Argentina e Índia. Apesar de servirem de referência para novas iniciativas do tipo e, inclusive, serem utilizadas como direcionadores de políticas públicas, deve-se ter bem claro que cada uma dessas experiências ocorreu em condições distintas e, muitas vezes, completamente diferentes de todas as outras. Os fatores relevantes para a formação de uma rede de empresas na Índia podem não ser os mesmos necessários para o sucesso de outra rede no Brasil, em vista de uma série de características culturais, econômicas, estruturais e históricas que separam um país do outro.

Uma comparação entre os fatores que influenciam o sucesso na formação e desenvolvimento de várias redes de empresas e *clusters* pode, isto sim, ser utilizada como ponto de referência para novos estudos relacionados ao tema, não objetivando afirmações conclusivas. Além disso, muitos relatos descritos a seguir se restringem à descrição de uma situação sem oferecer informações suficientes a respeito das condições que levaram ao sucesso do *cluster* ou da rede de empresas.

a) Redes na indústria de alta tecnologia na Índia

Nadvi (1995) analisou o caso da indústria de alta tecnologia que se desenvolveu na Índia, mais precisamente na região de Bangalore. Considerada anteriormente como uma cidade adormecida e sedada, Bangalore é agora não só uma das cidades indianas com o mais rápido crescimento como também foi rebatizada com o sugestivo título de Vale do Silício da Índia. Atualmente, a cidade é o centro científico e de engenharia do país, tanto em termos de pesquisa e treinamento quanto em manufatura. De acordo com Nadvi (1995), muito do recente sucesso industrial *high-tech* de Bangalore se deve às relações próximas que existem entre vários tipos de grandes, médias e pequenas empresas intensivas em tecnologia, pesquisas locais especializadas e instituições de educação e treinamento.

A disponibilidade de pessoal técnico altamente especializado e relativamente barato para os padrões internacionais foi o ponto central para a atração de um grande número de corporações da área de tecnologia para Bangalore. Isso permitiu que a cidade atraísse empresas como IBM, Philips, Motorola, Hewlett Packard, Siemens, 3M e Texas Instruments, interessadas em explorar o mercado doméstico e utilizar a cidade como base de exportação para outros mercados. O ponto de partida para que essa transformação fosse possível foi a ação das grandes empresas públicas, que fizeram o papel de motor industrial, direcionando o crescimento dos respectivos setores, providenciando treinamento para várias gerações de engenheiros e agindo como incubadoras para o desenvolvimento de habilidades e conhecimento técnico na indústria (Nadvi, 1995).

Mais tarde, diante da necessidade de cortar custos e adotar sistemas de produção mais flexíveis, essas grandes empresas públicas passaram a utilizar as pequenas empresas como subcontratadas e como produtoras de componentes especializados. Nessas primeiras redes verticais, as pequenas empresas operavam diretamente sob a orientação e o suporte técnico e financeiro das grandes organizações. Enquanto as organizações de grande porte eram as responsáveis pelo *design* e definição de qualidade e desenvolvimento de produtos, cabia às subcontratadas garantir a qualidade desejada e os baixos custos de produção. Diante disso, as pequenas empresas perceberam que precisavam se preocupar em manter e aperfeiçoar sistematicamente a precisão, consistência e eficiência da manufatura para garantir seus contratos. Essa preocupação levou à formação de novas redes horizontais de relacionamentos (muitas vezes informais), visando ao remanejamento dos excessos de capacidade de produção, entre as empresas participantes, para atender a demanda no tempo e qualidade desejados.

Aquelas empresas que permaneceram independentes passaram a direcionar seus esforços para o desenvolvimento e produção de novos produtos, especialmente a partir da liberalização econômica do país no início da década de 80. Nesse momento, a interação permitiu às pequenas empresas obter informações precisas sobre seus produtos e sobre como melhorá-los para atender seus clientes. Nadvi (1995) ressalta que, em muitos casos, a cooperação entre pequenas empresas permitiu a formação de consórcios para exportação e abertura de novos

mercados, além da formação de grupos de empresas visando a desenvolver produtos específicos para atender à demanda de empresas de tecnologia. Na maioria das situações, essas empresas se comprometiam a produzir equipamentos e produtos complementares, ao invés de competirem entre si.

Entre os principais fatores destacados por Nadvi (1995) para o sucesso na formação de redes de empresas (tanto horizontais quanto verticais), está a existência de um grande número de instituições técnicas especializadas na cidade (muitas delas privadas e outras tantas públicas); associações de empresas; organizações de suporte específico aos setores e provedores de serviços, bem como um grande número de instituições educacionais de tecnologia intensiva. As associações empresariais atuam como *lobbistas* junto ao governo para beneficiar seus participantes, providenciando apoio técnico e de marketing, colocando seus membros em contato com fornecedores e mercados externos, divulgando novidades e encorajando seus membros a formar consórcios para a obtenção de ganhos cooperativos.

De acordo com Nadvi (1995), as grandes empresas públicas tiveram um papel fundamental no desenvolvimento de seus respectivos setores e, além disso, as instituições de treinamento, pesquisa científica e educação não somente reforçaram a capacidade técnica da indústria como também providenciaram as bases para a formação de redes de empresas na indústria de alta tecnologia.

b) A região da Terceira Itália

Os resultados obtidos por meio da cooperação empresarial pela chamada Terceira Itália fazem dela um exemplo recorrente em todos os trabalhos relacionados ao desenvolvimento regional e colaboração entre micro e pequenas empresas. A partir da década de 70, quando as grandes empresas passaram a diminuir sua produção e demitir empregados, as pequenas empresas italianas começaram a desempenhar um papel fundamental para o desenvolvimento e geração de renda (Amato Neto, 2000). De acordo com Humphrey e Schmitz (1995),

o sucesso da Terceira Itália e de outras regiões europeias, nas décadas de 70 e 80, exemplifica o poder da eficiência coletiva focada nas necessidades dos consumidores.

O conceito de Terceira Itália passou a ser utilizado no final dos anos 70, quando as regiões do centro e nordeste da Itália obtiveram um rápido crescimento, em contraste com as crises apresentadas pelas regiões sul e noroeste. Grupos de empresas passaram a trabalhar em conjunto, visando ao rápido crescimento, ao desenvolvimento de novos nichos, à abertura de mercados e ao oferecimento de novas oportunidades de emprego, especialmente naqueles setores onde predominavam as pequenas empresas. Alguns desses *clusters* conseguiram estabelecer fortes posições em mercados de produtos tradicionais e empresas de fornecimento de máquinas para esses setores (Humphrey e Schmitz, 1995).

Como resultado desse aprofundamento de relações e colaboração empresarial, entre 1970 e 1981 a Terceira Itália conseguiu sair de uma posição desfavorável e ultrapassar o consumo *per capita* do norte industrializado. A explicação lógica para o sucesso do seu desenvolvimento regional, na concepção de Humphrey e Schmitz (1995), está na combinação entre competição e colaboração de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento dos *clusters* formados. Amato Neto (2000) destaca que esse tipo de organização industrial trouxe uma grande flexibilidade e maior capacidade inovadora às regiões envolvidas e à Itália como um todo, tornando-a mais competitiva e ajustada ao novo padrão concorrencial. Casarotto e Pires (1998) e Gurisatti (2002) afirmam que a região da Emilia Romagna, na Terceira Itália, pode ter atingido um dos maiores graus de prosperidade do mundo, baseada no modelo de redes de pequenas empresas.

De acordo com Putnam (2000), as redes de empresas, assim como as associações, as cooperativas e as entidades públicas, estão fortemente baseadas no nível de comunidade cívica de uma determinada região. Isto é, uma comunidade cívica caracteriza-se pela participação cívica e pela preocupação pública dos cidadãos, pela igualdade política, pela solidariedade, confiança e tolerância às idéias contrárias, bem como pelo desenvolvimento de uma extensa malha de associações

e empreendimentos coletivos. Trata-se, portanto, de uma cultura de colaboração e confiança, construindo e reforçando entre os indivíduos as relações necessárias ao surgimento de mecanismos colaborativos, como as redes de empresas.

Assim como Putnam (2000), Fukuyama (1996) também acredita que há uma relação direta entre o nível de comunidade cívica (nível de confiança entre os cidadãos) de uma região e sua prosperidade econômica. As primeiras experiências de cooperação empresarial surgiram justamente nas regiões que apresentaram os mais altos índices de civismo e confiança mútua. Nessas regiões, as empresas competem entre si para alcançar maior eficiência e inovação, mas cooperam para adquirir matérias-primas, ter acesso a financiamentos e realizar pesquisas.

Humphrey e Schmitz (1995) também analisam o sucesso do desenvolvimento regional italiano, em especial a chamada Terceira Itália. Segundo esses autores, o desempenho favorável dos chamados distritos industriais, caracterizados pela existência conjunta de *clusters* e redes de empresas, deve-se a um conjunto de fatores: proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, estreita colaboração interfirmas, competição interfirmas baseada na inovação, uma identidade sócio-cultural que facilita a confiança e suporte do governo municipal e regional. Gurisatti (2002) ressalta especialmente o papel das instituições locais que, em sua opinião, fecundaram o território e estabeleceram as bases para a criação de bens públicos essenciais, como a confiança e a harmonia social.

c) Redes de empresas em Masaya (Nicarágua)

O projeto de formação de redes de empresas na Nicarágua foi desenvolvido pela United Nations Industrial Development Organization – UNIDO, agência das Organizações Unidas para o desenvolvimento industrial. Reunindo pequenas empresas do segmento moveleiro localizadas na região de Masaya, sudoeste da Nicarágua, a agência procurou desenvolver a sua competitividade empresarial, buscando padrão e qualidade através de parcerias entre os participantes. Atualmente esse grupo está produzindo para um segmento de alta qualidade do

mercado local, está exportando três modelos de cadeiras para o Reino Unido e participando de feiras comerciais com um catálogo comum e qualidade padronizada.

A primeira atividade conjunta do grupo foi a abertura de uma loja para venda dos seus produtos, introduzindo competitividade ao mercado local e obrigando os outros concorrentes a baixarem os preços. O passo seguinte foi a preparação de todos os integrantes da rede para a exportação, através do desenvolvimento de especificações comuns aos produtos, *design*, criação de padrões de produção e qualidade e de um sistema conjunto de controle dos produtos. A rede permitiu também às empresas participantes a obtenção de ganhos de escala por meio de compras conjuntas de matéria-prima.

Segundo a agência UNIDO (2001), assessora do projeto, uma das dificuldades enfrentadas pelo grupo foi o surgimento de comportamentos oportunistas entre as empresas participantes em detrimento de iniciativas de colaboração. A expulsão dessas empresas, gerando, por consequência, a reconfiguração do grupo, foi um aspecto fundamental para a formação de um grupo mais confiante no qual as regras são claramente estabelecidas e respeitadas (UNIDO, 2001).

Algumas iniciativas foram cruciais para aumentar a confiança entre os membros e consolidar a rede, como a definição de regras formais para as iniciativas do grupo, realização de atividades para facilitar o conhecimento mútuo, como a participação conjunta em feiras comerciais, bem como outras iniciativas para formar uma identificação do grupo, como a criação de catálogos e cartões comuns aos participantes. Finalmente, o empreendimento de atividades de baixo risco para demonstrar as vantagens da cooperação foi uma etapa fundamental para reforçar a confiança antes de realizar projetos mais estratégicos (UNIDO, 2001).

d) Redes de empresas em Honduras

A partir do interesse demonstrado pelo governo hondurenho no desenvolvimento das pequenas empresas daquele país, deu-se início a um projeto

de cooperação empresarial por meio de uma parceria do governo federal e da agência UNIDO. O passo inicial foi a identificação de grupos de empresas com similaridade de características e de dificuldades de crescimento, para o desenvolvimento de projetos comuns. As empresas foram selecionadas com base no conhecimento pessoal dos consultores da agência e com a ajuda das associações locais de empresas, passando em seguida a realizar discussões semanais para a análise dos seus problemas, identificação de soluções comuns e criação de um plano de trabalho conjunto (Ceglie e Dini, 1999).

Depois de cinco anos de operação, o projeto conseguiu estabelecer 33 redes de empresas, envolvendo cerca de 300 organizações que desenvolvem projetos conjuntos. Segundo Ceglie e Dini (1999), esses projetos estão voltados para a compra conjunta de matérias-primas, abertura de lojas para venda de produtos acabados, lançamento de novas linhas de produção, compartilhamento de grandes pedidos e até mesmo a criação de novas empresas que atendam necessidades complementares de produção. Recentemente, uma avaliação de seis das 33 redes formadas demonstrou uma tendência positiva para a maioria dos indicadores básicos de desempenho, como faturamento, empregos gerados e investimentos em ativos fixos.

Um detalhe importante a respeito do projeto é que, a partir de 1996, as próprias empresas participantes das redes passaram a ser responsáveis por pagamento de parte dos custos com os consultores e de assistência técnica. Ceglie e Dini (1999) afirmam que essa decisão visou aumentar os recursos disponíveis para a ampliação das atividades da rede e, sobretudo, para estimular a participação ativa dos empresários.

A experiência das redes de empresas em Honduras demonstra claramente a importância da consultoria e do apoio técnico para formação das redes – os chamados *network brokers*⁵ (Ceglie e Dini, 1999). Tanto que, na continuidade do

⁵*Network Broker* é um agente intermediário ou integrador que serve de apoio para a formação e desenvolvimento da rede de empresas. Normalmente esse papel é desempenhado por uma agência pública, uma associação ou uma organização não-governamental (UNIDO, 2001).

projeto, os consultores das redes iniciaram o treinamento de novos *brokers*, objetivando difundir a capacidade de criação de redes e multiplicar os resultados da experiência, responsabilizando-se pelo desenvolvimento de uma metodologia para incentivar a criação de redes, *clusters* de empresas e promover o desenvolvimento regional.

A prova do sucesso dessa estratégia é que os *brokers* treinados organizaram 59 redes de empresas e *clusters* com a participação de 1.200 empresas. Os autores ressaltam ainda a importância da criação de uma instituição de apoio à formação de redes de empresas e *clusters* (Centro de Recursos e Tecnologia – CERTEC) parcialmente baseada em fundos públicos que garantam a sua ação no sentido de atender especialmente as pequenas empresas com maiores dificuldades de recursos e de sobrevivência.

e) Chaebols – Redes de empresas na Coréia do Sul

A estratégia de desenvolvimento da Coréia do Sul é fortemente baseada em grandes empresas, líderes de largos conglomerados multisetoriais denominados *chaebols*. As quatro líderes dos *chaebols* coreanos (Hyundai, Samsung, Daewoo e Lucky Goldstar) estão entre as 50 maiores companhias do mundo, e elas criaram, na Coréia, um ambiente propício para a expansão e diversificação da produção através da interação entre pequenas, médias e grandes organizações, interligadas por organizações em redes de grandes dimensões. Como resalta Fukuyama (1996), nessas redes, as firmas integrantes possuem ações umas das outras e geralmente colaboram entre si numa base que em muitos casos exclui o fator preço.

Segundo Nadvi (1995), as fortes relações interempresariais permitem que as grandes empresas se beneficiem com a flexibilidade, a especialização de habilidades e conhecimentos e os baixos custos das pequenas empresas que, por sua vez, se desenvolvem com o suporte técnico e financeiro das grandes companhias. Isto é, trata-se de um extenso emaranhado de redes verticais de empreendimentos de pequeno porte ligadas a grandes companhias centrais.

Enquanto o número de empregos e a produção nas grandes empresas diminuíram nos últimos anos, aconteceu um movimento inverso entre as pequenas empresas, que passaram a produzir mais e empregar mais. Todavia, esse crescimento não se deu em isolamento das grandes empresas (Nadvi, 1995). Em todos os setores industriais prevalecem as relações de subcontratação, utilizadas inicialmente pelas possibilidades de redução de custos com mão-de-obra e, mais recentemente, em função das vantagens que as redes de produção verticais oferecem. Nesse sistema, as grandes empresas se concentram nos aspectos técnicos, no *design* e no desenvolvimento de novos produtos, repassando as atividades de manufatura para pequenas empresas vinculadas (subcontratadas).

Nas palavras de Nadvi (1995), o desenvolvimento e o fortalecimento das relações verticais entre empresas dependeu de sistemas regulatórios para instituir e encorajar uma cultura de cooperação. Tais mecanismos regulatórios incluem associações de cooperação empresarial, através das quais as pequenas e médias empresas recebem o suporte técnico e a cultura cooperativa do grande conglomerado. Para que as pequenas empresas consigam cumprir com as exigências, em muitos casos, as grandes companhias oferecem maquinário, material e ainda enviam técnicos para supervisionar a qualidade. Isso leva a negociações conjuntas de padrões e questões técnicas, treinamentos conjuntos, investimentos compartilhados e exportações conjuntas.

O autor (Nadvi, 1995) destaca ainda que o papel intervencionista ativo do Estado, através de políticas públicas, foi decisivo para o desenvolvimento industrial no país. Para Fukuyama (1996), a participação estatal foi fundamental para criar o clima de confiança interfirmas que não é comum à cultura coreana, tipicamente familiar. Nesse tipo de cultura, há uma tendência muito forte ao isolamento e à formação de pequenas empresas, já que não há fortes vínculos de confiança fora do parentesco, como acontece em outros países. Por isso, o Estado teve de intervir para criar grandes organizações e incentivar as relações interfirmas que vieram a compor os *chaebols*.

Nadvi (1995) destaca ainda que o governo coreano promoveu estratégias específicas para evitar a utilização das pequenas empresas exclusivamente como

fonte de mão-de-obra barata, como a delimitação de atividades e territórios de negócios das pequenas empresas, determinação do tempo de duração mínima dos contratos e de condições justas de pagamento, além da criação de um banco de fomento exclusivo para as organizações de pequeno porte.

Como aspecto limitador da experiência sul coreana, Ernst *apud* Nadvi (1995) indica que muitas pequenas empresas perderam a capacidade de desenvolvimento e *design* independente de produtos, bem como a sua autonomia de decisão em diversos aspectos relacionados à competitividade. Ao mesmo tempo em que as redes entre pequenas e grandes empresas podem ser extremamente hierárquicas e paternalistas, elas podem ser o caminho para a transferência de conhecimento e tecnologia, encorajando o progresso técnico. Em resumo, o caso coreano reforça a importância do governo para encorajar a colaboração empresarial através de leis que impeçam a exploração dos pequenos empreendimentos e sirvam de suporte para a realização de arranjos colaborativos (Nadvi, 1995).

Embora cada um dos casos descritos tenha sido abordado por autores de formas distintas, torna-se possível avaliar um conjunto de características que são comuns à maioria das experiências. No Quadro 2 estão dispostos os cinco casos abordados, bem como os fatores críticos à formação e desenvolvimento de redes e *clusters* de empresas que se destacaram com mais frequência. Esses fatores são avaliados em função da sua relevância em cada caso particular (baixa, relativa, importante ou fundamental), de acordo com o relato dos autores na literatura utilizada.

Entre todos os fatores analisados, a existência de grandes empresas demonstra ser extremamente necessária à formação de redes verticais (Índia e Coréia do Sul), quando os pequenos empreendimentos ficam vinculados às grandes corporações, como subcontratadas ou fornecedoras. Essas empresas ao mesmo tempo em que geram a demanda necessária à produção dos pequenos negócios, também se tornam responsáveis pelo desenvolvimento técnico e gerencial dos subcontratados, treinamento, estabelecimento de padrões e criação de novos produtos. Apesar das garantias de aquisição da produção e dos contratos entre as partes, esse tipo de relação tende a reduzir drasticamente a autonomia das

pequenas empresas, incapazes de voltar a trabalhar sem a parceira de uma grande corporação.

QUADRO 2: Quadro resumo dos fatores críticos à formação de redes de empresas e *clusters* na experiência internacional

Estudo de caso Fatores críticos	Indústria de alta tecnologia na Índia	A região da Terceira Itália	Redes de empresas na Nicarágua	Redes de empresas em Honduras	Redes de empresas na Coreia do Sul
Tipo(s) de rede(s) existente(s)	Redes verticais e redes horizontais	Redes horizontais	Redes horizontais	Redes horizontais	Redes verticais
Existência de <i>cluster</i> (s)	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Fator cultural (cultura de colaboração)	Relativa	Fundamental	Fundamental	Não mencionada	Não mencionada
Apoio governamental	Importante	Relativa	Baixa	Importante	Fundamental
Existência de instituições de apoio	Importante	Importante	Fundamental	Fundamental	Importante
Existência de grandes empresas	Fundamental	Relativa	Baixa	Baixa	Fundamental

Fonte: pesquisa bibliográfica.

A atuação governamental, por outro lado, mostra-se indispensável tanto na criação de redes verticais quanto na criação de redes horizontais de empresas. Na primeira situação (redes verticais), a atuação do Estado está mais voltada à garantia de que haverá relações contratuais justas entre as grandes empresas e seus subcontratados, evitando que o mecanismo seja utilizado simplesmente para a redução de custos. No caso das redes horizontais, o papel do Estado está mais voltado ao fornecimento de apoio técnico na formação das redes, criação de

instituições de apoio e fomento aos pequenos empreendimentos. Além disso, o Estado pode desempenhar um papel fundamental para promover a cooperação entre pequenas empresas criando medidas que conduzam a um aumento do nível de confiança entre os atores (Cândido, 2002). Por maior que seja o espírito empreendedor e o desejo de colaborar dos indivíduos, a existência de políticas públicas que garantam um ambiente favorável aos pequenos negócios é fundamental.

Da mesma forma, as instituições de apoio que fazem parte da estrutura regional têm importância significativa para o sucesso de redes e *clusters*. Elas são responsáveis pelo apoio técnico e gerencial, contribuem para a geração de inovações e para a transferência de tecnologia e conhecimento. Fazem parte desse conjunto as universidades, entidades de classe e associações empresariais, centros de formação profissional e órgãos de apoio, como agências governamentais e institutos públicos. Em alguns dos casos citados (Terceira Itália, Nicarágua, Honduras), as instituições de apoio tiveram importância maior até do que o apoio governamental para o sucesso de redes e *clusters* de empresas.

O fator cultural, embora não tenha sido citado em todos os relatos, teve importância significativa em pelo menos dois casos (Terceira Itália, Nicarágua). Especialmente no contexto da cooperação na Terceira Itália, ele foi amplamente explorado e teve sua relevância comprovada. Independente disso, é bastante provável que haja uma relação positiva entre o fator cultural e a propensão a colaborar, afetando as chances de sucesso na formação e desenvolvimento de empreendimentos cooperativos. Entre os casos relatados, sua relevância é mais explícita nas redes horizontais de empresas, que dependem muito mais da confiança entre os participantes e nas regras estabelecidas do que no caso das redes verticais, quando há uma relação de maior hierarquia e poder entre as empresas, geralmente através de acordos contratuais.

Uma observação relevante é que a existência de *clusters* está relacionada ao tempo de maturação das redes de empresas e ao volume de ocorrência de relações interempresariais. As experiências da Itália, Coréia e Índia, com longos períodos de desenvolvimento de redes e relações colaborativas entre as empresas, demonstram

que o surgimento de *clusters* está vinculado a esses fatores. Se isso for verdadeiro, o aumento do número de redes e o aprofundamento das relações entre as empresas nos outros casos estudados podem contribuir para o desenvolvimento de *clusters* de empresas nessas regiões.

2.4 Redes de empresas no Rio Grande do Sul (RS)

Nos últimos anos, o Rio Grande do Sul vem chamando a atenção pela formação e desenvolvimento de um grande número de redes de empresas, em diversos segmentos e áreas de atuação. Na maioria dos municípios gaúchos, é comum encontrar pequenas empresas que, diante das ameaças de uma competição intensa pelo mercado, optaram por associar-se em rede. Em muitos desses casos, antigos concorrentes passaram a colaborar e compartilhar recursos e informações, à medida que descobriram que as verdadeiras ameaças eram as grandes empresas ou redes corporativas que estavam entrando no mercado.

Alguns fatores foram importantes para que a formação de redes de empresas entrasse para o rol de estratégias dos donos de pequenos empreendimentos no estado. Um deles certamente foram os efeitos da liberalização econômica que o Brasil experimentou ao longo de toda a década de 1990. Novas empresas multinacionais instalaram-se no país ou então adquiriram empresas locais nos mais variados segmentos de negócio. Em contrapartida, as empresas nacionais que conseguiram se manter no mercado precisaram reavaliar sua competitividade, especialmente no que se refere à tecnologia, à qualidade e à produtividade.

Com isso, o Brasil como um todo passou por um incremento na competitividade das empresas instaladas. Manter-se no mercado passou a demandar esforços muito maiores do que uma década antes. No caso do Rio Grande do Sul, isso se refletiu diretamente em alguns setores (como o supermercadista, que assistiu ao ingresso de multinacionais gigantes no setor) e

indiretamente em outros (como o calçadista, extremamente influenciado pela entrada do calçado asiático a um preço muito menor).

Outro fator importante para que as redes de empresas se firmassem como modelo organizacional alternativo foi a criação, por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, de um programa específico para a formação de associações e redes entre pequenos empreendimentos. Criado em 1999 pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), o Programa Redes de Cooperação, como é denominado, buscou promover políticas públicas para a geração de um desenvolvimento regional sustentado, baseado em pequenas e médias empresas e na superação dos entraves à formação de redes de empresas (Verschoore, 2004).

De acordo com Verschoore (2004), o programa foi concebido com base em duas premissas básicas: primeiro, em razão da percepção de que a integração constitui-se em uma das poucas alternativas viáveis para a sobrevivência e o crescimento das pequenas empresas. Em segundo lugar, a criação de uma política pública resulta da crença de que o sucesso da cooperação interorganizacional depende de um apoio institucional efetivo, sob pena de não se concretizar ou não atingir os resultados esperados. Assim, o Programa Redes de Cooperação foi desenvolvido com o objetivo de:

promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade (SEDAI, 2004).

Para tanto, foram definidos quatro princípios básicos de atuação que orientaram todos os trabalhos desenvolvidos no Programa:

- Apoio à cooperação horizontal: o interesse é concentrado em estimular redes de empresas que atuam em um mesmo segmento da cadeia produtiva, a exemplo do que Casarotto e Pires (1998) denominam de redes flexíveis de pequenas empresas, ao invés de fomentar relações verticais dentro da cadeia;

- Expansão do número de associados nas redes formadas pelo Programa: tratando-se de uma política pública, é fundamental que os seus benefícios sejam estendidos a todos os interessados, evitando que apenas o grupo original ou formador da rede possa utilizar-se dos benefícios;
- Concepção associativa da rede: as redes devem ser coordenadas democraticamente, não se caracterizando como sociedades com fins lucrativos ou baseadas na propriedade de ativos. Essa característica garante a concepção cooperativa do empreendimento, diferenciando a rede de outros modelos de estruturas organizacionais em que o capital predomina sobre as pessoas; e
- Independência: embora compartilhem recursos e capacidades, as empresas participantes das redes não perdem sua individualidade e sua autonomia decisória em relação à sua propriedade. No médio prazo, as redes devem buscar sua independência em relação ao Programa de forma a alcançar a sustentabilidade sem o apoio estatal.

O desafio de atender às peculiaridades de um conjunto de regiões diferentes que caracterizam o estado do Rio Grande do Sul foi minimizado através da formação de núcleos regionalizados do Programa. A formação de parcerias com universidades comunitárias, integradas às suas comunidades, foi essencial para o sucesso da iniciativa. Como ressalta Verschoore (2004), as universidades locais atuam como intermediárias entre as especificidades locais e a coordenação estadual do Programa e operacionalizam as ferramentas metodológicas junto às redes.

Cada universidade parceira do projeto contou com um grupo de consultores para o desenvolvimento dos trabalhos, desde a divulgação do programa até a conscientização dos empresários e a formação e lançamento da rede. Verschoore (2004) reforça a importância do consultor, que identifica possíveis iniciativas de cooperação empresarial, diagnostica pontos comuns entre as empresas e visualiza possíveis ações conjuntas. Mesmo após a formalização da rede, o consultor desenvolve planejamentos com as redes e acompanha suas ações para que os objetivos sejam alcançados.

Além da parceria com as universidades regionais e os consultores especializados, existe uma metodologia para a formação de redes de empresas. Ao invés de cada consultor ou universidade adotar uma metodologia própria para concretizar as relações de colaboração empresarial, a SEDAI elaborou uma metodologia para proporcionar as melhores condições ao surgimento das redes. Segundo Verschoore (2004), ela sistematiza todos os passos para que empresas com características semelhantes consigam realizar ações conjuntas e atinjam objetivos comuns.

Resumidamente, a metodologia desenvolvida e utilizada por todos os consultores compreende as seguintes etapas: exposição da idéia ao público alvo (com a sensibilização dos empresários), disponibilização de instrumentos para a formação da rede, definição de um plano de atuação conjunta das empresas, apresentação da rede aos clientes e fornecedores (lançamento formal da rede no mercado), execução das ações previstas no plano da rede, análise dos objetivos alcançados e um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento e sustentabilidade da rede (Verschoore, 2004).

Deve-se ressaltar ainda que, como sustentação para o trabalho desenvolvido pelas universidades através dos consultores e da aplicação da metodologia desenvolvida, a SEDAI conta com uma coordenação estadual que cria e disponibiliza instrumentos para o melhor desenvolvimento das redes. Isto é, a coordenação atua como suporte aos consultores e aos próprios empresários que participam das redes, oferecendo, por exemplo, cursos de capacitação e agindo como intermediário para o oferecimento de outras facilidades às redes (participação em feiras, acesso a crédito, etc).

Baseado nesses princípios e objetivos, entre 1999 e 2002, o Programa Redes de Cooperação conseguiu gerar 45 redes interorganizacionais no Rio Grande do Sul, envolvendo cerca de 1500 empresas (SEDAI, 2004). Com o retorno do Programa, em abril de 2004, iniciou-se a formulação de 70 novas redes de cooperação, através da parceria entre o Governo do Estado e sete universidades regionais gaúchas. Hoje é possível encontrar redes de empresas em segmentos tão

variados quanto fábricas de móveis, confecções, serralherias, metalúrgicas, autopeças, papelarias, laticínios, bazares, academias, entre outros.

Segundo Verschoore (2004), o êxito do Programa gaúcho ocorreu principalmente em função do:

desenvolvimento de uma metodologia que organiza e facilita o difícil processo de aglutinação de esforços de empresas até então concorrentes e invariavelmente com visões de negócio distintas, (...) definindo objetivos comuns e realizando ações colaborativas (Verschoore, 2004, p.33).

O autor destaca ainda como fatores de sucesso do Programa a estrutura descentralizada, que permitiu a adequação das ações às peculiaridades de cada região, e a ação dos consultores, atuando como mediadores nos conflitos inerentes à construção, consolidação e expansão das redes.

2.5 Fatores influentes na formação de redes entre empresas

A partir das experiências internacionais na formação de redes de empresas e outros mecanismos de colaboração empresarial, pode-se reconhecer alguns fatores como preponderantes para o sucesso dos novos modelos de arranjos organizacionais, como o fator cultural e a importância das instituições de apoio. A literatura existente sobre o assunto refere-se também à relevância da organização das redes de empresas como fator importante para motivar as empresas a alavancar o sucesso da rede, motivo pelo qual também esse fator merece ser criteriosamente explorado.

Toda e qualquer atividade exercida por um grupo específico de pessoas, em algum lugar e num determinado momento, possui características peculiares que a distingue e a torna única em relação a qualquer outra atividade, mesmo que semelhante. Uma empresa no interior da China certamente será diferente de uma outra empresa na Argentina, assim como uma tribo indígena na Amazônia será diferente de uma congênere sua na África ou na Indonésia. Até mesmo o conceito

do que seja uma empresa ou uma tribo pode variar enormemente em função das características locais, tais como a cultura, a economia, a história e a existência ou não de instituições que influenciam o meio.

Isso explica porque nem sempre um modelo de sucesso desenvolvido por uma empresa americana dá certo no Brasil, ou então porque duas regiões atingem níveis de desenvolvimento diferentes, mesmo que tenham sido expostas às mesmas condições e desafios. O levantamento de informações a respeito de exemplos e experiências de qualquer tipo – mesmo aquelas cujos resultados pareçam ilibados e incontestáveis – deve sempre ser vista sob a ótica do tempo e do espaço em que foram produzidos, evitando assim conclusões apressadas e generalizadas quanto à sua aplicação em outras condições.

Neste sentido, embora o levantamento bibliográfico envolvendo a formação e o desenvolvimento de redes de empresas em diferentes contextos e realidades sirva como ponto de partida para este trabalho, as conclusões das experiências e relatos anteriormente descritos serão relativizadas para não incorrer no erro comum de aplicá-las sem análise na nova situação em questão. Em outras palavras, é fundamental compreender o contexto em que são realizadas as observações de Putnam (2000), Casarotto e Pires (1998), León e Amato (2001) e Cândido (2001) a respeito desse assunto.

A seguir, serão analisados três grupos de fatores influentes para a formação e desenvolvimento de redes de empresas, sendo esses os mesmos fatores que são utilizados na pesquisa do trabalho:

- A cultura de confiança e colaboração (capital social);
- Aspectos organizacionais; e
- Ambiente institucional.

2.5.1 A cultura de confiança e colaboração (capital social)

Diversos autores (Putnam, 2000; Casarotto e Pires, 1998) argumentam que a identificação de fatores capazes de estimular ou restringir a formação de redes de empresas está vinculada às características peculiares das pessoas, empresas, sociedades e culturas envolvidas. Isso significa que, embora resultados obtidos em outras situações de tempo e espaço possam servir de base para a compreensão de um caso particular, tais resultados devem sempre ser adaptados e contextualizados à realidade na qual se deseja aplicá-los.

Um termo que vem sendo utilizado com frequência cada vez maior para explicar o desenvolvimento social e econômico e a cooperação entre indivíduos é o conceito de capital social. Autores como Putnam (2000) e Fukuyama (1996) oferecem bons indícios de que o capital social é um aspecto importante para promover a cooperação entre pessoas e, conseqüentemente, entre organizações. Nesse sentido, o que especificamente vem a ser capital social? Segundo Grootaert *et al* (2003), há duas linhas de pensamento distintas associadas ao conceito.

A primeira linha de pensamento sobre o assunto, associada aos sociólogos Burt, Lin e Portes, refere-se ao capital social como os recursos (informações, idéias e apoios) que os indivíduos adquirem em virtude de sua relação com outras pessoas. Isto é, esses recursos (capital) são sociais na medida em que somente podem ser acessados por meio dessas relações, ao contrário do capital físico (ferramentas, tecnologia) e humano (educação, habilidades), que são essencialmente propriedades dos indivíduos. Assim, a estrutura de relacionamentos determina os fluxos de recursos dentro da rede e aqueles que ocupam posições mais estratégicas têm acesso maior ao capital social.

Enquanto essa linha de pensamento se refere ao capital social como o fluxo de informações que percorre a rede, uma segunda abordagem refere-se ao capital social como a natureza e a extensão do envolvimento de um indivíduo em várias redes informais e organizações formais. De acordo com Grootaert *et al* (2003), essa visão está associada ao cientista político Robert Putnam e, neste caso, o capital

social são os próprios relacionamentos dos indivíduos entre si, e não as informações que fluem nesses relacionamentos. Visto dessa forma, é possível traçar um mapa da vida associativa de um grupo de indivíduos (comunidade, bairro, cidade) e perceber seu estado de saúde cívico.

No entanto, essa simples distinção entre as duas principais linhas de pensamento acerca do assunto não elimina todas as dúvidas. De acordo com o Office for National Statistics (2001), ligado ao governo norte-americano, há muitas definições ligadas ao conceito de capital social que justificam a confusão a respeito do que o constitui. Geralmente são usados sinônimos para o termo, como energia social, espírito comunitário, virtude cívica, redes comunitárias, ozônio social, recursos sociais e cola social. Embora haja conceitos claros e bem estabelecidos para o que seja capital humano e capital físico, o conceito de capital social ainda permanece relativamente indefinido. Putnam (2000), mais uma vez, tenta esclarecer o termo, afirmando que o capital social refere-se às conexões entre indivíduos e às redes sociais e às normas de reciprocidade que emergem dessas conexões.

Cox, citada por Bullen e Onyx (1998), argumenta que o capital social refere-se aos processos entre pessoas pelos quais se estabelecem redes, normas, confiança social e que facilitam a coordenação e a cooperação para benefícios mútuos. Fukuyama (1999), simplificando a discussão, conceitua o capital social como um conjunto de normas informais que promovem a cooperação entre dois ou mais indivíduos. Para esse autor (Fukuyama, 1999), as normas que constituem o capital social podem variar desde simples normas de reciprocidade entre dois amigos até doutrinas complexas e elaboradas como o cristianismo ou o confucionismo. Logo, é da existência e do compartilhamento dessas normas que surgem a confiança e as redes entre indivíduos. Como exemplo negativo, Fukuyama (1999) cita as normas que prevalecem no sul da Itália, as quais estimulam os indivíduos a confiar apenas no seu núcleo familiar e tirar vantagem de todos os outros, o que claramente não é uma boa base para o capital social.

Nas palavras de Bullen e Onyx (1998), na crescente literatura sobre capital social, emerge um conjunto de temas que fazem parte do conceito:

- Participação em redes: densidade das redes de relacionamentos entre indivíduos e grupos. O capital social não pode ser gerado por indivíduos agindo sozinhos, mas sim através de associações laterais, voluntárias e igualitárias;
- Reciprocidade: capital social implica em uma combinação de altruísmo de curto prazo com interesse próprio de longo prazo. Isto é, ao servir os outros, o indivíduo espera que essa benevolência seja retribuída no futuro em caso de necessidade;
- Confiança: envolve a possibilidade de correr riscos em um contexto social baseado na certeza de que os outros vão agir conforme esperado ou de que não vão tentar prejudicá-lo;
- Normas sociais: provêem um controle informal que reduz a necessidade de normas formais e sanções legais institucionalizadas; quando há um baixo nível de confiança e normas sociais, as pessoas somente cooperam sob um sistema de regras e regulamentos formais;
- Bens comuns: o efeito combinado da confiança, redes, normas e reciprocidade cria uma comunidade forte, com propriedade compartilhada de recursos conhecidos como “bens comuns”, que não pertencem a uma pessoa, mas são usados por todos; e
- Proatividade: o desenvolvimento do capital social requer o ativo engajamento dos cidadãos em uma comunidade participativa, isto é, um senso de eficácia coletiva que coloca os indivíduos como criadores e não apenas recebedores de serviços e direitos.

Além das definições e conceitos citados, as pesquisas desenvolvidas por Putnam na Itália e nos Estados Unidos merecem ser consideradas para uma melhor compreensão do que seja o capital social e seus efeitos para a sociedade e, neste caso, para a cooperação empresarial. No caso da experiência italiana, o trabalho de Putnam (2000) oferece bons indícios a respeito dos fatores mais importantes na formação de mecanismos cooperativos. Ao questionar os motivos que levaram ao

maior desenvolvimento de algumas regiões italianas em detrimento de outras, Putnam (2000) busca explicações sobre a influência que tiveram aspectos sociais, culturais e históricos sobre as instituições públicas e privadas de cada região. Seus questionamentos referem-se principalmente à importância do contexto social, econômico e cultural para o desempenho das instituições locais e para o desenvolvimento regional.

O exemplo italiano é emblemático porque a reforma institucional iniciada na década de 70 modificou sensivelmente o cenário político do país e as responsabilidades pelo desenvolvimento local, através da descentralização de recursos e oferecendo às vinte regiões maior autonomia e poder para aplicação dos recursos. Entretanto, com o passar do tempo verificou-se uma disparidade cada vez maior entre as regiões que lideraram o processo de crescimento e desenvolvimento e outras que continuaram em situação precária ou não souberam resolver seus problemas. Enquanto o norte conseguiu um grande período de crescimento através de instituições fortes e baseadas na participação popular, o sul teve um desempenho medíocre, permanecendo amarrado às suas históricas instituições clientelistas.

A explicação mais surpreendente da pesquisa de Putnam (2000) para essas disparidades refere-se justamente à importância do capital social e da comunidade cívica de uma região para acelerar e democratizar o seu desenvolvimento. Putnam (2000) verificou que as regiões mais desenvolvidas da Itália são aquelas que historicamente apresentaram os maiores índices de virtude cívica. Isto é, aquelas regiões que cerca de um milênio antes já apresentavam sinais de civismo e coletividade foram as que tiveram o melhor desempenho no final do século XX, criando instituições públicas e privadas fortemente baseadas na participação, no coletivismo e na cooperação.

Assim, os impactos do capital social e da comunidade cívica são especialmente importantes para o presente trabalho, visto que se trata de aspecto significativo para a formação de uma cultura de colaboração, em vez de individualismo e isolamento. Considerando-se que as regiões italianas que apresentaram os melhores desempenhos institucionais são também as que

apresentam os mais altos índices de empreendimentos cooperativos e associativos, torna-se extremamente importante compreender melhor a influência da comunidade cívica no contexto italiano.

Tomando por base os teóricos republicanos, desde os gregos até Maquiavel, Putnam (2000) identifica alguns dos princípios básicos daquilo que ele convencionou de comunidade cívica:

- Participação cívica: numa comunidade cívica, a cidadania se caracteriza pelo interesse e participação nas causas públicas. Ou seja, a busca constante do bem público à custa do interesse puramente individual e particular. Não se trata de altruísmo ou abnegação total do individualismo, porém de um interesse próprio que é sensível ao interesse dos outros;
- Igualdade política: a comunidade cívica se mantém unida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, e não simplesmente por relações verticais de autoridade e dependência. Quanto maior a igualdade política entre os cidadãos, maior a comunidade cívica e menor o espaço para a corrupção e a desconfiança no próximo;
- Solidariedade, confiança e tolerância: os cidadãos de uma comunidade cívica são prestativos, respeitosos e confiantes uns nos outros, o que não significa ausência de conflitos, mas tolerância com idéias opostas. Putnam (2000) ressalta que o fortalecimento das relações de confiança permite à comunidade cívica superar mais facilmente o oportunismo, situação em que por desconfiança os indivíduos preferem agir isoladamente e não coletivamente;
- Associações: as associações incutem em seus membros hábitos de cooperação, solidariedade e espírito público, reforçando as normas e os valores da comunidade cívica. Cidadãos que participam de associações têm mais consciência política, confiança social e desenvolvem um espírito de cooperação e um senso de responsabilidade comum para com empreendimentos coletivos.

Uma comunidade cívica caracteriza-se pela participação cívica e pela preocupação pública dos cidadãos, pela igualdade política, pela solidariedade, confiança e tolerância às idéias contrárias, bem como pelo desenvolvimento de uma extensa malha de associações e empreendimentos coletivos (Figura 7). Numa comunidade cívica os cidadãos procedem corretamente uns com os outros e esperam receber em troca o mesmo tratamento, obedecendo de bom grado às regras que impuseram a si mesmos.

Ao contrário, numa comunidade menos cívica há maior insegurança, desconfiança e as leis concebidas pelos maiorais são feitas para ser desobedecidas (Putnam, 2000). Em resumo, numa comunidade cívica a vida coletiva é facilitada pela expectativa de que os outros provavelmente seguirão as regras, ao passo que numa região menos cívica todos esperam que os demais violem as regras.



Fonte: Adaptado de Putnam (2000).

FIGURA 7: Princípios básicos na formulação do conceito de comunidade cívica

Na Itália, todos esses aspectos estão perfeitamente caracterizados nas regiões mais e menos cívicas identificadas pela pesquisa de Putnam (2000). Enquanto o sul permaneceu atrelado a governos fortes e centralizados por séculos, com poucas oportunidades de participação cívica, o norte promoveu a cultura de colaboração e as comunas. Aliás, a colaboração, a mútua assistência, o senso cívico e a confiança eram características peculiares do norte medieval em franca oposição à hierarquia e à ordem impostas no sul. Essas antigas diferenças foram

preponderantes no modo pelo qual posteriormente cada região reagiu diante dos novos desafios e oportunidades que surgiram.

Putnam (2000) acredita que há uma relação direta entre o nível de comunidade cívica de cada região e sua prosperidade econômica. Foi nas regiões com os maiores índices de civismo identificadas pela pesquisa que surgiram as primeiras experiências de cooperação entre pequenas empresas, numa combinação aparentemente contraditória de competição e cooperação. As empresas competem em relação à eficiência e inovação, mas cooperam na aquisição de matérias-primas, no financiamento e na pesquisa, combinando baixa integração vertical e alta integração horizontal. Nesse sentido, o fundamental nesses distritos de pequenas empresas é a confiança mútua, a cooperação social e o forte senso do dever cívico – características principais da comunidade cívica (Putnam, 2000).

A construção da confiança mútua, ao mesmo tempo em que é peça-chave para a cooperação, constitui-se em um grande desafio para pessoas e instituições. Ostrom *apud* Putnam (2000) argumenta que existem alguns requisitos para o projeto institucional⁶ (visando à cooperação) que facilitam sobremaneira o desenvolvimento da ação coletiva: a clara definição dos limites da instituição que está sendo criada, a participação efetiva das partes envolvidas na definição das regras, a adoção de sanções para os transgressores e a existência de mecanismos pouco onerosos para a solução de conflitos. Mesmo que esses requisitos não garantam o sucesso da cooperação, eles atuam como importantes redutores da incerteza e podem contribuir para a ampliação da confiança entre os participantes.

Obviamente a cooperação voluntária é muito mais fácil numa comunidade que tenha herdado um alto grau de comunidade cívica. Quando não há exemplos anteriores de colaboração cívica em determinado local ou região, torna-se mais difícil superar as barreiras da desconfiança e do oportunismo (Putnam, 2000). Tanto a cooperação e a confiança, quanto o isolamento e a desconfiança tendem a se intensificar continuamente, como um círculo vicioso. Isto é, quanto maior o capital social de uma comunidade, maior será a tendência de que esse capital aumente,

⁶ Os requisitos ligados ao projeto institucional da rede de empresas serão abordados no item 2.4.2 – Aspectos organizacionais.

desestimulando a transgressão e diminuindo a incerteza sobre o comportamento dos outros. Em compensação, a falta desse capital social tende a auto-reforçar-se, gerando mais omissão, exploração, isolamento e desconfiança.

Entretanto, essa regra não pode ser tomada como um completo condicionador do futuro. Para Putnam (2000), se as instituições de cunho cooperativo requerem aptidões e confiança interpessoais, essas características são igualmente introduzidas e reforçadas pela colaboração organizada. Há um reforço mútuo entre as aptidões necessárias e as organizações cooperativas, uma influenciando e complementando a outra.

Humphrey e Schmitz (1995) também analisam o sucesso do desenvolvimento regional italiano, em especial a chamada Terceira Itália. Segundo esses autores, o desempenho favorável dos chamados distritos industriais, caracterizados pela existência conjunta de *clusters* e redes de empresas, deve-se a um conjunto de fatores: proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, estreita colaboração interfirmas, competição baseada na inovação, uma identidade sócio-cultural que facilita a confiança e suporte do governo municipal e regional.

Considerando-se então que o capital social e a cultura de confiança e colaboração formam um fator importante para o sucesso da cooperação entre indivíduos e organizações, torna-se fundamental encontrar formas de mensurá-lo. Vários autores sugerem diferentes alternativas para mensurar o capital social, como por exemplo Politt (2002), Grootaert *et al.* (2003), Bullen e Onyx (1998) e Carpenter, Daniere e Takahashi (2003).

Politt (2002) argumenta que embora mensurar o capital social seja uma tarefa difícil, podem ser utilizadas medidas concretas como, por exemplo, a participação voluntária em atividades sociais. Assim como Putnam (2000), Politt (2002) acredita que esse seja um bom indicador para avaliar o capital social. O autor (Politt, 2002) argumenta ainda que é possível medir a confiabilidade das pessoas simplesmente lhes perguntando como elas percebem a confiabilidade dos outros.

Um bom exemplo de como essa sistemática pode oferecer bons resultados é citado por Michalos (1995) *apud* Politt (2002): numa pesquisa, uma mesma situação foi questionada de formas diferentes aos respondentes. Ao perguntar se as pessoas em geral devolveriam ao dono uma carteira com \$ 50,00, vários cartões de crédito e uma carteira de motorista encontrada na rua, cerca de metade dos entrevistados afirmou que sim. Entretanto, quando lhes foi perguntado se eles próprios devolveriam essa carteira ao encontrá-la na rua, mais de 90% responderam que sim. Os resultados mostram que as pessoas se acham confiáveis, mas não confiam tanto nos outros.

Bullen e Onyx (1998), por sua vez, sugerem um conjunto de mais de 60 perguntas, divididas em oito elementos, para mensurar o capital social de um grupo de indivíduos, como por exemplo:

- Participação na comunidade local (“Você é um membro ativo de uma organização local ou clube?”; “Você ajuda um grupo local como voluntário?”);
- Proatividade no contexto social (“Você já ajudou lixo deixado por outras pessoas em locais públicos?”);
- Sentimentos de segurança e confiança (“Você se sente seguro caminhando pela sua rua à noite?”, “Você concorda que se pode confiar na maioria das pessoas?”);
- Conexões com a vizinhança (“Você pode contar com a ajuda de seus amigos quando você precisa?”, “Você visitou algum vizinho na última semana?”);
- Conexões com a família e amigos (“Com quantas pessoas você conversou ontem?”, “Na última semana, quantas conversas por telefone você teve com amigos?”)
- Tolerância à diversidade (“Você acredita que o multiculturalismo faz a vida melhor em sua região?”, “Você gosta de viver entre pessoas com estilos de vida diferentes?”);
- Valor da vida (“Você se sente valorizado pela sociedade?”, “Se você morresse amanhã, você estaria satisfeito com o que a sua vida significou?”); e
- Conexões no trabalho (“Seus colegas de trabalho também são seus amigos?”, “Você se sente parte de um time no trabalho?”).

De forma semelhante, Grootaert *et al* (2003) desenvolveram um modelo de questionário para mensurar o capital social, baseado em dois aspectos: nos tipos de grupos e redes com os quais as pessoas podem contar e a natureza e extensão das suas contribuições para com os outros membros desses grupos e redes.

2.5.2 Aspectos organizacionais

Além da importância do capital social/cultura de colaboração dos empresários para a constituição e desenvolvimento de empreendimentos coletivos (Putnam, 2000; Amato Neto, 2000; Casarotto e Pires, 1998), outros fatores relacionados à organização das redes de empresas mostram-se fundamentais, de acordo com a literatura disponível. Esses fatores estão relacionados à forma como a rede foi constituída e está organizada, tais quais a existência de objetivos comuns entre os participantes; regras e sanções claras; participação nas decisões; comunicação entre os membros e apoio técnico à rede.

Boehe e Silva (2003), relatando estudos de casos de redes estabelecidas no Rio Grande do Sul, afirmam que a criação de dispositivos legais (regras e sanções) é importante para o desenvolvimento da rede. Entre esses mecanismos, os autores citam a relevância do estatuto da rede, o regulamento interno e o código de ética, visando constituir uma base comum para sanções.

Amato Neto (2000), embora ressalte que a confiança é fundamental para o sucesso de uma rede de empresas, afirma que as sanções (por escrito) são um importante instrumento para garantir que as firmas vão cumprir o combinado. Dessa forma, as sanções garantem uma relação de *mínima confiança e parceria*, já que os parceiros incorrem em prejuízos caso desrespeitem as regras definidas.

Ostrom (1992) em sua obra *Governing the commons*, citada por Putnam (2000) ressalta a importância de regras e sanções claras quando o interesse comum está em jogo:

- **Objetivos comuns:** a existência de objetivos comuns e de uma visão compartilhada é tão importante em organizações que atuam isoladamente quanto nos empreendimentos coletivos, como as redes de empresas. Boehe e Silva (2003) afirmam que a existência de interesses, objetivos e estratégias comuns reduz os incentivos para comportamentos oportunistas.
- **Comunicação entre os membros:** na definição da estrutura de governança da rede, é fundamental que haja canais eficientes de comunicação, tanto entre os participantes quanto entre os participantes e os dirigentes da rede. Caso contrário, haverá dificuldades em coordenar os participantes, divulgar as decisões e ações da rede e aproveitar os benefícios da atuação coletiva.
- **Participação nas decisões:** o comprometimento dos associados está diretamente relacionado à sua possibilidade de participar nas decisões da rede. Isto é, à medida que a operação em rede afeta as empresas participantes, é natural que elas queiram ser incluídas na tomada de decisões. Portanto, é fundamental que a estrutura de governança da rede seja suficientemente estruturada para permitir que haja uma participação efetiva dos empresários nas decisões coletivas.

De acordo com Sydow (1998) citado por Balestro e Mesquita (2002), a frequência e abertura da comunicação entre organizações que fazem parte de uma rede é uma propriedade estrutural que contribui para o desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais. Assim, se a rede oferece canais eficientes de comunicação para os seus membros, há uma tendência positiva ao fortalecimento da confiança entre os participantes, ao mesmo tempo em que a falta desses canais pode levar ao efeito contrário.

2.5.3 Ambiente institucional

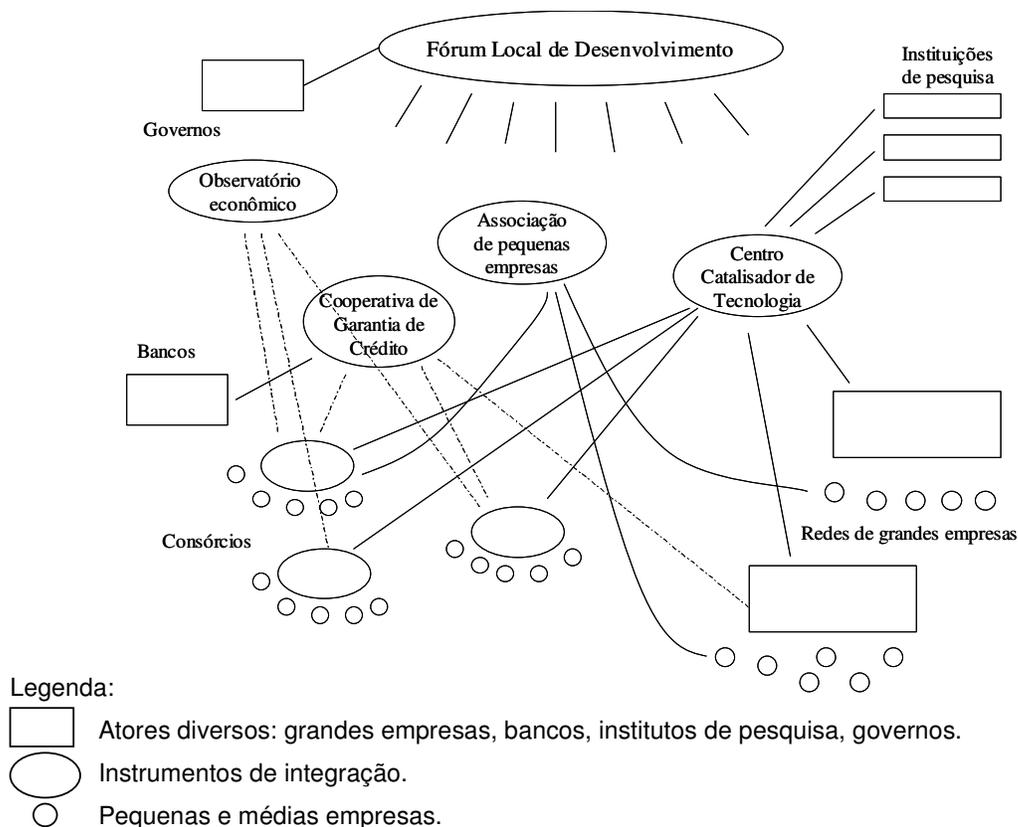
Um terceiro aspecto relevante para o sucesso na formação de redes de empresas está relacionado ao ambiente institucional no qual a rede está inserida.

Ou seja, a estrutura de apoio que existe em sua região de atuação e que contribui para o sucesso na sua constituição, conferindo-lhe apoio e sustentação gerencial, tecnológica e financeira. Casarotto e Pires (1998) apontam este fator como imprescindível para o sucesso de empreendimentos locais, como as redes de empresas, e para o desenvolvimento regional.

Esses autores (Casarotto e Pires, 1998), ao relatarem a experiência italiana em cooperação empresarial, destacam sobretudo a importância de um conjunto de atores locais que prestam o suporte necessário ao sucesso da cooperação. Isto é, a colaboração empresarial e a formação de redes entre empresas acontece com maior facilidade quando, em seu redor, há toda uma estrutura de sustentação.

Cândido (2001), também referindo-se ao exemplo da Itália e utilizando os trabalhos desenvolvidos por Brusco e Righi (1989), Murray (1991), Brusco (1992) e Pyke (1992), mostra que o modelo é constituído pela existência de um conjunto de órgãos de apoio às empresas localizadas na região: um órgão responsável por coletar, analisar e distribuir toda a informação relevante para a comunidade de negócios; uma agência de desenvolvimento regional (que é o núcleo da rede), contando com a participação do poder público, de centros de informação e tecnologia, de associações de pequenas empresas, instituições de pesquisa e instituições financeiras.

Casarotto e Pires (1998) argumentam que esse conjunto de atores institucionais forma uma espécie de Fórum Local de Desenvolvimento, representado na figura a seguir:



Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1998, p. 21).

FIGURA 8: Atores do ambiente institucional (Fórum Local de Desenvolvimento)

Humphrey e Schmitz (1995) igualmente destacam a relevância do suporte institucional para o sucesso das redes de empresas. No caso da Dinamarca, por exemplo, um dos maiores problemas era o fato de que a cooperação interfirmas não fazia parte da cultura industrial do país. Assim, o programa governamental para a formação de redes foi importante para estimular as companhias dinamarquesas a superar a resistência à cooperação. Segundo os autores (Humphrey e Schmitz, 1995), o apoio institucional acelera os resultados do programa e permite que se atinja maior escala de participantes em menos tempo. Além disso, ele ajudou a transformar a cultura corporativa na Dinamarca, fazendo das redes uma opção estratégica natural para as empresas.

O caso chileno também aponta para a relevância do suporte institucional: o programa governamental Projectos de Fomento (PROFO) teve papel importante

para o sucesso das iniciativas de criação de redes de empresas. Humphrey e Schmitz (1995) afirmam que o papel do Estado no processo é de coordenar as atividades de várias agências e promover mudanças nos relacionamentos entre os atores. Dessa forma, o Proyecto de Fomento do governo chileno serviu como um guia para as empresas, assessorando-as durante as etapas de criação da cooperação empresarial, desde a preparação para a formação da rede, até a sua consolidação e, finalmente, a sua independência.

Ceglie e Dini (1999) relatam ainda o caso da Jamaica, descrito como um exemplo de formação de redes com apoio institucional. A agência pública de desenvolvimento JAMPRO atuou oferecendo suporte estratégico para as pequenas e médias empresas locais, identificando as suas necessidades e formatando as respostas públicas para assessorá-las. O apoio institucional veio através da coordenação de ações com outras instituições locais ativas no suporte às pequenas empresas, como agências de treinamento, universidades e centros de serviços especializados. Em resumo, a sustentação institucional (pela agência JAMPRO) fez o papel de coordenador do sistema desenvolvendo uma estrutura coerente de serviços que facilitou a formação de redes.

Por último, pode-se citar ainda o próprio caso do estado do Rio Grande do Sul, onde o poder público assumiu o papel de coordenação e desenvolvimento do ambiente institucional para o sucesso das redes. Como ressaltado anteriormente através das palavras de Verschoore (2004), o Estado atuou como um facilitador na difícil tarefa de modificar uma cultura de competição e inserir o paradigma da colaboração empresarial. Também coube ao Estado articular um conjunto de atores institucionais que apoiaram as redes em seu processo de formação, notadamente as universidades regionais e os consultores das redes.

Dotto e Wittmann (2003) argumentam que o processo de implantação do Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul contou com o suporte de uma série de instituições de apoio, como a própria Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), que coordenou e ofereceu o suporte financeiro. As Universidades comunitárias regionais contribuíram com o corpo docente e técnico e oferecimento de cursos de nivelamento gerencial, espaço

físico e equipamentos para as reuniões. O programa contou também com o apoio de outros interessados, como prefeituras, secretarias municipais, sindicatos e associações comerciais.

Resumidamente, conforme descrito por Casarotto e Pires (1998), Humphrey e Schmitz (1995), Ceglie e Dini (1999) e Verschoore (2004), a estrutura do ambiente no qual as redes de empresas serão formadas caracteriza-se por um conjunto de atores institucionais que exercem papéis importantes para o sucesso dos empreendimentos cooperativos:

- O poder público, como incentivador e mediador das ações cooperativas, modificando a tradicional cultura de competição do empresariado. Pelas experiências citadas, sua participação legitima o processo e garante a adesão de um número maior de empresas;
- Universidades locais, conhecedoras das peculiaridades regionais e provedoras de conhecimentos técnicos e serviços especializados, fundamentais para o sucesso na formação dos empreendimentos cooperativos;
- Centros de pesquisa, que apóiam as redes através de consultorias e desenvolvimento de novas tecnologias de produção e gestão;
- Consultores especializados, conhecedores da realidade das empresas participantes das redes, fornecem apoio ao planejamento e desenvolvimento das redes, atuando como mediadores na solução de conflitos e problemas originados entre os empresários.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos fatores descritos nas seções anteriores, bem como os autores que descrevem cada um desses fatores.

QUADRO 3: Quadro resumo dos fatores influentes para a formação de redes de empresas e respectivos autores

Fator	Descrição	Autores
Cultura de colaboração / Capital social	Refere-se à cultura de colaboração existente entre os empresários que formam ou pretendem formar uma rede, nível de confiança entre os parceiros e na sociedade em geral, percepção do comprometimento dos participantes e, inclusive, as experiências associativas anteriores dos empresários.	Putnam (2000) Fukuyama (1996) Amato Neto (2000) Grootaert <i>et al.</i> (2003) Office for National Statistics (2001) Bullen e Onyx (1998) Humphrey e Schmitz (1995) Pollit (2002) Carpenter, Daniere e Takahashi (2003)
Aspectos Organizacionais	Refere-se à governança da rede, isto é, os instrumentos de gestão utilizados e a forma como a rede é conduzida, como por exemplo, os mecanismos de participação dos empresários na formação da rede, a existência de objetivos comuns, regras e sanções claras e aceitas, a participação dos empresários nas tomadas de decisões e os fluxos de comunicação entre os participantes.	Ostrom (1992) Casarotto e Pires (1998) Amato Neto (2000) Ernst (1994) Humphrey e Schmitz (1995)
Ambiente Institucional	Refere-se à existência de um ambiente institucional estruturado para servir de apoio durante o processo de formação das redes de empresas, através de agências governamentais, consultores especializados, universidades comunitárias, associações comerciais, centros de pesquisa ou serviços de apoio aos pequenos empreendimentos.	Cândido (2001) Humphrey e Schmitz (1995) Ceglie e Dini (1999) Casarotto e Pires (1998) Dotto e Wittmann (2003) Verschoore (2004)

Fonte: proposição do autor, baseado na descrição feita no item 2.5.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento

3.1.1 Tipo de pesquisa

A escolha do método de pesquisa depende sempre do tipo de questão que o estudo se propõe a responder. Como destaca Yin (2001), a idéia de que as estratégias de pesquisa podem ser dispostas hierarquicamente é enganosa. Não existem estratégias melhores e piores, mas estratégias mais e menos adequadas ao objetivo do estudo. O autor (Yin, 2001) afirma que as condições para a escolha da estratégia de pesquisa mais adequada são o tipo de questão proposto, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos históricos ou contemporâneos. Marconi e Lakatos (1999) também argumentam que a seleção dos métodos e técnicas a serem empregados na pesquisa está relacionada com o problema a ser estudado, a natureza dos fenômenos e o objeto da pesquisa.

O processo de formação e desenvolvimento de redes de empresas, assim como a maioria dos empreendimentos humanos, caracteriza-se por um conjunto complexo de atividades em interação dinâmica com o ambiente. Problemas que envolvem elementos comportamentais, como a formação de uma rede de empresas, tornam mais adequada a realização de pesquisas *ex-post facto* porque as variáveis não são manipuláveis (Kerlinger, 1984). Em outras palavras, a pesquisa *ex-post facto* é aquela em que se observa a realidade como ela se apresenta, identificando situações que se desenvolveram naturalmente.

O presente trabalho se caracteriza como um estudo descritivo de casos múltiplos. Uma pesquisa do tipo estudo de caso é aquela em que o pesquisador investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto real, em que não se

manipula comportamentos (Yin, 2001). Nas palavras de Gil (2002), consiste no estudo profundo de um ou de poucos objetos, buscando conhecê-los amplamente.

Segundo Yin (2001), a pesquisa de estudos de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto casos múltiplos, como este trabalho. Conforme esse autor, os estudos de caso múltiplos são considerados mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto. Mesmo assim, cabe destacar que a análise de poucos casos não permite generalizar as conclusões para outras situações, mas apenas “proporcionar uma visão geral do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados” (Gil, 2002, p. 55).

Malhotra (2001) afirma que uma pesquisa é descritiva quando busca justamente descrever características de grupos relevantes, quando já se possui uma hipótese previamente formulada e já existem conhecimentos prévios da situação-problema. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los, podendo assumir diversas formas, entre as quais o estudo de caso com grupos que sejam representativos de seu universo.

3.1.2 Hipóteses e variáveis

Diante do problema de pesquisa estabelecido, com base na literatura conhecida e nas experiências internacionais sobre a formação de redes horizontais de empresas, definiu-se a seguinte hipótese:

O fator *cultura de colaboração* exerce influência maior que os fatores *aspectos organizacionais e ambiente institucional* sobre o sucesso percebido pelos empresários na formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas.

Neste trabalho, admite-se como *sucesso na formação e desenvolvimento da rede* a percepção dos empresários participantes quanto aos resultados competitivos

da rede. Isto é, os benefícios obtidos pela sua empresa com a participação na rede. Assim, quanto maior o resultado competitivo da rede, maior o sucesso na sua formação e desenvolvimento.

A operacionalização da variável *sucesso na formação e desenvolvimento da rede* foi feita por meio de um conjunto de itens denominados resultados competitivos da rede, nos quais os empresários apontam que grau de influência a participação da empresa na rede teve para o seu negócio, segundo suas próprias percepções, em relação ao seguinte conjunto de itens:

- Aumento das vendas;
- Criação de novos empregos;
- Melhorias de gestão;
- Utilização de novas tecnologias na produção e/ou na comercialização;
- Menores preços de compra;
- Qualidade dos produtos/serviços;
- Aumento na variedade de produtos oferecidos;
- Aumento de lucro;
- Reconhecimento da empresa no mercado;
- Comercialização em novos mercados ou para novos clientes.

Esses itens foram verificados mediante a aplicação de questões com uma escala de 0 a 4, onde 0 corresponde ao mínimo e 4 ao máximo de influência. Ou seja, o empresário indica sua percepção sobre o grau de influência da rede na sua empresa em relação a cada um dos itens listados. O conjunto de respostas dos empresários indica o nível de sucesso percebido daquela rede de empresas, permitindo comparações entre as redes pesquisadas.

Entende-se por *cultura de colaboração* um conjunto de elementos que dizem respeito ao capital social, cuja operacionalização foi feita por meio de um de itens nos quais os empresários indicaram a sua percepção, envolvendo os seguintes aspectos:

- Participação anterior em atividades associativas, como grupos de empresas, consórcios ou parcerias empresariais, entidades de classe;
- Nível de confiança do empresário nos outros participantes da rede;
- Nível de confiança do empresário nos dirigentes da rede;
- Percepção do empresário quanto ao comprometimento dos outros participantes da rede;
- Percepção do empresário quanto à possibilidade de descumprimento dos compromissos estabelecidos, por parte dos outros empresários da rede (confiança de que os parceiros cumpram os compromissos estabelecidos pela rede);
- Percepção do empresário quanto ao esforço de colaboração dos outros participantes da rede;
- Percepção do empresário quanto à reputação/imagem dos outros participantes da rede.

O primeiro item (participação anterior em atividades associativas) foi verificado mediante questão de múltipla escolha. Os demais itens foram verificados mediante uma escala de 0 a 4, onde o empresário indica a sua percepção em relação a cada questão, utilizando um conjunto de indicadores em que 0 corresponde ao mínimo e 4 ao máximo de concordância. O conjunto das respostas dos empresários indica a importância da variável *cultura de colaboração* para o sucesso na formação e desenvolvimento da rede (resultados competitivos da rede) e permite comparações com as outras variáveis.

Entende-se por *aspectos organizacionais* aqueles relacionados à percepção dos empresários quanto à organização da rede de empresas e formalização de procedimentos, desde o processo de formação (como foi concebido e a participação dos agentes envolvidos), existência de regulamentos (regras e sanções), participação dos empresários nas decisões, bem como a existência de atividades de integração e relacionamento entre os participantes da rede.

A operacionalização da variável *aspectos organizacionais* foi feita por meio do levantamento da percepção dos empresários participantes na rede, envolvendo os seguintes aspectos:

- Nível de participação do empresário na formação da rede;
- Nível de participação do empresário nas decisões da rede;
- Existência de objetivos comuns na rede;
- Nível de convergência de cada empresário com os objetivos fixados pela rede;
- Existência de regras e sanções claras aos transgressores;
- Aplicação das punições aos transgressores ou àqueles que adotam atitudes oportunistas;
- Existência de atividades de integração dos participantes da rede;
- Existência de estímulo à troca de informações entre os participantes da rede;

Esses itens foram verificados mediante uma escala de 0 a 4, onde 0 corresponde ao mínimo e 4 ao máximo, cabendo a cada empresário indicar a sua percepção para cada um dos itens estabelecidos. O conjunto das respostas dos empresários indica a importância da variável *aspectos organizacionais* para o sucesso na formação e desenvolvimento da rede (resultados competitivos) e permite comparações com as outras variáveis.

Entende-se por *ambiente institucional* um conjunto de fatores relacionados à estrutura de apoio à rede, como órgãos de apoio ou auxílio técnico (universidades, centros de pesquisa, entidades empresariais), apoio governamental à formação e desenvolvimento da rede.

A operacionalização da variável *ambiente institucional* foi feita por meio do levantamento da percepção dos empresários participantes da rede, envolvendo os seguintes aspectos:

- Existência de órgãos governamentais de apoio à formação e desenvolvimento de redes de empresas, a exemplo do Programa Redes de Cooperação;
- Existência de apoio técnico de instituições e órgãos de apoio recebido pela rede, a exemplo de Universidades;
- Apoio técnico e estrutural na formação da rede de empresas, a exemplo de entidades de classe, centros de pesquisa, associações empresariais ou sindicatos.

Os itens foram verificados mediante uma escala de 0 a 4, onde 0 corresponde ao mínimo e 4 ao máximo de concordância. Isto é, cada empresário indica a sua percepção quanto à importância dos itens estabelecidos, de forma que o conjunto das respostas fornecidas pelos empresários indica a importância da variável *ambiente institucional* para o sucesso da rede (resultados competitivos) e permite comparações com as outras variáveis.

3.1.3 Modelo analítico

A Figura 9 demonstra as variáveis da pesquisa e a relação entre elas, conforme descrito anteriormente.

MODELO ANALÍTICO: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas

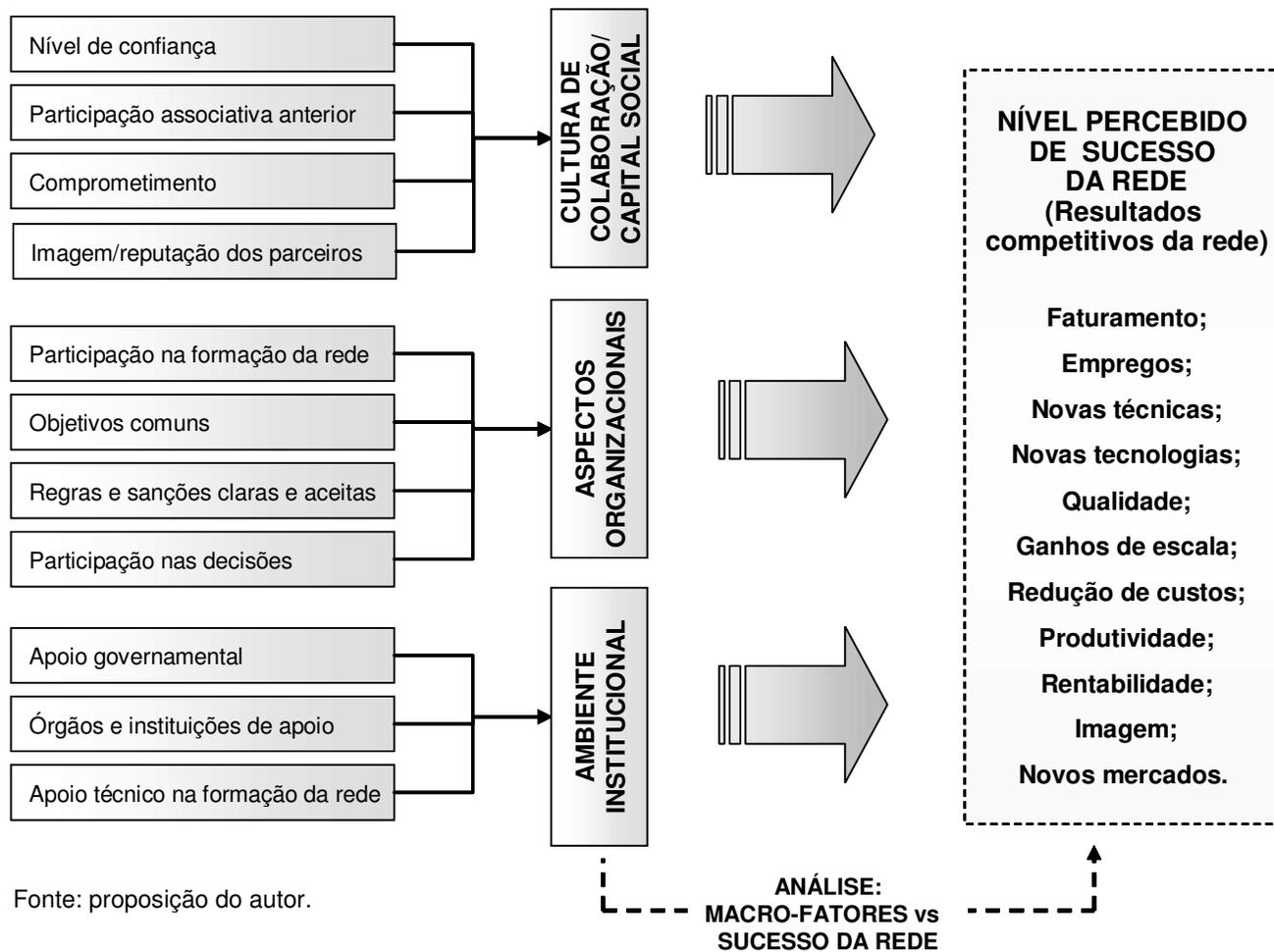


FIGURA 9: Modelo analítico de pesquisa

3.2 Procedimentos

3.2.1 População e amostra

Durante a primeira fase do Programa Redes de Cooperação, implantado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS), entre os anos de 2000 e 2003, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), foram criadas no estado 45 redes horizontais de empresas, denominadas redes de cooperação. Com a retomada do Programa, em abril de 2004, acredita-se que outras 70 novas redes estejam em fase de desenvolvimento e ingresso no mercado, nos mais diversos segmentos de negócio, em todas as regiões do estado.

Nesse período, surgiram também outras redes de empresas de abrangência local, regional ou nacional, desenvolvidas de forma autônoma em segmentos variados. Mais recentemente, pôde-se observar o ingresso no Estado de redes de empresas de abrangência nacional, com o objetivo de aumentar o número de associados e ampliar os ganhos de escala, como a Rede Âncora (rede de autopeças, com sede em São Paulo) e a Rede CONSTRUIR (rede de lojas de material de construção, também com sede em São Paulo).

Com base no universo de redes horizontais de empresas existentes no Rio Grande do Sul (RS), que atualmente deve superar uma centena de redes, optou-se pela seleção de uma amostra intencional, isto é, que caracteriza situações expressivas do segmento a que pertencem. Esse tipo de amostra visa a aumentar a utilidade da informação, ao mesmo tempo em que restringe o número de elementos selecionados (Contrandopoulos *et al*, 1999). Como afirma Mattar (1996), a suposição básica da amostra intencional é que com um bom julgamento pode-se chegar a amostras satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

Mesmo assim, é importante ressaltar que, nesse caso, a seleção de uma amostra intencional (sem uso de cálculo estatístico) não permite generalizações para todo o universo, de maneira que as informações da pesquisa dizem respeito

apenas aos elementos pesquisados. Destaca-se que o objetivo não é caracterizar com precisão estatística a população, para o que uma amostra probabilisticamente calculada e aleatoriamente selecionada seria indispensável, e sim, obter compreensão sobre a relação entre determinadas variáveis. Embora seja menos precisa que a amostra probabilística, o uso da amostra intencional deve-se principalmente às limitações de tempo, recursos e acesso do pesquisador a um número maior de elementos do universo em questão (Mattar, 1996).

A amostra intencional é composta por quatro redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul (RS), das quais duas pertencem ao segmento indústria e outras duas pertencem ao segmento comércio. Não foram incluídas redes do segmento de serviços em função da existência de poucas redes nesse segmento, com pequena representatividade no número total de redes em operação. Visando a enriquecer o estudo, dentro de cada segmento (indústria e comércio), optou-se pela escolha de uma rede formada a partir do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e outra rede formada de forma autônoma ou com outro tipo de apoio institucional, gerando a amostra do Quadro 4:

QUADRO 4: Amostra intencional de redes de empresas para pesquisa e respectivos associados

NÚCLEO MOVELEIRO DE SANTA MARIA – REDE NUMOV-SM	
Segmento Indústria	Rede Autônoma
EMPRESA	CIDADE
Mathiane Móveis	Santa Maria
Móveis Cavalheiro	Santa Maria
Móveis Küster	Santa Maria
Móveis São José	Santa Maria
Osmar Móveis	Santa Maria
Kisner Móveis	Santa Maria
Mobilha	Santa Maria
Móveis Dapper	Santa Maria
Móveis Nascimento	Santa Maria
Morgental / G.S.L.	Santa Maria
Móveis Scolari Taschetto	Santa Maria
Personale Móveis	Santa Maria
Leal Oficina de Marcenaria	Santa Maria
Móveis Back	Santa Maria
Móveis Kieling	Santa Maria
Móveis Miola	Santa Maria
Móveis Wachtmann	Santa Maria

Continua

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE ESTOFADOS E MÓVEIS COMPLEMENTARES – REDE AFECOM	
Segmento Indústria	Rede com apoio da SEDAI
EMPRESA	CIDADE
Bortolini Indústria de Móveis	Garibaldi
Orlando Bussolotto	Bento Gonçalves
Conforflex	Estrela
Cotonipe	Bento Gonçalves
Estofados Dorigon	Farroupilha
Estofados Grandó	Farroupilha
Estofados Pirâmide	Bento Gonçalves
Estofados Versailles	Bento Gonçalves
Estofados Israel	Caxias do Sul
Móveis B & B Ltda	Veranópolis
KF Estofados	Bento Gonçalves
Kajá Móveis	Rolante
Madelustre	Garibaldi
Menegolla Móveis	Caxias do Sul
Móveis Tremarin	Farroupilha
Politorno Móveis	Bento Gonçalves
Multimóveis	Bento Gonçalves
Sademi Móveis	Bento Gonçalves
Tempo Novo Indústria Moveleira	Bento Gonçalves
Veneza Móveis e Decorações	Garibaldi
Vila Nobre Estofados	Caxias do Sul
REDE CONSTRUIR	
Segmento Comércio	Rede Autônoma
EMPRESA	CIDADE
Ferragem Thony	Porto Alegre
Gaúcha Materiais de Construção	Camaquã
Gaúcha Materiais de Construção 2 (filial)	São Lourenço
Calvivan	Porto Alegre
Caldre Fião	Porto Alegre
Madeiraira Vieira	Tapes
Materiais de Construção Guarienti	Porto Alegre
CS Materiais de Construção	Porto Alegre
Procal	Porto Alegre
Nagibe	Canela
Madefer	Mostardas
Mademir	Terra Areia
Peraque	Caxias Sul
Ferragem Schenkel	Montenegro
JM Schneider	Bom Princípio
Belarte	Esteio
JJ Martins	Novo Hamburgo
Comercial Pereira	Xangrilá
Ecol Materiais de Construção	Santa Cruz do Sul
Arcas Materiais de Construção	Santa Cruz do Sul
Comercial Max	Capão Canoa
Fernandes Materiais de Construção	Osório
Finger, Trentin e Vicente	Parobé
Nunes Materiais de Construção	Taquari

Continua

REDE AUTO LEGAL	
Segmento Comércio	Rede com apoio da SEDAI
EMPRESA	CIDADE
Rocha Auto Peças	Estrela
Motor Peças do Vale	Lajeado
Multi Auto Comércio de Peças	Lajeado
Manoel Auto Peças	Lajeado
Retifica Trevo	Lajeado
Gradiente Auto Peças	Sobradinho
Sulauto Peças	Santa Cruz
Schultz Técnica Com	Santa Cruz
Amauri Schmidt	Vera Cruz
Mecânica Motor Kraft	Palmeira
Palmeira Auto Peças	Crissiumal
Vesal Veículos	Santo Augusto
Acessórios Becar	Camaquã
Conter e Cia	Tapes
Acessórios São Pedro	Porto Alegre
Auto Peças Ultracar	Porto Alegre
Bettin Comércio de Peças	Porto Alegre
Mercotécnica Comércio de Peças	Porto Alegre
Caponi e Filhos Ltda.	Canoas
Auto Peças Nacional	Canoas
Gringo Auto Peças	Canoas
Acessórios Luizinho	Esteio
Paulinho Auto Peças	São Leopoldo
Amarildo Toigo	Taquara
Auto Peças Alvorada	Alvorada
Casa Caminhão	Alvorada
Super Macro Auto Peças	Alvorada
A Bolzan e Cia Ltda.	São Sepé
Elson B Souza e Irmão	Faxinal Soturno

3.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados deste estudo de casos múltiplos foi executada com a utilização de técnicas de entrevistas e aplicação de questionários, com o objetivo de reunir as informações necessárias à solução do problema de pesquisa.

Segundo Lima (2004), o questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo e baseada na formulação e aplicação de uma série ordenada de questões.

Na composição dos questionários (Anexo A) foram utilizadas perguntas de múltipla escolha com as seguintes características:

- Perguntas de julgamento ou avaliação, definidas por Lima (2004) como aquelas em que a formulação solicita um julgamento ou avaliação, com base numa escala que remete a uma intensidade crescente ou decrescente, possibilitando obter dados precisos;
- Questões de fato, isto é, que remetem a dados objetivos sobre o respondente ou sobre o objeto da pergunta, como localização da empresa, tempo de existência do negócio, tempo de participação na rede, etc (Lima, 2004).

Os questionários foram entregues aos empresários ou aos representantes das empresas nas assembleias das redes, pessoalmente ou enviados por correio eletrônico e fax. As devoluções das respostas também aconteceram por correio, correio eletrônico ou fax, dependendo da preferência de cada empresário. Em todas as situações, no entanto, foi garantido o anonimato do respondente, evitando assim qualquer possibilidade de vício nas respostas.

É importante ressaltar ainda que antes da aplicação definitiva dos questionários aos empresários das redes selecionadas, foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa, visando a solucionar problemas ou modificar possíveis deficiências. Foram escolhidos quatro empresários cujas empresas fazem parte de alguma rede de empresas, bem como consultores e supervisores do Programa Redes de Cooperação.

Como coleta complementar de informações junto às redes pesquisadas, foram realizadas entrevistas em profundidade com um dirigente de cada rede de empresas que compõe a amostra. Segundo Malhotra (2001), as entrevistas em profundidade são entrevistas não-estruturadas ou semi-estruturadas, diretas, pessoais, em que um único respondente é entrevistado pelo pesquisador com o objetivo de obter informações sobre tópicos pré-estabelecidos.

A escolha dos entrevistados obedeceu ao critério de que fizesse parte da diretoria da rede, preferencialmente seu Presidente, ou representante indicado pela própria diretoria da rede que estivesse apto a descrever a associação e seu processo de formação e desenvolvimento.

3.2.3 Análise de dados

Os dados coletados pelas pesquisas nas redes de empresas da amostra foram tabulados e agrupados dentro dos fatores pré-estabelecidos (*sucesso da rede* ou *resultados competitivos da rede*; *cultura de colaboração*; *aspectos organizacionais* e *ambiente institucional*), buscando determinar a influência de cada um desses fatores para os resultados obtidos pela rede. A partir da tabulação dos dados foram geradas tabelas e gráficos para a solução do problema de pesquisa proposto.

Cada grupo de fatores foi analisado pela pontuação obtida nos questionários respondidos pelos empresários da rede, em relação à pontuação total possível naquele grupo de perguntas.

Exemplo: a “Rede A” conta com 20 empresários que responderam individualmente as 10 questões referentes aos *resultados competitivos da rede*. Considerando que cada questão poderia gerar a pontuação máxima de 4 pontos, cada empresário poderia gerar no máximo 40 pontos. Logo, a pontuação máxima possível para a rede é 800 pontos (20 empresários x 40 pontos por empresário). Caso a soma das respostas desses empresários tenha atingido 600 pontos, pode-se afirmar que essa rede atingiu um índice de 75% no grupo *resultados competitivos da rede*, o qual foi comparado com os índices dos outros fatores da própria rede e com os índices das outras redes.

O mesmo processo foi realizado em relação aos demais grupos: as respostas foram computadas e transformadas em índice de acordo com a pontuação atingida

em relação ao total de pontos possíveis. Usando novamente o exemplo anterior, no grupo *cultura de colaboração* a pontuação máxima possível de uma rede com 20 empresários será de 560 pontos (7 perguntas dentro do grupo x 4 pontos por pergunta x 20 respondentes). Se a soma das respostas nesse caso atinge 280 pontos, tem-se um índice de 50%.

Assim, as respostas dos empresários de cada rede permitiram gerar um conjunto de índices que variaram de 0% a 100%:

- Índice do sucesso da rede ou resultados competitivos da rede;
- Índice da cultura de colaboração;
- Índice dos aspectos organizacionais;
- Índice do ambiente institucional.

Para efeitos de avaliação, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- Na análise individual dos índices de cada rede, utilizou-se como base o índice médio de cada fator. Os índices que obtiveram resultados acima dessa média foram considerados altos e aqueles que obtiveram resultados inferiores a ela foram considerados baixos;
- Depois de analisados individualmente, os índices das redes foram analisados e comparados conjuntamente. Foram realizadas comparações de índices entre redes do mesmo segmento (redes da indústria; redes do comércio) e comparações entre todas as redes pesquisadas (duas redes da indústria e duas redes do comércio).

Quanto às informações das entrevistas, foram transcritas e analisadas, para comparação com os resultados dos questionários.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV-SM)

4.1.1 Descrição da rede

A origem do Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV-SM) esteve relacionada ao problema enfrentado pela indústria moveleira na região da cidade de Santa Maria (RS): a falta de mão-de-obra especializada na área de fabricação de móveis, cuja deficiência haveria de ser superada através da instalação de um curso de marcenaria pelo Serviço Nacional da Indústria (SENAI). Essa necessidade estimulou a união de um grupo de empresas para pleitear esse curso, com o incentivo da Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria (CACISM) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), grupo este que posteriormente originou a NUMOV-SM.

A partir da primeira experiência positiva do grupo com a instalação do curso profissionalizante, houve a percepção de que seria possível obter outros benefícios através do trabalho conjunto, surgindo a idéia de formar uma rede. Desse modo, a rede de fábricas de móveis sob medida do Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV – SM) foi constituída em fevereiro de 2003 por 20 pequenas empresas moveleiras da cidade de Santa Maria (RS) – Figura 10. Embora já tenham existido outras associações anteriores no segmento, elas estavam inoperantes ou extintas, e a criação da NUMOV-SM proporcionou aos empresários maior representatividade e uma oportunidade para juntar forças e melhorar o desempenho geral do grupo.

LOCALIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS

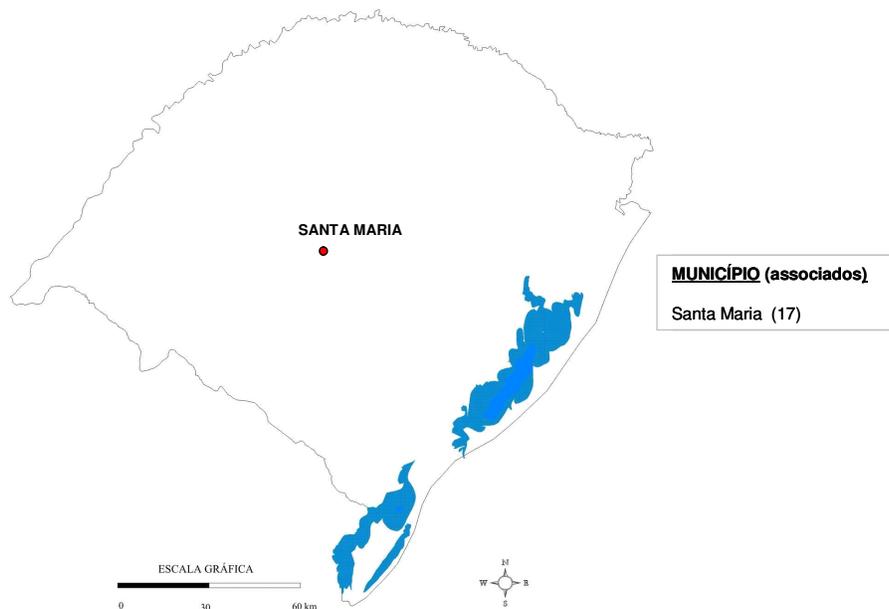


FIGURA 10: Localização dos associados da Rede NUMOV-SM

Hoje essa associação está organizada por meio de uma diretoria com presidência e vice-presidências, com objetivos específicos para os quais os participantes direcionam seus esforços. Essa estrutura garante que todos os empresários estejam de alguma forma envolvidos com a busca de resultados para a coletividade. A NUMOV-SM também realiza seminários de planejamento estratégico, visando a determinar objetivos e as formas de alcançá-los.

As empresas participantes da rede atuam com as seguintes linhas de produtos sob medida: dormitórios, móveis para laboratórios, cozinhas e móveis para lojas. Segundo estimativas do grupo, as empresas participantes detêm atualmente cerca de 22% da demanda de móveis sob medida da cidade de Santa Maria.

De acordo com a tipologia para classificação de redes de empresas proposta por Grandori e Soda (1995) *apud* Leon e Amato (2001), a NUMOV-SM pode ser

classificada como uma rede burocrática simétrica⁷, haja vista que existem acordos formais que garantem o funcionamento da rede sob a forma de associação, na qual todos os participantes têm igualdade de condições na rede. Na visão de Casarotto e Pires (1998), esta rede pode ser classificada como uma rede flexível de pequenas empresas (rede horizontal), já que se caracteriza por um grupo de empresas buscando objetivos amplos e atuando na forma de produtos diferenciados.

4.1.2 Entrevista com o Presidente da Rede NUMOV-SM

A entrevista com o senhor Francisco Back, presidente do Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV – SM), foi realizada em 22 de julho de 2004, na própria empresa do presidente, no Bairro Camobi de Santa Maria. A partir de um roteiro semi-estruturado, foram discutidos vários temas relacionados à formação e desenvolvimento da rede de empresas.

Em relação ao início das atividades da rede, o entrevistado afirmou que, como seria natural de esperar, os empresários não compartilhavam todas as suas informações, prevalecendo a noção de que ‘eu faço as coisas da maneira certa’, cujos segredos não poderiam ser revelados. Entretanto, o processo utilizado para constituir a rede, através de encontros sucessivos e a convivência dos empresários em cursos e palestras realizados ao longo do tempo, levou a um aumento da confiança entre todos, que passaram a compartilhar informações sobre diversos aspectos inerentes ao negócio.

Por outro lado, apesar da inexistência de apoio governamental para o início do processo de formação da rede, o grupo contou com o incentivo da Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria (CACISM) e o apoio do SEBRAE, sem os quais provavelmente a rede não teria sido constituída, em função dos fracos resultados das associações anteriores. Ao promover encontros e incentivar a realização de

⁷ As tipologias de redes de empresas foram apresentadas no item 2.2.2 deste trabalho.

cursos e seminários, o SEBRAE influenciou decisivamente os empresários, modificando sua cultura e agregando o grupo em torno da idéia de cooperação. Neste caso, o agente externo (representado pela CACISM e pelo SEBRAE) teve papel importante para a criação da rede.

Estimular uma cultura de cooperação e colaboração entre os empresários é a chave do sucesso, na opinião do presidente da NUMOV-SM. É inevitável que haja perfis diferentes entre os empresários no início do processo, mas é fundamental que, com o passar do tempo, esses perfis sejam trabalhados para que ocorra uma mudança cultural. Se no início havia receio e pouca troca de informações, o fato de o grupo trabalhar em conjunto e conviver durante um longo período de tempo levou a uma maior cultura de confiança e colaboração. “O trabalho em grupo leva a uma mudança comportamental tão significativa que o empresário muda a sua conduta inclusive com os funcionários da sua empresa” (Back, 2004).

Questionado sobre os fatores mais importantes para o sucesso de novas redes, o entrevistado afirmou que é fundamental fazer uma sensibilização eficiente para que os empresários percebam que somente atuando coletivamente eles terão futuro; é preciso mostrar com muita clareza quais são os resultados possíveis atuando em rede. Também é fundamental ficar muito claro onde o grupo pode chegar, que benefícios pode obter. Entretanto, é indispensável que haja ganhos, especialmente financeiros, para os participantes no início do processo, porque dessa forma o empresário deixará o ceticismo de lado e perceberá que há outros resultados possíveis.

No caso da Rede NUMOV-SM, o presidente da associação acredita que já houve ganhos significativos para os participantes, seja em termos de qualificação da mão-de-obra e melhoria de processos, seja na redução de custos e na aquisição de tecnologia. O fato de existir um grupo também viabilizou uma série de cursos e treinamentos a um custo reduzido para os empresários. No entanto, o resultado mais importante alcançado foi o ganho dos empresários como pessoas e como

profissionais, à medida que passaram a encarar suas empresas com mais profissionalismo.

Muitos empresários se consideravam simples marceneiros, com os quais seria impossível discutir sobre assuntos como gestão e exportação. Hoje, esses empresários cresceram profissionalmente e ampliaram seus horizontes, compreendendo suas empresas de outra forma e entendendo a necessidade de aperfeiçoamento.

Por outro lado, embora a rede tenha atingido o estágio atual de desenvolvimento, houve uma série de dificuldades. Como o próprio presidente da rede ressalta, a falta de confiança entre os empresários, na época do início dos trabalhos, as diferenças culturais (valores, concepções) e as diferenças de perfil foram as maiores dificuldades para o andamento do grupo. Entretanto, está sendo superado com o tempo, pelo trabalho conjunto e pelo convívio das pessoas.

Hoje um dos grandes entraves para o funcionamento da rede é a bi-tributação, que inviabiliza as compras através de um único cadastro. Embora a rede negocie alguns itens em conjunto, o fornecedor precisa emitir faturas individuais e fazer as remessas separadas. A eliminação da bi-tributação, que já conta com um projeto de lei em tramitação no Congresso, permitiria melhorar as parcerias com os fornecedores e ampliar os ganhos provenientes de negociações conjuntas.

Como projetos futuros, que demonstram a intenção de obter novos ganhos através da rede, o entrevistado afirmou que, à medida que se amplia a integração das empresas que fazem parte da rede, os associados planejam ações como a utilização de um *software* padronizado para a elaboração de projetos e orçamentos e a padronização das suas contabilidades.

Da mesma forma, já surgem oportunidades de vendas conjuntas que podem significar o incremento do faturamento das empresas. No momento, a rede está

buscando firmar parceria com uma construtora, com o objetivo de mobiliar um prédio residencial que está sendo construído na cidade, algo inviável para uma empresa que atua individualmente.

Para 2005, o projeto de expansão da rede prevê o ingresso de novos associados, empresas que já demonstraram interesse em integrar o grupo. Segundo o presidente, um dos requisitos mais importantes a serem observados na admissão de novos membros é o histórico do empresário e seu comportamento e vivência associativa, além de estar com as obrigações em dia.

4.1.3 Análise dos dados

Os questionários de pesquisa foram aplicados com todas as empresas participantes da rede, totalizando 17 respondentes⁸. Todos os questionários foram respondidos pelo representante da empresa nas assembleias, sendo que todas as empresas respondentes fazem parte da rede desde a sua constituição.

As perguntas do questionário foram compiladas para formar os seguintes fatores: *resultados competitivos da rede*, *cultura de colaboração*, *aspectos organizacionais* e *ambiente institucional*. Cada um desses quatro fatores foi analisado individualmente e de forma conjunta, buscando associações entre eles. É importante ressaltar que as respostas e análises que formaram os percentuais referem-se à percepção dos empresários para cada pergunta, cujo somatório compõe um índice dos respectivos fatores.

No caso do fator *resultados competitivos da rede*, os percentuais demonstram a percepção dos empresários sobre os resultados que a sua empresa obteve ao participar da rede. Quanto aos demais fatores, as respostas dos empresários geraram um índice que vai de 0% a 100%, com o objetivo de avaliar a sua

⁸ Três das vinte empresas que criaram a rede não fazem mais parte do grupo.

percepção em relação àquele fator. Finalmente, através da comparação dos índices de uma mesma rede e através da comparação de índices entre redes diferentes, procurou-se obter informações para a solução do problema de pesquisa.

a) Resultados competitivos da rede NUMOV-SM

Na totalização dos pontos referentes ao fator *resultados competitivos da rede* obteve-se um índice de 64,6%. Ou seja, diante de 680 pontos possíveis (considerando-se o total de questões respondidas), os empresários indicaram que a rede alcançou 439 pontos, de acordo com o nível de influência percebido em relação aos itens de avaliação sugeridos. O indicador sugere uma percepção positiva dos empresários em relação à rede, demonstrando que a participação na NUMOV-SM influenciou os resultados das empresas.

Tomando-se como referência o índice de 64,6% para análise dos indicadores individuais do fator *resultados competitivos da rede*, percebe-se que sete dos dez indicadores ficaram acima desse índice, como pode ser visto no Gráfico 1. Isto é, as empresas participantes da rede acreditam que através da organização coletiva elas conseguiram não apenas reduzir os preços de compra de insumos (92,7%) – um dos objetivos primordiais das redes, obtido através dos ganhos de escala e do poder de barganha das empresas participantes – como também destacaram ganhos como melhorias de gestão (85,3%), reconhecimento da empresa no mercado (83,8%), aumento do lucro (75,0%), maior qualidade dos produtos e serviços (69,1%), bem como aumento das vendas (64,7%) e comercialização dos seus produtos em novos mercados ou para novos clientes (64,7%).

RESULTADOS COMPETITIVOS

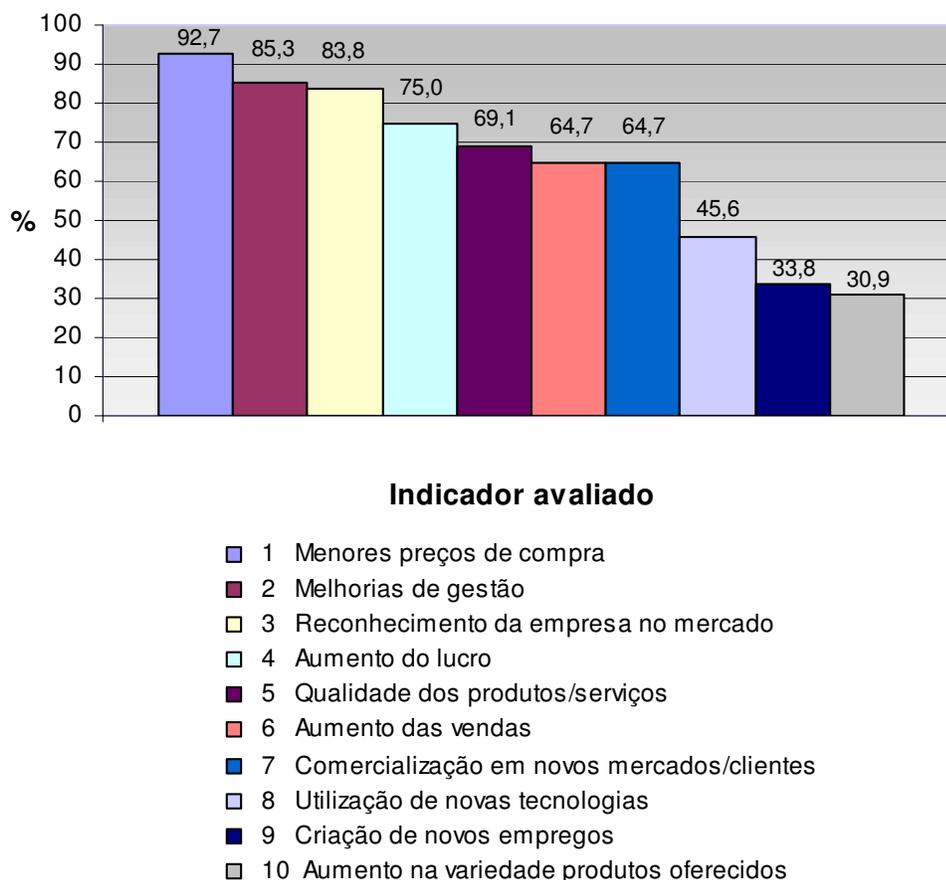


GRÁFICO 1: Resultados competitivos – Rede NUMOV-SM⁹

Por outro lado, os dados indicam que a rede teve influência menor na utilização de novas tecnologias (45,6%), na criação de novos empregos (33,8%) e no aumento da variedade de produtos oferecidos (30,9%), indicadores que obtiveram índices abaixo de 64,6%.

⁹ Os índices foram calculados, tomando-se a soma das respostas dos empresários da rede em relação à pontuação máxima possível, conforme descrito nos Aspectos Metodológicos. A mesma regra foi utilizada para os demais índices apresentados na Análise de dados.

b) Cultura de colaboração

As perguntas do fator *cultura de colaboração*, destinadas a avaliar a existência de uma cultura de colaboração e de confiança entre os empresários participantes da rede, tiveram resultados significativos. No cômputo geral de pontos referentes ao fator *cultura de colaboração*, obteve-se um índice de 89,9%.

Dos sete indicadores avaliados, cinco obtiveram índices superiores ao índice médio de 89,9%. Pode-se destacar, por exemplo, que há um índice de 100,0% de confiança nos dirigentes da rede e de 98,5% nos demais empresários da rede. Em outras palavras, quando perguntados sobre o nível de confiabilidade dos empresários que dirigem a rede, a totalidade dos respondentes indicou o grau máximo. Além disso, o fato de os empresários acreditarem uns nos outros e acreditarem que todos estão empenhados em cumprir os compromissos estabelecidos revela um alto grau de capital social na rede.

Outros indicadores que atingiram índices acima da média foram confiança que os parceiros cumpram compromissos da rede e compromisso com os objetivos coletivos da rede (ambos com 97,1%) e esforço de colaboração entre os empresários (95,6%). Os únicos indicadores que ficaram abaixo da média foram participação em atividades associativas (51,5%) e reputação/imagem dos parceiros da rede (89,7%).

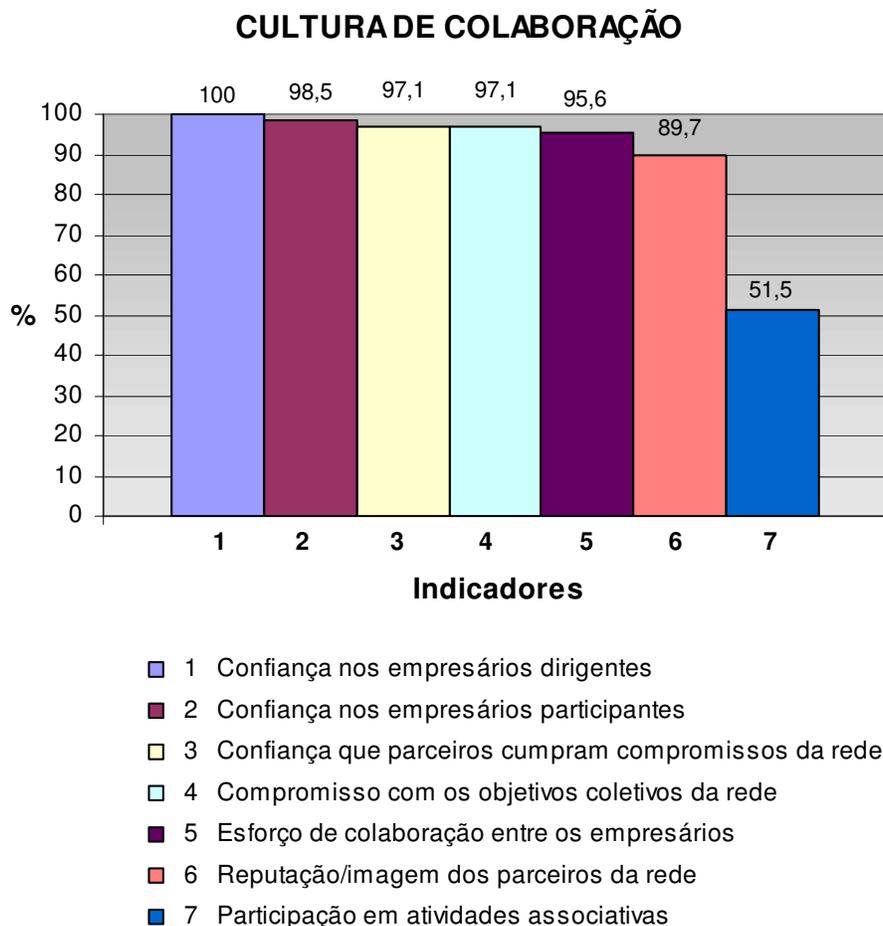


GRÁFICO 2: Cultura de colaboração – Rede NUMOV-SM

Tendo em vista que o conjunto de perguntas tinha por objetivo avaliar o nível de capital social e o grau de colaboração entre os integrantes da rede, pode-se afirmar que a rede obteve um índice significativo, revelando um alto grau de confiança e de espírito colaborativo entre os seus participantes.

Esse resultado diverge das informações fornecidas pelo Presidente da rede, segundo o qual havia um alto grau de desconfiança e muitas diferenças culturais entre os participantes na época em que o grupo foi constituído. No entanto, considerando que o entrevistado se referia ao início das atividades da rede e que a presente pesquisa foi feita 18 meses depois, pode-se afirmar que a participação das empresas na NUMOV-SM levou a um aumento da confiança entre os participantes e à redução das diferenças e desconfianças. Ou seja, a rede atua como um meio de

incrementar a cultura de colaboração dos empresários e, conseqüentemente, do seu capital social (Putnam, 2000).

c) Aspectos organizacionais

As perguntas que avaliaram a organização da rede, a existência de objetivos claros e de uma estrutura organizacional que satisfaz os participantes, revelaram um índice geral de 95,6%. Em outras palavras, os empresários atribuíram altos índices quando questionados a respeito do fator *aspectos organizacionais* da rede na qual participam (Gráfico 3).

Seis indicadores individuais obtiveram índices iguais ou superiores à média. Com exceção da pergunta sobre a participação no desenvolvimento da rede, todas as demais tiveram índices acima de 90,0%. Pode-se acreditar, portanto, que na percepção dos empresários a rede esteja bem organizada, tenha objetivos claros (100,0%) e regras claras para o seu funcionamento (100,0%). Da mesma forma, a organização da rede estimula a integração entre as empresas que a compõem (98,5%) e estimula a troca de informações (98,5%), aspectos que contribuem para o fortalecimento de uma cultura de colaboração e para o incremento do capital social do grupo. Os empresários indicaram ainda que há uma grande participação nas decisões da rede (97,1%) e há concordância com os objetivos da rede (95,6%).

Os únicos indicadores que ficaram abaixo da média geral do fator (95,6%) foram os referentes às perguntas sobre aplicação das regras e punições estabelecidas (91,2%) e sobre a participação no desenvolvimento da rede (83,8%).

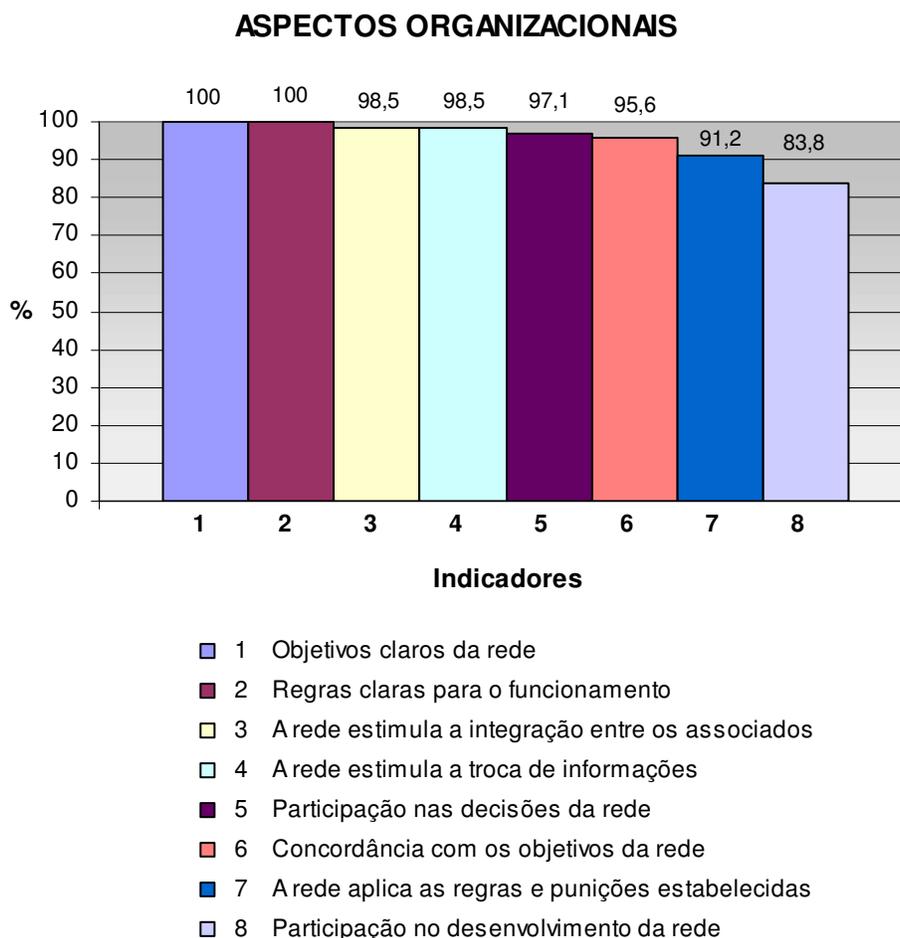


GRÁFICO 3: Aspectos organizacionais – Rede NUMOV-SM

Esse resultado corrobora as afirmações de Ostrom *apud* Putnam (2000) e Boehe e Silva (2003), segundo os quais a organização da rede é muito importante para que o empreendimento tenha sucesso. Ou seja, o alto índice relacionado à organização da rede tem impacto direto no alcance de resultados.

d) Ambiente institucional

Dentre os três fatores analisados, o fator *ambiente institucional* teve o menor índice para a rede NUMOV-SM, alcançando 50,3%. Esse resultado deve-se à baixa pontuação obtida nos itens que se referem à participação do Governo Estadual na

constituição e desenvolvimento da rede (0,0%), participação das universidades na constituição e desenvolvimento da rede (25,0%) e participação do Governo Municipal na constituição e desenvolvimento da rede (29,4%) – Gráfico 4.

Entretanto, dentro do mesmo grupo de perguntas, dois indicadores obtiveram índices superiores ao índice médio de 50,3% nas respostas dos empresários, justamente em função da sua contribuição para a constituição e desenvolvimento da rede: participação de consultores especializados na constituição e desenvolvimento da rede (100,0%) e participação das associações de classe, sindicato e outras associações empresariais (97,1%). Estes dois últimos itens corroboram as informações fornecidas pelo presidente da rede, segundo o qual a rede deve seu surgimento à iniciativa da CACISM e também ao apoio recebido de consultores do SEBRAE.

AMBIENTE INSTITUCIONAL

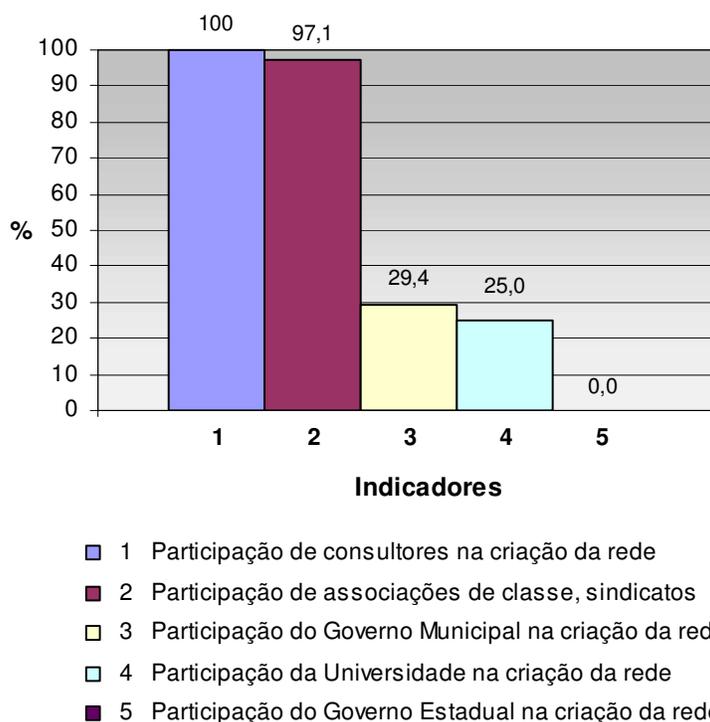


GRAFICO 4: Ambiente institucional – Rede NUMOV-SM

A Figura 11 apresenta a síntese dos dados tabulados a partir de questionários aplicados aos empresários que participam do Núcleo Moveleiro de Santa Maria.

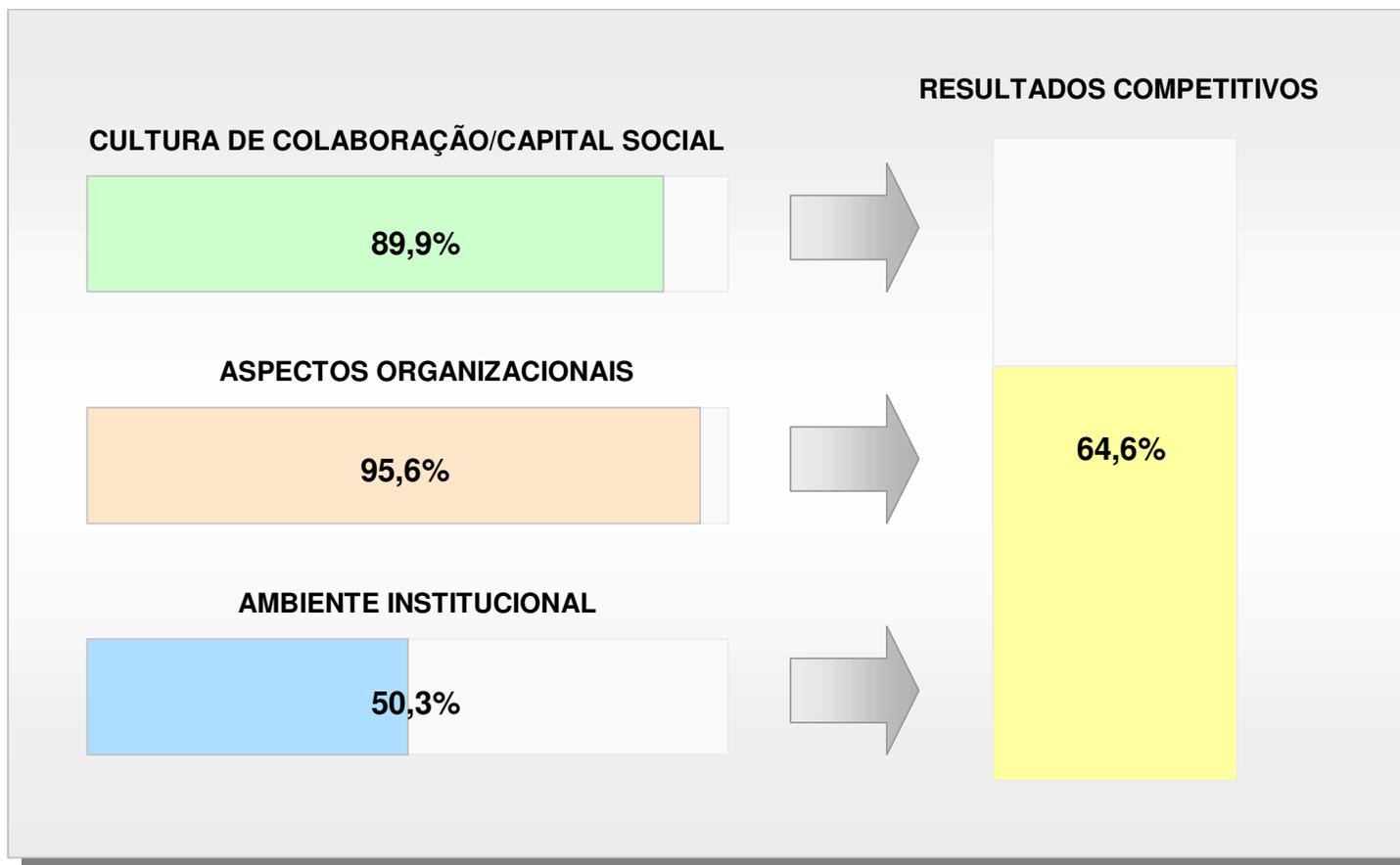


FIGURA 11: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – Rede NUMOV-SM

A partir da comparação entre os fatores elencados, pode-se observar que os resultados competitivos obtidos pela rede são influenciados pelos *aspectos organizacionais* do grupo e pela existência de uma forte *cultura de colaboração* entre os participantes. Contrariando a hipótese de pesquisa, os empresários atribuíram uma pontuação maior aos elementos de organização da rede do que aos indicadores de capital social e cultura de colaboração do grupo.

Contudo, o indicador relacionado à *cultura de colaboração* atingiu um índice próximo a 90,0%, de maneira que é possível acreditar que haja um alto capital social na rede. Como ressalta Putnam (2000), quando o capital social é alto, a vida coletiva é facilitada porque as pessoas partem da premissa de que todos cumprem as regras estabelecidas, existindo confiança e tolerância às idéias dos outros. Enfim, cria-se um círculo virtuoso que se auto-alimenta, já que as pessoas procedem corretamente umas com as outras e esperam receber em troca o mesmo tratamento.

A existência de um alto índice de capital social também pode interferir no índice de *aspectos organizacionais*. Como as pessoas confiam umas nas outras, é mais fácil estabelecer objetivos comuns, criar regras em conjunto e fazer com que essas regras sejam cumpridas. Torna-se mais fácil também criar mecanismos de integração entre os participantes, estimulando a troca de informações, assim como fazer com que todos sejam agentes ativos na tomada de decisões.

Ou seja, há um forte entrelaçamento entre a percepção dos empresários quanto à organização da rede e o nível de capital social dessa mesma rede. Ostrom *apud* Putnam (2000) afirma que há requisitos importantes para o sucesso da ação coletiva, no que se refere à sua organização, como a definição de regras claras, a participação efetiva dos envolvidos, a adoção de sanções, entre outros. Tanto Ostrom *apud* Putnam (2000) quanto Boehe e Silva (2003) argumentam que esses requisitos atuam como ferramentas para reduzir a incerteza e ampliar a confiança entre os participantes, conseqüentemente ampliando o capital social da rede.

No caso da NUMOV-SM essa situação está bem caracterizada, já que houve um aumento do capital social do grupo desde a sua constituição, segundo o presidente da rede. Há fortes indicativos de que esse incremento de capital social

seja resultante da organização adequada da rede, demonstrada pelo índice de 95,6% dos *aspectos organizacionais*. Confirmando as palavras de Putnam (2000), se as instituições de cunho cooperativo requerem aptidões e confiança interpessoais, essas características são igualmente introduzidas e reforçadas pela colaboração organizada.

No que se refere ao *ambiente institucional*, apesar deste fator ter obtido um índice apenas médio (50,3%), dois indicadores foram considerados relevantes pelos empresários: participação de consultores especializados e o apoio de associações de classe e entidades empresariais. O resultado confirma as palavras de Verschoore (2004), segundo o qual os agentes externos do ambiente institucional (seja o governo estadual, municipal, consultores, universidades ou associações de classe) exercem papel fundamental para o sucesso da cooperação empresarial. Como esta não é uma rede desenvolvida pelo Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, o desenvolvimento da rede dependeu de outros agentes externos, cuja importância foi reconhecida pelos empresários da rede.

Portanto, mesmo que não haja um ambiente institucional com vários agentes que favoreçam a cooperação, os dados mostram a importância de que haja algum agente para estimular e coordenar o surgimento da rede, atuando como catalisador do processo. Confirmam-se, assim, as idéias de Casarotto e Pires (1998) e Humphrey e Schmitz (1995), segundo os quais a existência de um ambiente institucional favorável é fundamental para o sucesso de empreendimentos como as redes de empresas.

A exemplo das experiências internacionais descritas no item 2.5.3, nas quais o surgimento de redes estava fortemente condicionado à existência de agentes catalisadores do processo, os empresários da NUMOV-SM também creditam o surgimento da rede ao empenho de agentes que fazem parte do ambiente institucional.

4.2 Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM)

4.2.1 Descrição da rede

A Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares – Rede AFECOM – é uma rede de fabricantes de estofados e móveis composta por 21 fábricas localizadas próximo ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves no Estado do Rio Grande do Sul (Figura 12). Foi criada em 2001 com o objetivo de adquirir insumos e exportar conjuntamente, buscando também melhorar o *design* dos produtos das empresas participantes, criar novos produtos e buscar o reconhecimento das empresas, obter qualificação, competitividade e uma maior integração dos fabricantes com os fornecedores e lojistas da cadeia produtiva.

Segundo Balestro e Mesquita (2002), a localização das empresas no interior de um Sistema Local de Produção¹⁰ facilitou a articulação de uma série de atores para a constituição da rede. Tiveram participação no processo de criação da AFECOM a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), o Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO/SENAI), o Sindicato da Indústria Moveleira (SINDIMÓVEIS) e a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado, através de parceria com a Universidade de Caxias do Sul. À SEDAI, através de consultores especializados, coube fornecer a metodologia para formação da rede e sugerir instrumentos legais de coordenação da AFECOM.

A rede tem um contrato formal que regula sua existência, criado não apenas por ser uma exigência da metodologia do Programa Redes de Cooperação, mas também em função de uma necessidade percebida pelas empresas que integram o

¹⁰ Os sistemas locais de produção (ou sistemas produtivos e inovativos locais) são aqueles arranjos produtivos em que, segundo Lastres e Cassiolato (2003), há interdependência, articulação e vínculos consistentes entre os participantes, resultando em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de incrementar a capacidade inovativa endógena, a competitividade e o desenvolvimento local.

grupo (Balestro e Mesquita, 2002). Como complemento, existe ainda um Código de Ética que regula o relacionamento entre as empresas e inibe possíveis comportamentos oportunistas.

LOCALIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS

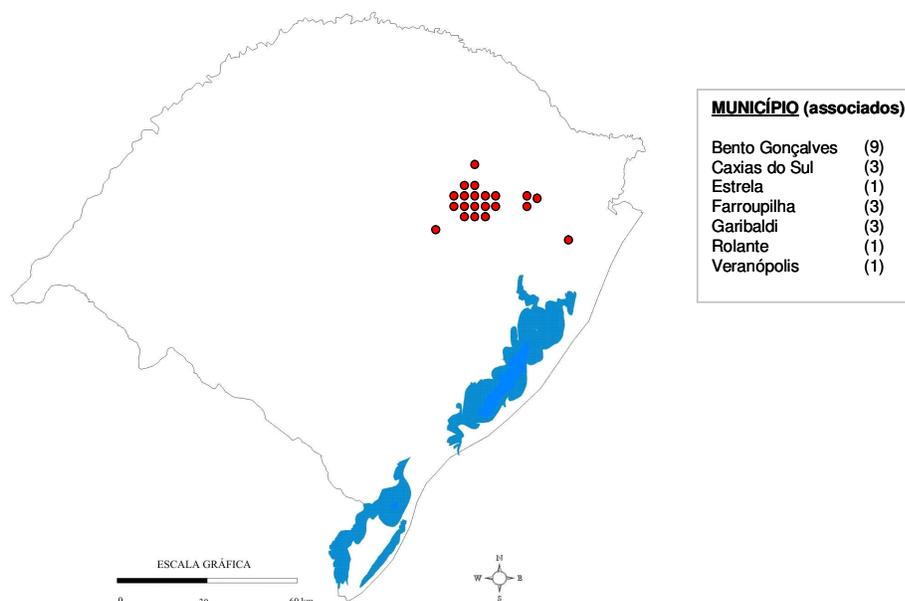


FIGURA 12: Localização dos associados da Rede AFECOM

A rede tem uma completa variedade de produtos (Anexo B), desde o econômico até a linha alta; com uma capacidade de produção de 140.000 peças/mês. Das empresas participantes, 9 fabricam sofás e reclináveis (linha Comfort), 7 produzem salas de jantar, cadeiras, consoles, cristaleiras, luminárias, mesas de apoio, estantes, bares, *racks* (linha Criative) e outras 5 empresas fabricam mesas de computação, *racks*, estantes, sapateiros, dormitórios e cozinhas (linha Functional) – Anexo C. O faturamento anual do grupo atinge US\$ 33 milhões, dos quais 27% oriundos de vendas ao mercado externo, em grande parte impulsionadas pelo escritório mantido pelo grupo nos Estados Unidos (AFECOM, 2004).

Em função das suas características e da sua forma de atuação, a AFECOM assemelha-se às redes de empresas existentes na região da Terceira Itália,

descritas no item 2.3. Nos dois casos, grupos de empresas formaram redes com o intuito de se fortalecer e abrir novos mercados, inclusive exportando seus produtos para outros países. Assim, é possível classificar a AFECOM nas seguintes tipologias¹¹: segundo a ótica de Grandori e Soda (1995) *apud* Leon e Amato (2001), trata-se de uma rede burocrática, uma vez que existem acordos contratuais entre os participantes (estatuto, código de ética). No entanto, assim como a NUMOV-SM, a AFECOM é uma rede burocrática simétrica, já que todos os associados têm o mesmo poder de participar e decidir o futuro do grupo.

A rede também pode ser classificada como uma rede flexível de pequenas de empresas (Casarotto e Pires, 1998) ou rede horizontal, rede dinâmica (Snow *et al* [1992] *apud* Alvarez [1994]) ou rede de produtores (Ernst [1994] *apud* Cândido [2001]). A classificação como rede dinâmica caracteriza-se pelo fato de haver uma firma que se torna agente/intermediário dos parceiros da rede, um agente que funciona como especialista em relacionamentos. No caso da AFECOM, a rede atua justamente desempenhando esse papel, ou seja, atuando como intermediário para as empresas participantes. Quanto ao enquadramento como uma rede de produtores, justifica-se porque as empresas que integram a AFECOM se agregaram em uma rede complementando-se e buscando novas oportunidades.

4.2.2 Entrevista com o Vice-presidente da AFECOM

A entrevista com o Senhor Luiz Atílio Troes, vice-presidente da Rede AFECOM (Bento Gonçalves), foi realizada em 30 de setembro de 2004 na empresa Móveis Tremarin, de propriedade do empresário, localizada em Farroupilha (RS). Os assuntos foram abordados com base em um roteiro pré-determinado, com o objetivo de contemplar os itens de interesse do trabalho.

¹¹ As tipologias de redes de empresas foram discutidas no item 2.2.2 deste trabalho.

De acordo com o empresário, a idéia de cooperação empresarial e da formação da rede teve início com uma necessidade comum a várias empresas da região. Em 2001, um grupo de empresas do setor moveleiro de Bento Gonçalves estava enfrentando problemas para conseguir fornecimento de espuma e componentes para estofados e decidiu importar esses insumos em conjunto. A partir desse ano, iniciou-se a troca de idéias e, com a ajuda do Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves (SINDMOVEIS) e da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), bem como com parcerias do SENAI e SEBRAE, passou-se à estruturação do grupo, que depois passou a contar também com o apoio do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

À medida que o grupo se organizava, percebeu-se que era necessário ter mais parceiros e que produzir somente estofados não seria suficiente para que a rede pudesse conquistar mercado, de maneira que novas empresas produtoras de móveis passaram a fazer parte do grupo. Hoje a AFECOM está organizada com uma diretoria que tem presidente e vice-presidente, além de comissões como marketing, tecnologia e qualidade. Havendo um problema específico que exige uma solução, forma-se uma equipe até que o problema seja solucionado, sendo que atualmente 90% dos empresários participantes estão agrupados nas comissões.

A AFECOM conta com duas funcionárias que trabalham exclusivamente para a rede: uma gerencia a parte administrativa da rede e a outra está ligada à área de vendas e exportação. A rede conta também com um Centro de Distribuição (CD) em Miami, nos Estados Unidos (Anexo D), cuja função é representar a rede e manter um estoque mínimo dos produtos básicos. O CD mantém reservas técnicas de determinados produtos e oferece assistência aos clientes, proporcionando confiabilidade às operações da rede, já que em geral as empresas e produtos brasileiros não têm uma imagem favorável no mercado externo.

Complementando os aspectos organizacionais da rede, relata-se que há um planejamento matriz (para cinco anos) e um planejamento anual para satisfazer as necessidades de período mais curto. São estabelecidas metas por ano e, no mês de

novembro, é elaborado o planejamento do ano seguinte. Atualmente a rede já tem metas de exportação estabelecidas até 2010.

Nas palavras do entrevistado:

a rede é a construção de uma história que é feita aos poucos, necessitando de um amadurecimento, e não é algo que acontece em um ano. Ela tem todo um amadurecimento até que as pessoas consigam olhar umas no fundo dos olhos das outras. Tem que adquirir confiança entre as pessoas e isto é um pouco complicado porque é um processo cultural (Troes, 2004).

A rede não tem o papel de simplesmente gerar pedidos para as empresas e resolver todos os problemas dos associados. De acordo com o dirigente, cada empresa precisa estar consciente de que é necessário fazer um bom produto, ter um bom acabamento, ter qualidade e, mais importante, dar continuidade a esse nível de exigência. Uma empresa que tem problemas freqüentes em relação a esses itens pode até mesmo ser excluída da associação, como prevê o Código de Ética da rede.

Ressalva-se que a associação não está preocupada apenas em buscar novos mercados para os seus associados, mas sim melhorar a qualidade, o *design* e a organização das empresas individuais. A rede já trabalhou a gestão das empresas participantes, a gestão da qualidade e agora está buscando a certificação ISO 9000 e a gestão de tecnologias limpas, visando à sustentabilidade das empresas. O entrevistado argumenta que, se uma empresa é desorganizada ela pode até produzir bons produtos em determinado momento, mas terá dificuldades em manter esse padrão ao longo do tempo. Atuando em rede é importante que ela consiga manter uma continuidade, fazendo produtos com a qualidade estabelecida para garantir a confiabilidade da rede.

Hoje, a rede está se organizando no sentido de que várias empresas consigam produzir com o mesmo padrão de qualidade. Na linha de estofados, há quatro empresas que fabricam produtos no padrão médio-alto; há outras empresas que fabricam produtos no padrão baixo. O próximo passo da rede é participar de uma feira internacional, em 2005, na qual será criado um *show-room* que representa os produtos fabricados pela rede. Com isso, as empresas são despersonalizadas e a AFECOM é apresentada como uma organização de venda, ou seja, o consumidor

verá produtos com a marca AFECOM, feitos pelas empresas que compõem a rede. Se houver pedidos, a empresa que fabrica o móvel receberá a encomenda e, eventualmente, repassará pedidos para suas parcerias em função da quantidade a ser produzida.

Em relação à importância de existir uma cultura de colaboração entre os participantes, o entrevistado reforça que é preciso um amadurecimento das pessoas, que devem realmente entender que há uma aliança entre os participantes e que haja verdadeira confiança entre os empresários. É preciso acreditar que:

eu posso abrir a minha empresa para um antigo concorrente que não vai ter problema, porque ele não vai fazer o produto com *design* igual ao que eu estou fazendo. Nós não vamos ao mercado juntos concorrer com o mesmo produto pela associação. Se eu faço um produto, o meu parceiro, que conhece a minha empresa, a minha tecnologia, não vai fazer um produto com *design* idêntico, mas vai fazer outros produtos. Seria uma ignorância de nossa parte criar uma associação para concorrer entre nós (Troes, 2004).

O nível de relacionamento entre os empresários certamente está maior hoje do que na época da constituição da rede. O que não pode ser esquecido, segundo o dirigente, é que as pessoas não são todas iguais e, mais do que isso, todos os que participam da rede são líderes em sua empresa. É inevitável que surjam conflitos, já que todos os empresários são líderes, dentre os quais precisa surgir um novo líder na associação. Esse líder precisa ser alguém que entenda as diferenças individuais, os posicionamentos das pessoas, que entenda de psicologia e de interação social. Deve-se lembrar que há diferenças fundamentais entre a liderança exercida na empresa e na associação, já que esta última é de caráter extremamente democrático e exige uma postura de governança diferente.

Por todos esses motivos, a própria entrada de novos associados, quando ocorre, é de forma gradual e planejada. As empresas que vão ingressar são pesquisadas e preparadas, isto é, ocorrem visitas, levantamento de informações sobre qualidade, tempo de produção, conhecimento/identificação do empresário com o cooperativismo e qual a sua motivação em fazer parte da rede.

Além da questão cultural e da noção de associativismo, o dirigente ressalta que é fundamental que haja objetivos claros e bem definidos, como ponto de

arrancada da rede. Com o passar do tempo, tanto as empresas quanto as pessoas passam a se conhecer melhor e aumentam a sua interação, a partir da qual ocorre um processo de seleção natural dentro da rede. Ou seja, é normal que empresas saiam da rede e novas empresas passem a fazer parte dela, à medida que há uma compreensão melhor dos objetivos do grupo e das características dos participantes.

O empresário afirmou que é importante que haja também um agente catalisador dos acontecimentos. Por exemplo, o processo de consolidação da rede ocorre com maior facilidade a partir da participação de associações (comerciais, industriais, sindicatos) e da própria universidade, já que essas instituições têm estruturas estabelecidas e podem ajudar o grupo em momentos de maior fragilidade ou quando ocorrem divergências.

Em relação aos principais ganhos da rede, o dirigente afirma que foram o crescimento em nível de produto, faturamento e em nível de relacionamento, superando a visão míope de que “eu tenho que me fechar dentro da minha empresa porque ninguém pode ver o que eu estou fazendo” (Troes, 2004). Nas suas palavras, atualmente as diferenças entre as empresas não são as máquinas ou a estrutura física, mas sim as pessoas. Mesmo trabalhando com equipamentos idênticos, sempre vão existir diferenças nos resultados em função das pessoas que compõem a organização.

Questionado sobre a chave para o sucesso de qualquer rede que esteja surgindo ou em processo de formação, o entrevistado afirmou que é preciso ter objetivos claros e focados, com indicadores para avaliar todos os passos, acompanhar tudo o que se está fazendo:

não adianta começar muita coisa e não terminar nada. Deve-se começar um objetivo e buscar alcançá-lo, para depois iniciar outro. Os italianos têm um dizer muito sábio, que é fazer as coisas em ordem, fazer, terminar e fazer de novo, para enxergar resultados. Quem quer fazer um milhão de coisas acaba não fazendo nada (Troes, 2004).

As informações da entrevista realizada com o vice-presidente da Rede AFECOM foram utilizadas para complementar os dados obtidos com os questionários aplicados aos empresários, que estão expostos a seguir.

4.2.3 Análise dos dados

Dentre as 21 empresas participantes da Rede AFECOM, apenas uma alegou que não tinha condições de responder as perguntas. Do total de questionários, 11 foram respondidos pelo principal responsável da empresa e 9 foram respondidos por outra pessoa que representava a empresa na rede¹². Das empresas participantes na pesquisa, 11 fazem parte da rede desde a sua constituição e 9 delas ingressaram na rede posteriormente¹³.

a) Resultados competitivos da Rede AFECOM

No cômputo geral de pontos do fator *resultados competitivos da rede*, obteve-se um índice de 46,4%. Nos dez indicadores avaliados, 5 atingiram índices superiores ao índice médio de 46,4%. Os empresários indicaram que os melhores resultados, ao participar da rede, referem-se principalmente à comercialização para novos mercados ou para novos clientes (63,8%), aumento na qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos (56,6%), reconhecimento da empresa no mercado (53,8%) melhorias de gestão (53,8%), e aumento na variedade dos produtos oferecidos (50,0%) – como pode ser visto no Gráfico 5. Essas informações confirmam as palavras do vice-presidente da rede em relação à exportação e comercialização em novos mercados. Os associados valorizam sobretudo o fato de que a rede proporcionou melhores condições de exportação, especialmente com o Centro de Distribuição mantido em Miami, nos Estados Unidos.

Cabe destacar que o aumento na qualidade dos produtos e/ou serviços (segundo resultado competitivo mais significativo, na opinião dos empresários) também está de acordo com o objetivo da rede, qual seja o de estimular um alto

¹² Em todos os casos, o respondente do questionário era a pessoa que tinha maior contato com os acontecimentos da rede e que participava das assembleias (proprietário da empresa, principal responsável ou outra pessoa que representasse a empresa junto à rede).

¹³ Das empresas que não participaram da constituição da rede, 5 ingressaram ainda em 2001, 2 ingressaram em 2002 e outras 2 empresas ingressaram na rede em 2003.

padrão de qualidade entre os associados para atender o mercado interno e externo. Em outras palavras, cruzando as informações fornecidas pelos questionários com a entrevista realizada, percebe-se que há uma sintonia entre os resultados percebidos pelas empresas e os objetivos principais estabelecidos pela rede.

Por outro lado, cinco indicadores ficaram com índice abaixo de 46,4%. Os empresários acreditam que houve pequena influência no que se refere ao aumento no lucro das empresas, indicador que obteve um índice de apenas 30,0%. Além disso, a participação na rede também não teve influência significativa sobre a criação de novos empregos (32,5%), obtenção de menores preços de compra (36,8%), aumento das vendas (40,0%) e utilização de novas tecnologias (46,3%). Paradoxalmente, enquanto a comercialização em novos mercados ou para novos clientes foi elencado como um dos principais resultados proporcionados pela rede (63,8%), o aumento das vendas ficou com um índice bem mais baixo (40,0%).



GRÁFICO 5: Resultados competitivos – Rede AFECOM

b) Cultura de colaboração

O índice médio do fator *cultura de colaboração* atingiu 72,5%. Ou seja, de um total de 556 pontos possíveis neste fator, os empresários indicaram 403, demonstrando a existência de uma forte confiança e colaboração entre os participantes da rede.

Apenas dois indicadores individuais obtiveram índices superiores a 72,5%, com destaque para os índices de confiança nos empresários dirigentes da rede (91,3%) e nos empresários participantes da rede (81,3%). Todos os outros cinco indicadores obtiveram resultados abaixo da média geral do fator: compromisso com os objetivos coletivos da rede (60,0%), esforço de colaboração entre os empresários da rede (65,0%), confiança que os parceiros cumpram os compromissos da rede (67,5%), participação em atividades associativas (70,0%) e reputação/imagem dos parceiros da rede (72,4%).

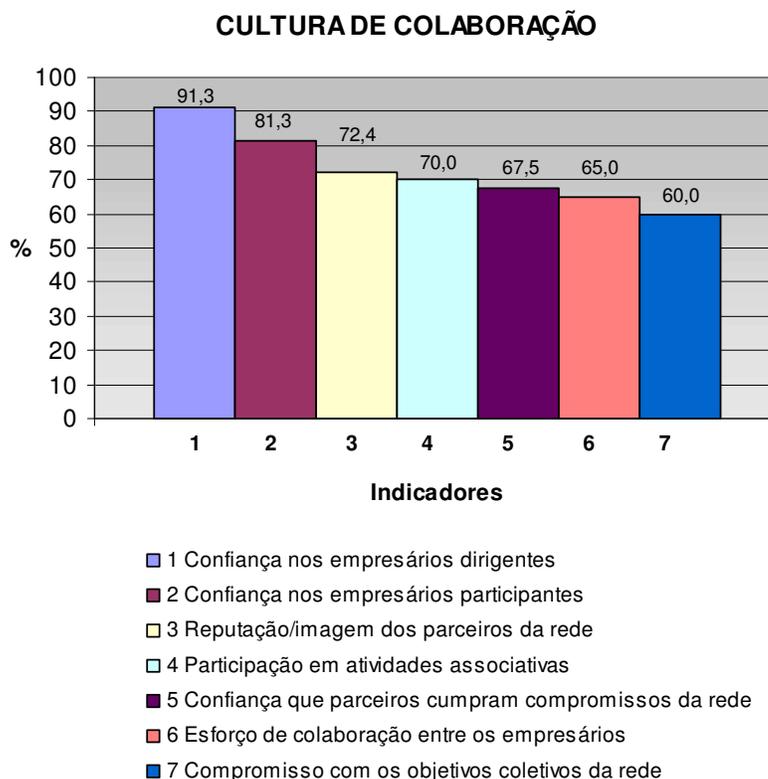


GRÁFICO 6: Cultura de colaboração – Rede AFECOM

Cabe observar que, apesar da confiança que os empresários demonstram uns nos outros e nos dirigentes da rede, os indicadores que obtiveram os índices mais baixos estão relacionados ao grau de compromisso dos empresários com os objetivos coletivos da rede (60,0%) e os esforços de colaboração dos empresários (65,0%) – Gráfico 6.

Balestro e Mesquita (2002), analisando o papel da confiança na coordenação e gestão das relações na Rede AFECOM, afirmam que existe um forte vínculo social entre os empresários. Os autores acrescentam ainda que a região da Serra Gaúcha possui um forte capital social que incentiva a cooperação e a colaboração, permitindo até questionar se o projeto de formação de uma rede de empresas poderia apresentar os mesmos resultados se fosse desenvolvido em uma região com pouco capital social.

c) Aspectos organizacionais

No que se refere à organização interna da rede, refletida nas perguntas do fator *aspectos organizacionais*, a Rede AFECOM obteve um índice médio de 63,6%, cerca de nove pontos percentuais abaixo do fator *cultura de colaboração*. Isso significa que o total de respostas dos empresários atingiu 407 pontos de 640 possíveis.

Dentre os indicadores analisados para este fator, quatro obtiveram índices superiores à média de 63,6%, como pode ser visto no Gráfico 7. Como índices mais destacados citam-se regras claras para o funcionamento da rede (75,0%), objetivos claros da rede (73,8%), concordância com os objetivos da rede (70,0%) e a rede aplica as regras e sanções estabelecidas (63,8%). Isto é, em grande medida, os empresários que compõem a AFECOM não só acreditam que a rede tenha objetivos claros, como também concordam com esses objetivos.

Verifica-se, portanto, que a rede estabeleceu objetivos muito claros – já que são de conhecimento dos empresários – e ao mesmo tempo esses objetivos são

legítimos e satisfazem os interesses dos associados – já que há um alto índice de concordância com eles.

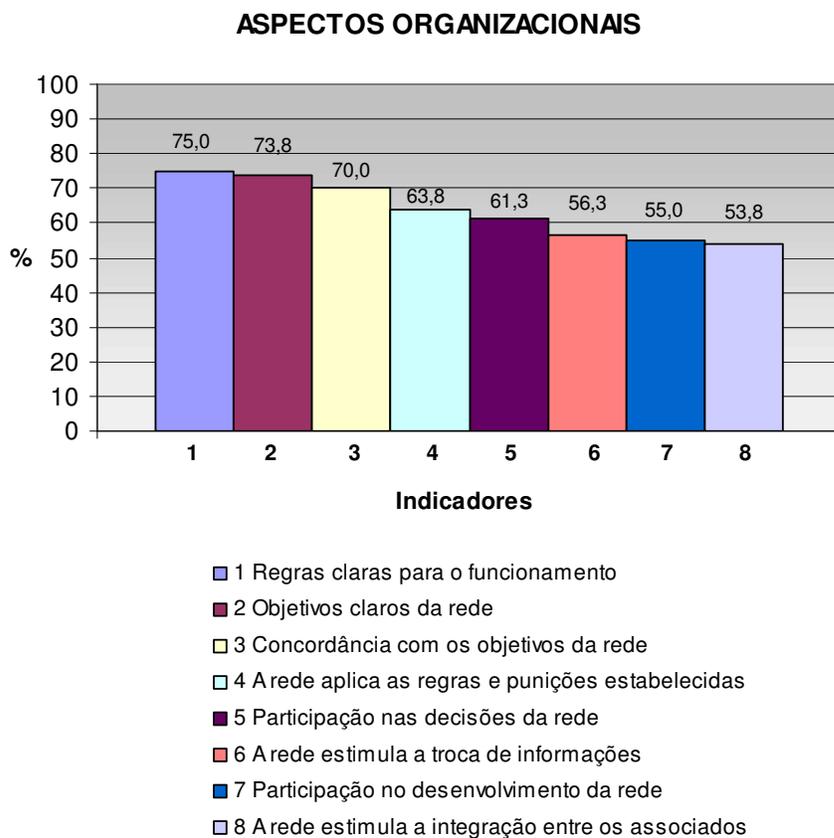


GRÁFICO 7: Aspectos organizacionais – Rede AFECOM

Mesmo os indicadores que obtiveram os menores índices dentro do fator *aspectos organizacionais* não ficaram muito abaixo da média geral. São eles os indicadores de estímulo à integração dos associados (53,8%), participação no desenvolvimento da rede (55,0%), estímulo à troca de informações (56,3%) e participação nas decisões da rede (61,3%).

No que refere à participação no desenvolvimento da rede, o índice de 55% pode ser explicado pelo fato de que 9 das empresas que atualmente participam da rede não estiveram diretamente envolvidas com sua constituição, participando apenas do seu desenvolvimento posterior. Deve-se lembrar que o item fez parte da

pesquisa em função das observações de Ostrom (1992) *apud* Putnam (2000), segundo a qual a participação efetiva dos associados no desenvolvimento das regras do empreendimento coletivo é importante para o sucesso da iniciativa.

Quanto aos outros dois indicadores (estímulo à integração dos associados e estímulo à troca de informações), embora não tenham obtido índices abaixo de 50,0%, eles demonstram que poderia haver outros mecanismos dentro da organização da rede com o objetivo de estimular a troca de informações e a integração dos associados.

d) Ambiente institucional

Dentre os três fatores analisados, o fator denominado *ambiente institucional* obteve o menor índice, correspondendo a 40,0% (160 pontos de 400 pontos possíveis). Dois indicadores deste fator obtiveram índices abaixo de 40,0%. Destacaram-se positivamente os indicadores das perguntas relacionadas à participação de consultores (56,3%) e participação de associações de classe e sindicatos (56,3%) – Gráfico 8. A participação do Governo do Estado, apesar do apoio à rede através do Programa Redes de Cooperação, obteve um índice de somente 42,5%. Outros índices que ficaram abaixo da média foram participação do Governo Municipal na criação da rede (10,0%) e participação da Universidade na criação da rede (35,0%).

Ou seja, embora tenham confirmado a importância de consultores especializados e das entidades de classe (estas últimas tiveram sua participação destacada pelo vice-presidente na entrevista), os empresários não revelaram a existência de uma relação forte entre a Rede AFECOM e o ambiente institucional.

AMBIENTE INSTITUCIONAL

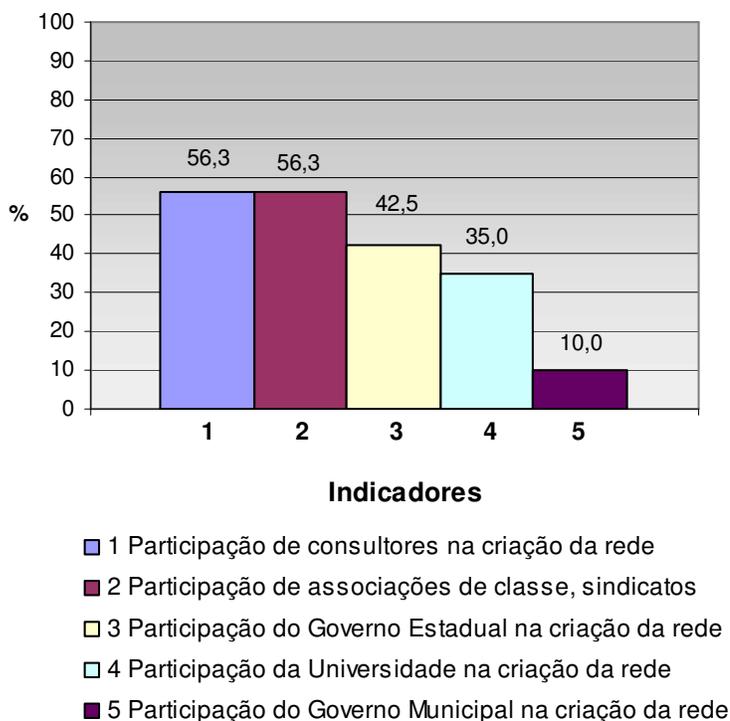


GRÁFICO 8: Ambiente institucional – Rede AFECOM

A origem da rede, iniciada diante da necessidade de adquirir insumos em conjunto, mostra que a rede teve um impulso autônomo, mais ligado a uma iniciativa conjunta de um grupo de empresários do que ao trabalho de algum agente externo do ambiente institucional. Posteriormente a rede obteve o apoio do Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado, para sua estruturação. Daí a importância relativa atribuída por eles aos agentes externos citados.

A Figura 13 mostra um quadro geral da Rede AFECOM, com o índice de *resultados competitivos da rede* e os índices de cada um dos fatores anteriormente comentados. Em comparação com o índice de *resultados competitivos da rede* (46,4%), pode-se observar que o maior índice dentre os fatores pesquisados foi o do fator *cultura de colaboração*, com 72,5%, seguido pelo índice do fator *aspectos organizacionais*, com 63,6%.

Esses índices confirmam a hipótese da pesquisa, segundo a qual os resultados da rede estão ligados à existência de um alto índice de capital social, ou seja, uma forte cultura de colaboração entre os integrantes da rede. Em outras palavras, corroboram-se as palavras de Putnam (2000), segundo o qual a confiança entre os parceiros de um empreendimento coletivo e o capital social facilitam sobremaneira a ação conjunta e permitem alcançar bons resultados conjuntos.

O índice do fator *aspectos organizacionais* (63,6%) também se revela importante para os resultados da rede, haja vista que tanto Ostrom (1992) *apud* Putnam (2000) quanto Boehe e Silva (2003) argumentam que uma organização coletiva com regras e sanções claras, que conta com a concordância dos participantes, terá maiores chances de obter sucesso, já que essa organização interna atua como redutora da incerteza e estimula a confiança entre os associados, que sentem-se amparados pela estrutura organizacional.

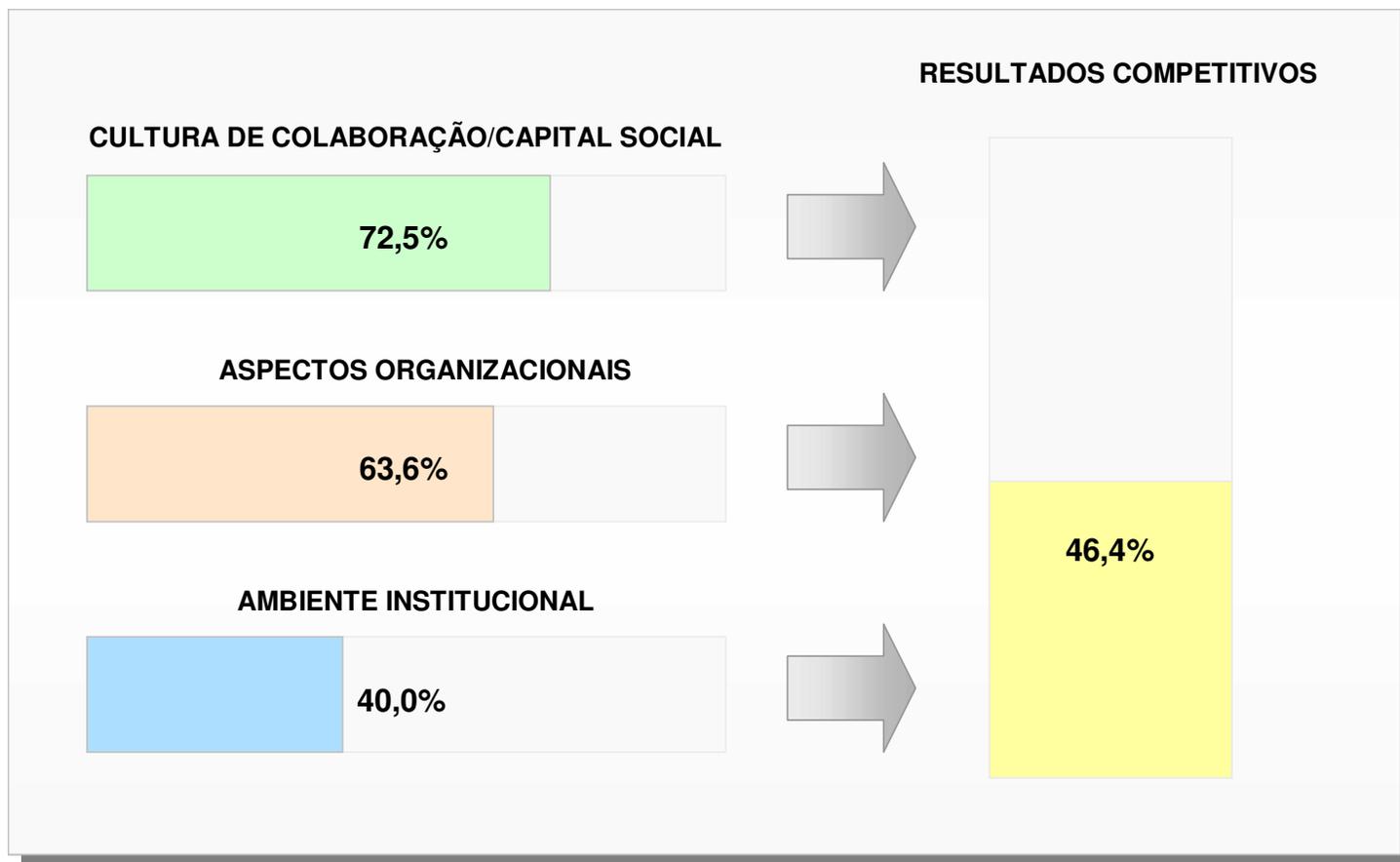


FIGURA 13: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – Rede AFECOM

A existência de altos índices tanto no fator *cultura de colaboração* quanto no fator *aspectos organizacionais* também ratifica outra afirmação de Putnam (2000), segundo o qual a existência de uma cultura de colaboração favorece a organização cooperativa, assim como esta última reforça a primeira. Ou seja, forma-se um círculo virtuoso: se o capital social é um ponto positivo para que uma rede de empresas se constitua e se desenvolva, ao mesmo tempo a participação dos empresários na rede ao longo do tempo acaba incrementando o capital social do grupo – ambos os fatores reforçam-se mutuamente com o passar do tempo.

Verifica-se que os *resultados competitivos* da Rede AFECOM, mesmo que tenham atingido um índice apenas médio (próximo de 50,0%) na opinião dos respondentes dos questionários, estão ligados a uma cultura de colaboração bem desenvolvida (ou mantida) entre os associados da rede e também a uma boa organização interna, especialmente destacada pela existência de objetivos claros, com os quais os empresários concordam.

4.3 Análise comparativa das redes do segmento indústria: Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM

Concluída a análise individual dos resultados de cada uma das redes pesquisadas no segmento indústria, comparou-se os índices obtidos para encontrar semelhanças ou diferenças capazes de responder ao problema de pesquisa proposto. É importante lembrar que a opção por essas redes se deve ao fato de uma delas ter recebido o apoio institucional do Governo do Estado, através do Programa Redes de Cooperação (Rede AFECOM), ao passo que a outra (Rede NUMOV-SM) foi desenvolvida sem essa ajuda, mas com o apoio de outros agentes do ambiente institucional. De qualquer maneira, a comparação não tem por objetivo julgar o sucesso das empresas participantes, mas apenas avaliar a percepção dos associados quanto à influência que a rede gerou sobre suas empresas, bem como suas percepções em relação aos três fatores levantados – *cultura de colaboração*, *aspectos organizacionais* e *ambiente institucional*.

A Figura 14 compara os indicadores obtidos pelas duas redes em cada um dos fatores analisados, bem como demonstra as percepções dos empresários em relação aos *resultados competitivos* alcançados por cada rede.

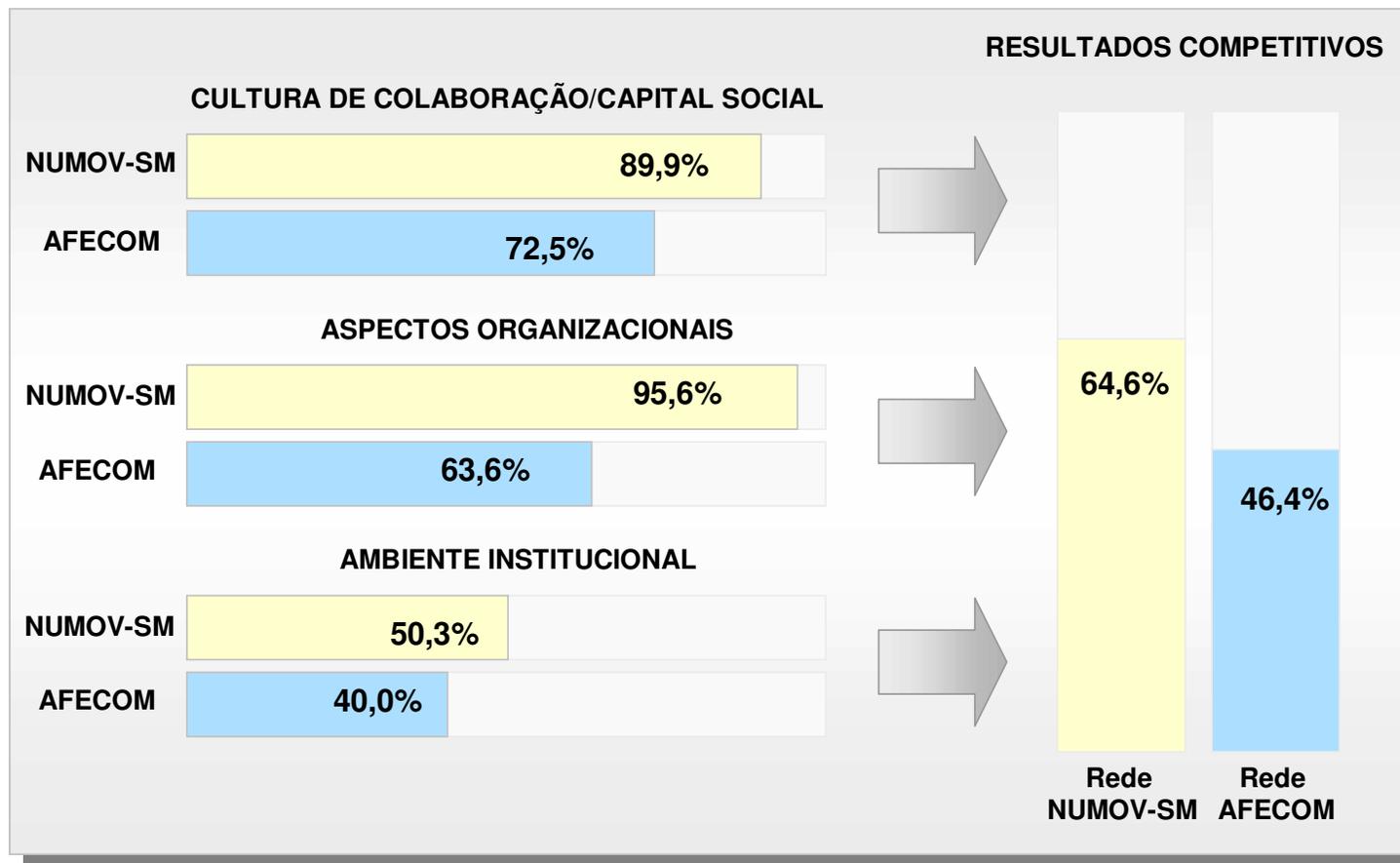


FIGURA 14: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo entre Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM

No que tange aos *resultados competitivos da rede*, verifica-se que os empresários da Rede NUMOV-SM vêem a sua rede mais positivamente do que os empresários da Rede AFECOM, já que o seu índice de *resultados competitivos da rede* atingiu 64,6% contra 46,4% da AFECOM. Mesmo que os integrantes da Rede AFECOM tenham um alto volume de vendas, se comparado à maioria das pequenas fábricas de móveis, estejam exportando parte de sua produção e possuam um centro de distribuição fora do país, o fator *resultados competitivos da rede* apresentou um índice inferior ao apresentado pela Rede NUMOV-SM, cujo estágio de desenvolvimento pode ser considerado muito mais incipiente.

Uma explicação para essa aparente falta de lógica se deve ao fato de as pesquisas terem mensurado a percepção dos empresários em relação aos critérios sugeridos e não dados quantitativos. Assim, como os resultados apontam a percepção dos grupos de empresários em relação à rede em que participam, pode-se concluir que os empresários da Rede NUMOV-SM percebem a influência da rede de maneira muito mais positiva sobre o seu negócio do que os empresários da Rede AFECOM, que possivelmente possuem uma expectativa maior em relação ao que a rede pode proporcionar. Em outras palavras, quando a expectativa é maior, a exigência de resultados também é muito maior; os associados da Rede AFECOM esperam que a rede possa lhes proporcionar resultados ainda mais significativos nos itens avaliados, enquanto os associados da NUMOV-SM estão mais satisfeitos com os resultados obtidos – ainda que estes sejam menores, como demonstram as entrevistas. A comparação entre os indicadores de resultados das duas redes pode ser vista no Gráfico 9.

RESULTADOS COMPETITIVOS - COMPARATIVO

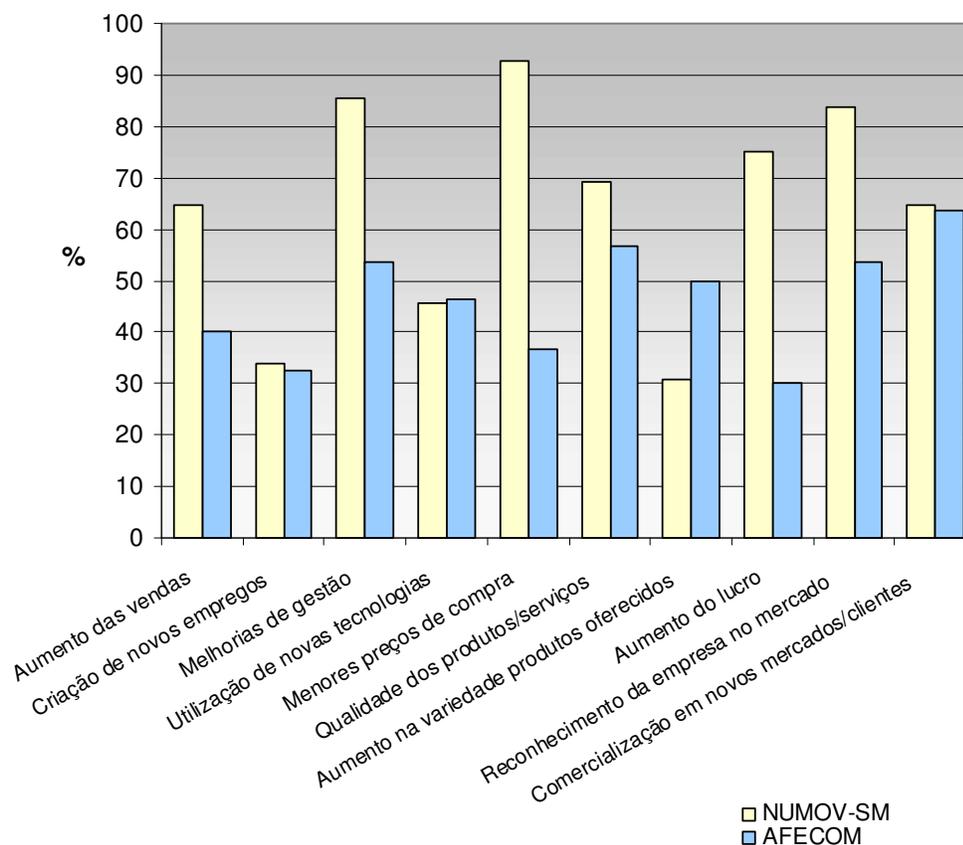


GRÁFICO 9: Resultados competitivos da rede – comparativo entre Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM

Por outro lado, pode-se perceber, pela Figura 14, que o resultado da Rede NUMOV-SM está relacionado a índices também maiores nos fatores *cultura de colaboração*, *aspectos organizacionais* e *ambiente institucional*. Ou seja, a rede de empresas de Santa Maria possui indicadores mais altos em todos os fatores analisados. No fator *cultura de colaboração*, por exemplo, o índice da NUMOV-SM foi de 89,9% contra 72,5% da Rede AFECOM.

Esse indicador confirma a hipótese de pesquisa, segundo a qual um alto índice de capital social ou *cultura de colaboração* estaria associado também a

resultados mais significativos da rede. Autores como Putnam (2000) e Fukuyama (1996) afirmam que a existência de capital social entre os participantes e, conseqüentemente, a existência de confiança e comprometimento, é muito importante para que um empreendimento cooperativo tenha sucesso. Na opinião desses autores, quanto mais forte esse capital social, maiores as chances de que a rede atinja resultados significativos.

Também houve uma diferença significativa nos índices do fator *aspectos organizacionais*, relacionados à forma como a rede está organizada, a existência de objetivos claros e com os quais os empresários concordam, a existência de mecanismos de integração e troca de informações entre os associados, entre outros. Nesse fator, a disparidade foi ainda maior, com a NUMOV-SM atingindo um índice de 95,6% contra 63,6% da AFECOM. O índice da rede de indústrias moveleiras de Santa Maria é surpreendente, mas não se deve esquecer que ele pode estar relacionado ao fato de se tratar de um grupo que ainda está iniciando a busca de resultados. Portanto, tratando-se de uma rede que ainda está se desenvolvendo, seus empresários encontram-se em um estágio perceptivo diferente dos empresários da AFECOM.

De qualquer maneira, o índice da NUMOV-SM indica que há uma estrutura organizacional na rede e que serve de base para o avanço do grupo. Cabe ressaltar que uma boa organização do empreendimento cooperativo leva ao que Putnam (2000) denomina de círculo virtuoso, onde uma boa estrutura organizacional reforça a cultura de colaboração, que, por sua vez, reforça a estrutura organizacional.

Essa realimentação se processa da seguinte maneira: se a rede tem regras e sanções claras, objetivos claros e os participantes concordam com eles, possui também mecanismos de troca de informações e incentiva a participação nas decisões, fica mais fácil para os empresários confiarem uns nos outros. Nesse sentido, a organização da rede atua como uma espécie de garantia de que as pessoas irão agir corretamente e, por conseqüência, as pessoas confiam mais nos seus parceiros – até porque estão amparadas pela organização da rede. Tendo uma confiança mútua maior, é natural que haja maiores facilidades também para organizar a rede e que se crie um ambiente de participação, de comprometimento,

de forma que a organização da rede se molda de acordo com a cultura dos empresários.

Por fim, o índice médio do fator *ambiente institucional* de ambas as redes foi relativamente baixo (50,3% no caso da NUMOV-SM e 40,0% no caso da AFECOM). Os únicos indicadores nos quais a Rede AFECOM obteve índices maiores foi justamente na participação do Governo Estadual na criação da rede e na participação da Universidade na criação da rede, índices estes justificados pelo apoio institucional que a rede recebeu desses agentes – Gráfico 10.

AMBIENTE INSTITUCIONAL - COMPARATIVO

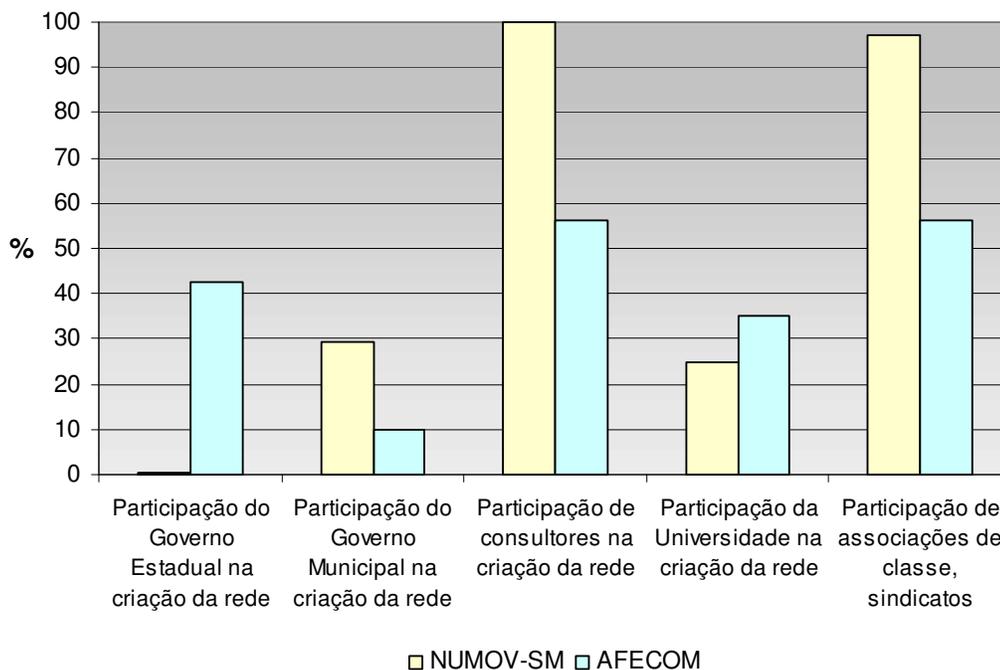


GRÁFICO 10: Ambiente institucional – comparativo entre Rede NUMOV-SM e Rede AFECOM

Com base nos indicadores individuais de cada rede dentro do fator *ambiente institucional*, percebe-se que, apesar deste fator ter obtido o menor índice entre todos, nas duas redes há indicadores que se destacam. Mesmo que nem todos os agentes do ambiente institucional estejam efetivamente envolvidos na criação e

desenvolvimento da rede, os dados da pesquisa mostram que em ambos os casos há pelo menos um agente que se destaca. No caso da NUMOV-SM, os agentes do ambiente institucional com participação relevante foram os consultores e associações de classe, enquanto no caso da AFECOM, foram os consultores, associações de classe e o Governo do Estado. Ou seja, apesar da inexistência de um ambiente institucional de total apoio à constituição de redes (com todos os agentes envolvidos), é importante que haja agentes estimuladores da cooperação empresarial. Dependendo do caso esses agentes terão importância diferente, como pode ser visto no Gráfico 10.

4.4 Rede CONSTRUIR

4.4.1 Descrição da rede

A Rede CONSTRUIR é uma associação de lojas independentes de material de construção, presente em seis estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Espírito Santo, Pernambuco e Rio Grande do Sul. Criada em 1997, a rede tem por objetivo qualificar as lojas participantes para que possam competir com as grandes redes nacionais e internacionais do segmento de material de construção. A Figura 15 apresenta a localização das empresas associadas à Rede CONSTRUIR, no Rio Grande do Sul, em julho de 2004.

De acordo com sua estrutura, a Rede CONSTRUIR pode ser classificada como uma rede burocrática simétrica (Grandori e Soda [1995] *apud* Leon e Amato [2001]), já que ela possui acordos formais e igualdade de direitos e deveres entre os participantes, indistintamente. Por outro lado, segundo a tipologia de Ernst (1994) *apud* Cândido (2001), trata-se de uma rede de clientes, caracterizando-se por um grupo de empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva que visam à aquisição de insumos, recursos ou capacidades em conjunto para reduzir custos ou obter melhores condições.

LOCALIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS

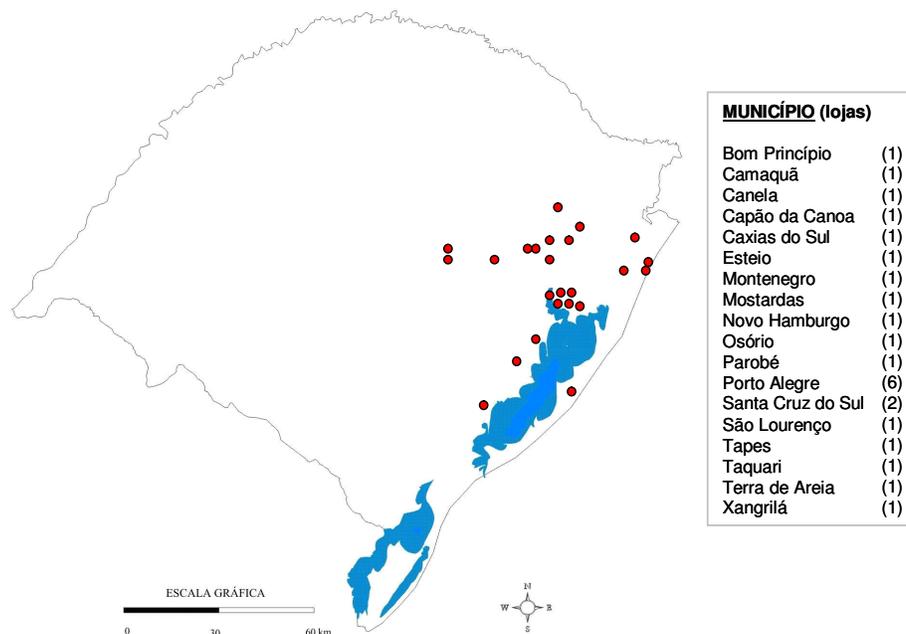


FIGURA 15: Localização dos associados da Rede CONSTRUIR no Rio Grande do Sul

4.4.2 Entrevista com o diretor da Rede CONSTRUIR no Rio Grande do Sul

A entrevista com o Senhor Sérgio dos Santos, diretor da Rede CONSTRUIR no Rio Grande do Sul foi realizada na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), no dia 18 de outubro de 2004. Para orientação da entrevista, utilizou-se um roteiro pré-determinado de perguntas, visando à obtenção de informações para o objetivo da pesquisa.

A criação e desenvolvimento da rede, no Rio Grande do Sul, teve início com um grupo de empresários da região do Vale dos Sinos, que tomou conhecimento da Rede CONSTRUIR ao participar de encontros nacionais do segmento de materiais de construção. Como a Rede CONSTRUIR já estava formatada em outros estados, esses empresários visualizaram a oportunidade de fazer parte de uma rede de maior

abrangência, com maior número de associados. O modelo utilizado para formatar a rede no Rio Grande do Sul é o mesmo que serviu de base para formatar a Rede CONSTRUIR em São Paulo, baseado no modelo europeu de associativismo.

A Rede está estruturada com uma diretoria e as decisões são tomadas em assembléias, realizadas com frequência mensal ou de acordo com as necessidades. Existem equipes de trabalho formadas pelos empresários para as áreas de negociação, marketing, gestão e expansão, que trabalham de acordo com as necessidades da sua área de atuação. Por exemplo, o processo de expansão está previsto para ocorrer até o final do ano de 2005, devendo ingressar de 20 a 30 lojas na rede. Concluída a etapa de ingresso de novas empresas, caberá à equipe de gestão reestruturar a organização do grupo, aperfeiçoar o trabalho e criar a estrutura organizacional para que o novo grupo participe efetivamente da rede e tenha os benefícios esperados. Ou seja, uma das equipes é encarregada de buscar novos parceiros e a outra deve organizar a rede para que consiga atender às necessidades do grupo com eficiência.

Quanto à importância da cultura de colaboração dos empresários para o sucesso da rede, o dirigente afirma que esta é fundamental, sendo uma das principais qualidades necessárias ao empresário que deseja participar de uma rede. Nas suas palavras, “ele não precisa ter um faturamento enorme nem ser um sujeito superorganizado, mas precisa ter a cultura do associativismo, ser participativo e ser empreendedor” (Santos, 2004). Com essas características, a rede se encarrega de oferecer as outras ferramentas necessárias para que o empresário melhore o desempenho da sua empresa. O ingresso de uma nova empresa na rede gera um processo de reestruturação, para o qual o empresário conta com o apoio da rede e de entidades parceiras, como o SEBRAE. Outra vantagem da rede, na opinião do empresário, é a troca de experiências entre os lojistas, que vai municiá-lo para que ele busque as ferramentas que o adaptem à realidade da rede.

O dirigente acredita que o próprio nível de abertura entre os associados muda com o passar do tempo. A convivência faz com que se crie confiança com os parceiros da rede à medida que o tempo passa, fortalecendo a associação:

por exemplo, eu venho aqui para Santa Cruz e vejo que o Gilmar, na loja dele, tem uma forma de expor os produtos bem melhor do que a minha em Canela. Eu converso com o Gilmar e ele me dá informações, o mesmo acontecendo quando ele vai a Canela (Santos, 2004).

Situação idêntica ocorre em relação aos fornecedores: um empresário que tenha benefícios com um fornecedor leva essa vantagem para a rede toda. Apesar do aumento do nível de abertura entre os participantes, o dirigente argumenta que, hoje, não há nenhum segredo muito grande que não possa ser compartilhado ou que não seja percebido nas visitas às lojas dos parceiros. “O que pode realmente melhorar a minha empresa é o segredo que um parceiro da rede me passa sobre como negociar com determinada empresa ou quanto ganhou de desconto” (Santos, 2004).

Um detalhe importante para o sucesso da rede, em sua opinião, é o fato de as empresas da rede estarem localizadas em cidades diferentes ou não estarem localizadas muito próximo na mesma cidade. Formar redes com empresas que atuam no mesmo mercado, oferecendo o mesmo *mix* de produtos, segundo o empresário, é um equívoco e a rede terá vida curta. A rede só é um bom negócio quando os participantes não disputam o mesmo cliente, pois do contrário a cooperação entre eles será restrita.

Além da cultura de colaboração como um fator importante para o sucesso da rede, o empresário avalia que o apoio externo é relevante. No período em que a Rede CONSTRUIR não contou com nenhum apoio externo para sua estruturação e desenvolvimento, houve um processo lento de crescimento. Ele argumenta que, na primeira edição do Programa Redes de Cooperação, o Governo do Estado apoiou o surgimento de apenas uma rede de cada segmento. No caso do segmento de materiais de construção, o Programa privilegiou apenas a Redemac, não apoiando a Rede CONSTRUIR. Recentemente, houve uma aproximação entre a rede e a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, para que houvesse apoio institucional do Estado. A partir desse momento, a Rede conseguiu uma grande evolução, com o auxílio do Centro Universitário Feevale e de consultores especializados. Segundo o empresário, “é fundamental o apoio de quem entende de redes, de quem consegue fazer um planejamento para isso e montar a estrutura”

(Santos, 2004). Recentemente, a própria rede contratou um consultor como prestador de serviços para alavancar a associação.

A maior dificuldade enfrentada foi justamente a falta de consultoria especializada para trabalhar no processo de constituição e de expansão da rede. Ela vinha num processo de desenvolvimento sem uma metodologia definida, em que participantes tomavam decisões por iniciativa própria, mas sem uma orientação profissional. Com o apoio técnico, a rede conseguiu evoluir e, hoje, possui um processo de planejamento, estimulando os associados a pensarem o futuro da associação. A diretoria e as equipes de trabalho fazem propostas e levam à Assembléia para que seja decidido por todos.

Em relação ao processo de expansão da rede, o entrevistado garante que é importante que o empresário tenha um perfil empreendedor e seja uma pessoa aberta a receber informações. Ter uma empresa razoavelmente estruturada, com crédito no mercado, boas relações com os fornecedores e com seus clientes é o suficiente para ingressar na rede. Nem mesmo é necessário que a empresa seja muito grande ou que seja a maior empresa da cidade. O perfil do empresário é mais importante do que a organização da empresa ou o tamanho da loja.

Por outro lado, conseguir novos parceiros com o perfil adequado é difícil porque o próprio processo de formação de redes ainda é novo e muitos empresários ainda não compreendem o que podem ganhar ao participar desse novo modelo organizacional. Mesmo assim, atualmente já é mais fácil do que no passado, já que existem exemplos de sucesso; o Governo do Estado e o Sebrae estão investindo na cooperação empresarial, as associações comerciais estão interessadas no assunto e até mesmo nas revistas especializadas há muitas informações sobre redes de empresas. O empresário afirma que:

eu entrei na rede porque comecei a ler sobre o assunto e percebi as grandes empresas entrando no meu mercado, enquanto os pequenos pagavam a conta. Isto é, todo benefício que um grande ganha, alguém vai pagar. Então nós, como rede, também conseguimos ganhar esse benefício (Santos, 2004).

Quanto aos principais problemas que podem levar uma rede ao fracasso, o diretor acredita que o mais relevante seja o da disputa pelo mesmo mercado, seguido pelo fato da rede ser muito regionalizada ou muito pequena. Uma rede que esteja atuando em uma mesma cidade, ou em uma mesma região, acaba disputando o mesmo cliente e o mesmo mercado, e tende a não ter sucesso. Em relação ao pequeno número de participantes ou à excessiva concentração geográfica da rede, seu argumento é que a rede não terá poder suficiente para atuar no mercado e negociar boas condições. Torna-se necessário viabilizar o ingresso em uma rede maior e buscar maior escala para adquirir importância no mercado.

A relevância do tamanho da rede deve-se ao fato de que o nível de competição no mercado é crescente. Há pouco tempo as lojas tentavam sobreviver atuando individualmente, mas enfrentavam sérios problemas competitivos. Então elas se juntaram em redes para ter um desempenho melhor, a ponto de hoje já existir um grande número de redes competindo entre si. Nesse sentido, uma rede com abrangência maior, seja ela estadual ou nacional, já terá um tratamento diferenciado pelos fornecedores:

o que precisamos buscar, como diretores de rede, é abranger um número maior de regiões ou nos ligarmos a redes maiores, a instituições que vão nos trazer benefícios maiores, para não ficarmos brigando entre redes (Santos, 2004).

Na concepção do empresário, as pequenas empresas que não quiserem se unir a ninguém serão as mais prejudicadas, sem nunca conseguir concorrer com as grandes lojas ou com as redes de lojas independentes.

No que se refere aos fornecedores, o diretor da Rede CONSTRUIR afirma que as redes têm sido vistas com bons olhos, porque elas são um grande canal de distribuição e representam baixo risco. Uma grande empresa representa um grande risco para um fornecedor, enquanto a rede exige que o lojista associado mantenha o seu crédito em dia e ela própria se encarrega de acompanhar o cadastro dos parceiros. Assim, o fornecedor vê a rede como um importante parceiro de distribuição dos seus produtos sem correr os riscos que ele teria com uma loja individual ou com uma grande rede.

Perguntado sobre os resultados alcançados pela rede, o entrevistado acredita que as empresas participantes cresceram junto com a rede e se não participassem da associação estariam em dificuldades no mercado:

teríamos diminuído, estaríamos trabalhando com material que não é competitivo no mercado e até diminuiríamos o mix de produtos para nos mantermos no mercado, mas sem visão de crescimento. Já tínhamos dificuldades na época que entramos na rede, porque não conseguíamos comprar da indústria a quantidade mínima para ter preços competitivos. O que nós iríamos ganhar de lucro teríamos que desembolsar como despesa financeira. Hoje, somos competitivos e, se não temos o melhor preço, estamos dentro do melhor preço sempre, sendo empresas pequenas e, ao mesmo tempo, não deixamos de administrar nossas lojas, porque ninguém de fora vem interferir no nosso negócio (Santos, 2004).

Um dos grandes projetos da Rede CONSTRUIR é aperfeiçoar o seu relacionamento com as empresas associadas à rede nos outros estados. Existe um projeto de fortalecer a rede em nível nacional, buscando formar parcerias com fornecedores nacionais, em especial nos principais segmentos de atuação dos lojistas. Isto é, embora as associações regionais sejam importantes para continuar comprando os produtos regionais característicos, a rede nacional tem a intenção de formar parcerias com grandes fornecedores e fazer negociações em nível nacional.

4.4.3 Análise dos dados

Os questionários de pesquisa foram aplicados com todas as 22 empresas que estavam associadas à rede em julho de 2004¹⁴. Desse total 15 questionários foram respondidos pelo principal responsável da empresa e os outros 7 foram respondidos por outra pessoa que representa a empresa na rede ou está diretamente envolvida com a rede¹⁵. Dentre as empresas que participaram da pesquisa, 7 informaram que

¹⁴ Duas empresas possuem filiais, de maneira que havia um total de 24 lojas participando da rede na época da pesquisa.

¹⁵ Em todos os casos, o respondente do questionário era a pessoa que tinha maior contato com os acontecimentos da rede e que participava das assembleias (proprietário da empresa, principal responsável ou outra pessoa que representasse a empresa junto à rede).

participam da rede desde a sua constituição, ao passo que 15 empresas afirmaram que se associaram à rede depois da sua constituição¹⁶.

a) Resultados competitivos da Rede CONSTRUIR

No cômputo geral de pontos referentes aos *resultados competitivos da rede*, obteve-se um índice de 62,9%. Ou seja, diante de 856 pontos possíveis (considerando-se o total de respostas), os empresários indicaram que a rede alcançou 538 pontos, de acordo com a sua percepção sobre a influência da rede no seu negócio.

Em cinco dos dez indicadores avaliados, a rede obteve índices superiores à média geral de 62,9% deste fator. Na opinião dos empresários, os resultados mais significativos que a rede proporcionou à sua empresa referem-se ao reconhecimento da empresa no mercado (73,8%), melhorias de gestão (71,6%), menores preços de compra e aumento na variedade de produtos oferecidos (ambos com 69,0%) e utilização de novas tecnologias (64,8%), como pode ser visto no Gráfico 11.

Cabe destacar que, mesmo tratando-se de uma rede do comércio varejista, na opinião dos empresários, a obtenção de menores preços de compra é apenas um dentre os indicadores mais relevantes entre os analisados. Assim, fica caracterizado que os resultados mais significativos proporcionados pela rede aos seus associados não estão ligados exclusivamente à compra de produtos por preços melhores, e sim à visibilidade e reconhecimento da marca Rede CONSTRUIR no mercado e o acesso a melhorias de gestão da empresa.

¹⁶ Dentre as 15 empresas que se associaram à rede após a sua constituição, 1 ingressou em 2001, 2 ingressaram em 2002, 11 se associaram em 2003 e apenas 1 entrou na rede em 2004.

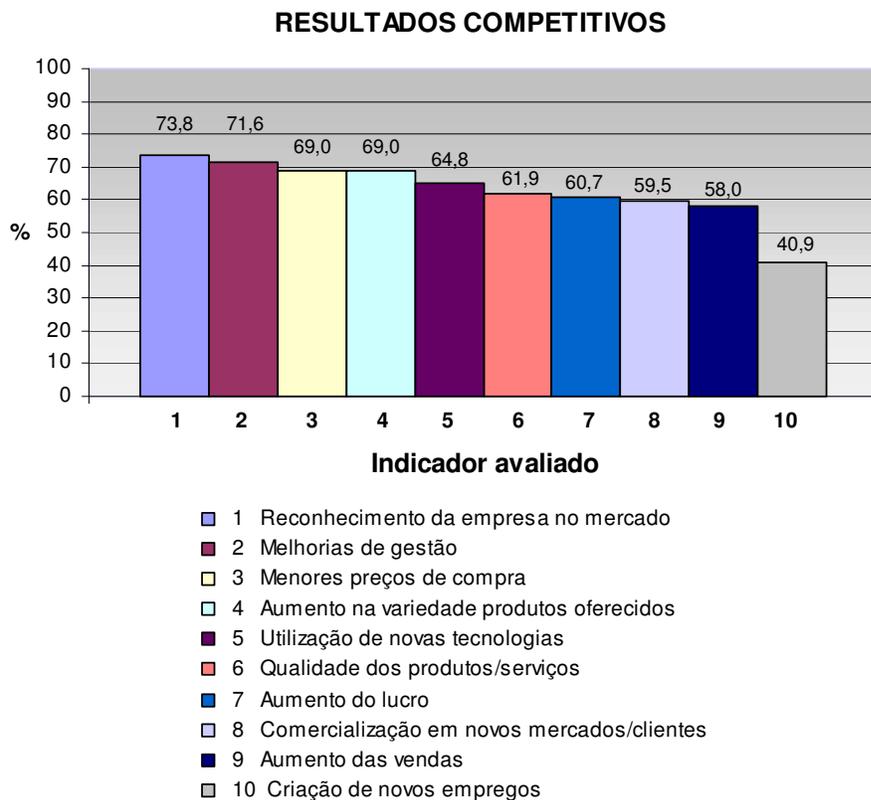


GRÁFICO 11: Resultados competitivos – Rede CONSTRUIR

Os indicadores que obtiveram resultados abaixo da média foram os de criação de novos empregos (40,9%), aumento das vendas (58,0%), comercialização em novos mercados ou para novos clientes (59,5%), aumento do lucro (60,7%) e melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos (61,9%).

b) Cultura de colaboração

O índice médio do fator *cultura de colaboração* na Rede CONSTRUIR atingiu 69,6%, demonstrando a existência de uma forte cultura de colaboração entre os empresários participantes. Cinco dos sete indicadores individuais avaliados obtiveram índices acima dessa média, destacando-se os indicadores de confiança nos empresários dirigentes da rede (81,8%) confiança nos empresários participantes

da rede (77,3%), reputação/imagem dos empresários participantes da rede (76,1%), compromisso com os objetivos coletivos da rede (72,6%) e esforço de colaboração entre os empresários (70,5%).

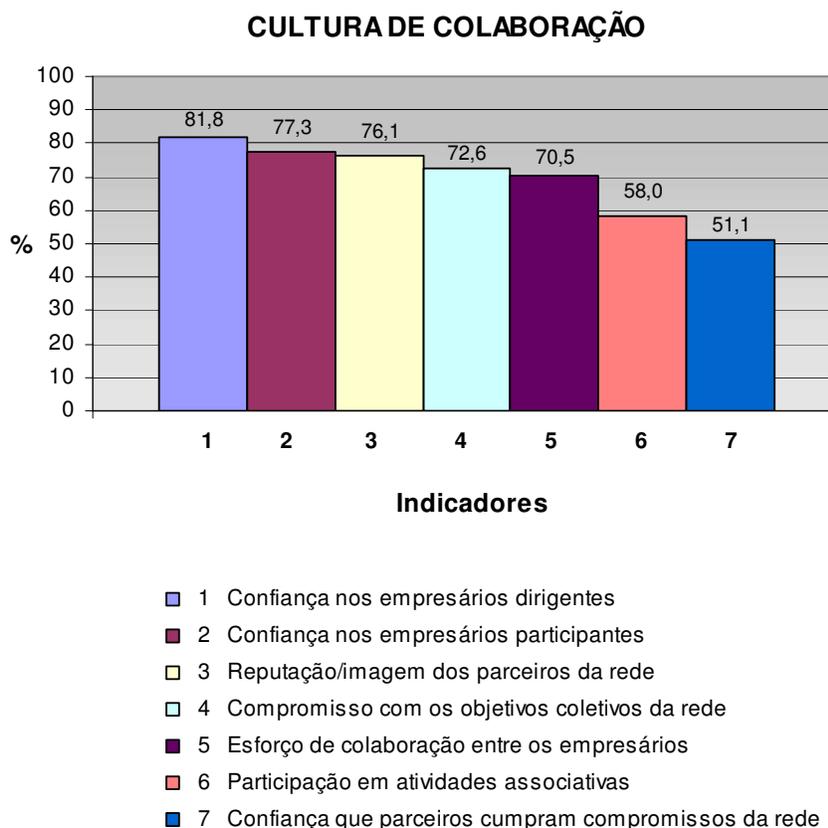


GRÁFICO 12: Cultura de colaboração – Rede CONSTRUIR

Ao analisar esse índice, deve-se considerar que grande parte dos empresários que responderam à pesquisa ingressou na rede há pouco tempo (12 empresas se associaram desde 2003). Isso demonstra que ainda existe uma tendência de que a colaboração e a confiança cresçam dentro do grupo, à medida que aumenta a interação entre os participantes e se estreitam as relações. Pode-se observar que o índice médio de 69,6% é bastante próximo do obtido pela Rede AFECOM, cujo grupo já trabalha em conjunto há mais tempo.

Os indicadores mais baixos dentro do fator *cultura de colaboração*, e que atingiram índices abaixo da média, foram confiança que parceiros cumpram compromissos da rede (51,1%) e participação em atividades associativas (58,0%).

c) Aspectos organizacionais

As perguntas relacionadas aos *aspectos organizacionais* da rede atingiram uma média de 68,5%. Isto é, do total de pontos possíveis para as perguntas que compõem este fator (704), as respostas dos empresários totalizaram 482 pontos. Assim, este fator rivaliza em importância com o fator *cultura de colaboração*, que atingiu um total de 69,6%.

Cinco indicadores do fator atingiram índices superiores a 68,5% (Gráfico 13): estímulo à troca de informações (84,1%), estímulo à integração entre os associados (77,3%), existência de objetivos claros na rede (73,9%), concordância com os objetivos da rede (72,7%) e existência de regras claras para o funcionamento da rede (71,6%).

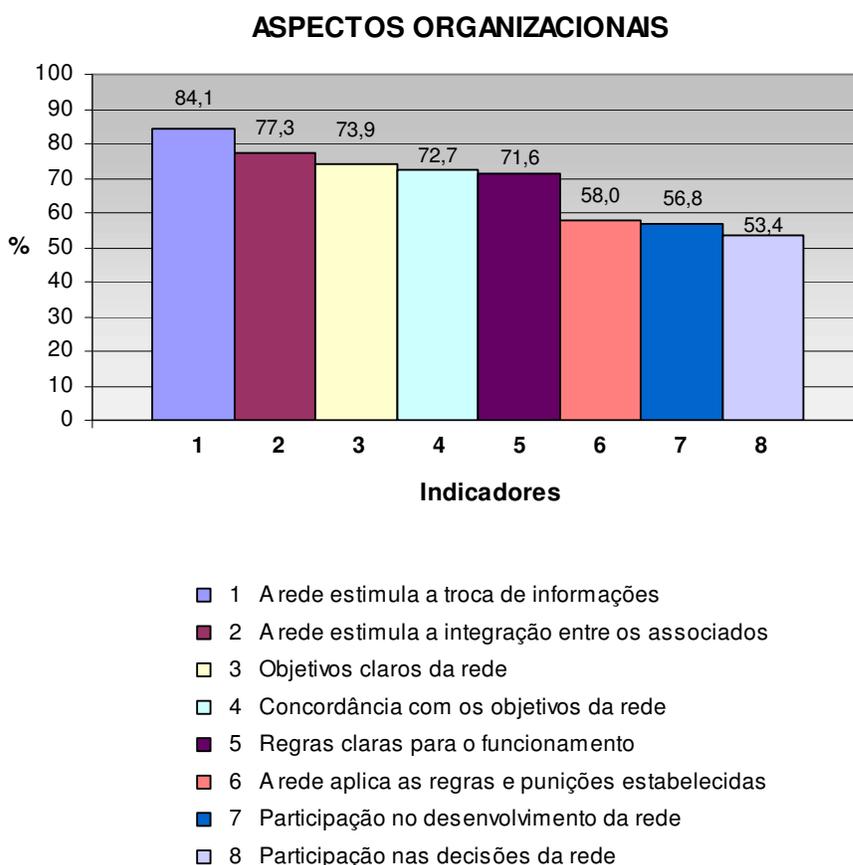


GRÁFICO 13: Aspectos organizacionais – Rede CONSTRUIR

Em relação à organização da Rede CONSTRUIR, também merece ser destacado que os participantes não só acreditam que a rede possui objetivos claros como também concordam com os objetivos estabelecidos, indicador que obteve 72,7% nas respostas dos empresários. Da mesma maneira, os associados demonstraram que existem regras claras para a conduta e para o funcionamento da associação (71,6%).

Os índices mais baixos dentro deste fator, e que ficaram abaixo da média, foram participação nas decisões da rede (53,4%), participação no desenvolvimento da rede (56,8%) e a rede aplica as regras e sanções estabelecidas (58,0%).

d) Ambiente institucional

Outro fator analisado refere-se ao *ambiente institucional* em que a rede está inserida, isto é, a existência de instituições de apoio, públicas ou privadas, que tenham sido importantes para a rede na sua constituição e desenvolvimento. Dentre todos os fatores analisados, este foi o que obteve o menor índice para a Rede CONSTRUIR, atingindo 37,1%.

Analisando-se os itens individuais que compõem o fator (Gráfico 14), observa-se que três deles obtiveram índices superiores a 37,1%: participação de consultores especializados na constituição e desenvolvimento da rede (65,9%), indicando que os empresários avaliaram este item como importante para a criação e desenvolvimento da sua rede; participação do Governo Estadual na constituição e desenvolvimento da rede (40,9%) e participação da universidade na criação da rede (39,8%). Os indicadores referentes à participação do Governo Municipal na criação e desenvolvimento da rede (11,4%) e participação de associações de classe, sindicatos e outras associações empresariais (27,3%) obtiveram indicadores abaixo da média geral do fator *ambiente institucional*.

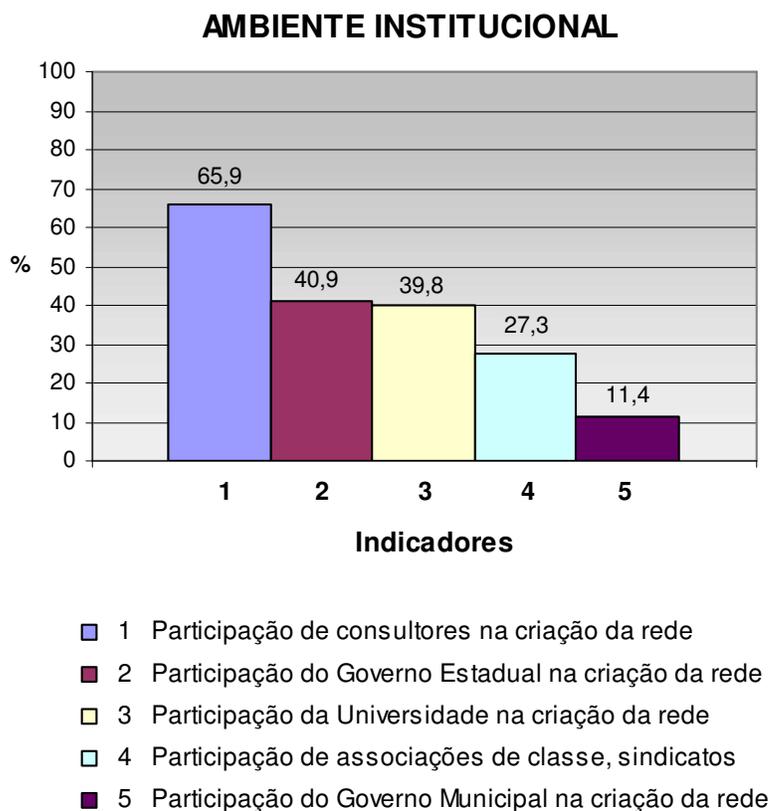


GRÁFICO 14: Ambiente institucional – Rede CONSTRUIR

Percebe-se que o *ambiente institucional* teve uma influência significativamente menor para o resultado da Rede CONSTRUIR do que tiveram os dois fatores anteriormente analisados (*cultura de colaboração* e *aspectos organizacionais*). Tal resultado confirma as informações obtidas na entrevista com o dirigente da rede, segundo o qual a Rede CONSTRUIR iniciou seu processo de expansão e desenvolvimento no Rio Grande do Sul sem o apoio institucional do Estado, vindo posteriormente a contratar um consultor especializado para auxiliá-la nessa tarefa. Por esse motivo, o apoio do Governo do Estado na criação da rede (obtido somente há pouco tempo, através do Programa Redes de Cooperação) obteve apenas um índice médio nas respostas dos associados da Rede CONSTRUIR.

A Figura 16 apresenta a síntese dos dados tabulados a partir de questionários aplicados aos empresários que participam da Rede CONSTRUIR.

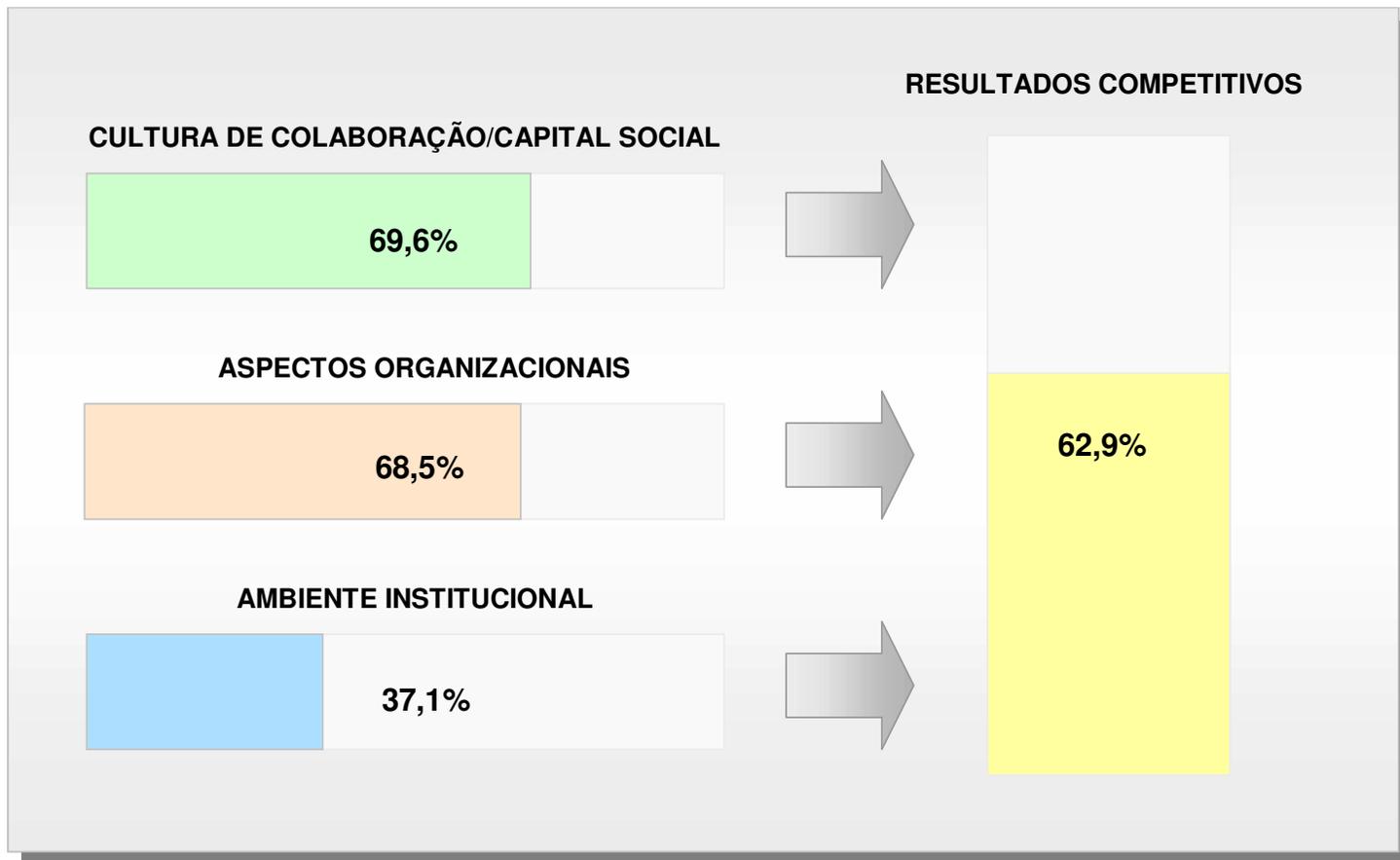


FIGURA 16: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – Rede CONSTRUIR

Pela Figura 16 observa-se que o *resultado competitivo* médio obtido pela Rede CONSTRUIR – um índice de 62,9% na avaliação dos empresários – está mais relacionado aos fatores *cultura de colaboração* e *aspectos organizacionais* do que ao fator *ambiente institucional*. Confirma-se assim a hipótese da pesquisa, haja vista que o resultado da rede coincide com um alto índice de colaboração e capital social (69,6%), seguido de perto por um índice de 68,5% no que se refere à organização da rede.

A proximidade entre os itens citados não permite classificar um ou outro como mais importante. No entanto, permite reiterar as palavras de Putnam (2000), que se refere ao entrelaçamento entre esses aspectos. Isto é, como já foi comentado anteriormente, Putnam (2000) argumenta que uma forte cultura de colaboração é significativa para a construção de uma rede de empresas, como também essa organização construída pelos participantes dá legitimidade ao empreendimento e acaba reforçando a própria cultura de colaboração.

O macro resultado da rede também coincide com o depoimento do empresário entrevistado, que reiterou a importância de que os participantes da rede precisam ter espírito de colaboração, capacidade de interagir e de trocar experiências. À medida que a rede se preocupa com o perfil dos empresários que se juntam ao grupo, dando preferência a empresários que saibam trabalhar em equipe e estejam dispostos a cooperar, é natural que se forme uma cultura de colaboração dentro da rede.

Também deve ser ressaltado mais uma vez que vários dos empresários que responderam o questionário podem ser considerados associados recentes da rede, com pouco mais de um ano de participação. É possível que ainda haja um incremento na cultura de colaboração do grupo e que aumente a confiança entre os empresários com o passar do tempo, quando se estreitarem os laços entre os participantes, o que tende a ser positivo para a rede.

4.5 Rede AUTO LEGAL

4.5.1 Descrição da rede

A idéia de formar uma rede de lojas independentes de autopeças surgiu em 2000, em razão das dificuldades enfrentadas pelo setor de reposição de peças automotivas no Estado do Rio Grande do Sul. No mesmo ano o Sindicato do Comércio Varejista de Veículos, Peças e Acessórios para Veículos no Estado do Rio Grande do Sul (SIVEIPEÇAS) formalizou parceria com a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo gaúcho para formar uma rede de cooperação no setor de varejo de autopeças.

Segundo o site institucional da Rede AUTO LEGAL (2004), o sindicato deu o apoio inicial, fazendo os convites às lojas de autopeças e cedendo suas instalações físicas para a realização das reuniões, enquanto a Secretaria do Estado forneceu a metodologia para a criação da rede de cooperação. A parceria do Governo gaúcho com sete universidades no estado também favoreceu a formação da rede, através da ampliação do raio de ação do trabalho desenvolvido.

Dentre as trezentas empresas convidadas para as primeiras palestras de sensibilização, somente trinta apostaram no sucesso da proposta, fundando em junho de 2001 a Associação dos Revendedores de Peças e Serviços Veiculares (ARPEV), nome fantasia Rede AUTO LEGAL (Anexo E), com a missão de:

unir, fortalecer e desenvolver empresas através da cooperação mútua, baseada em valores éticos e morais, gerando resultados positivos para os associados, clientes, fornecedores e a sociedade em geral (AUTO LEGAL, 2004).

Em julho de 2004, a Rede AUTO LEGAL contava com 28 empresas associadas, distribuídas em diversos pontos do Estado do Rio Grande do Sul (Figura 17).

LOCALIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS

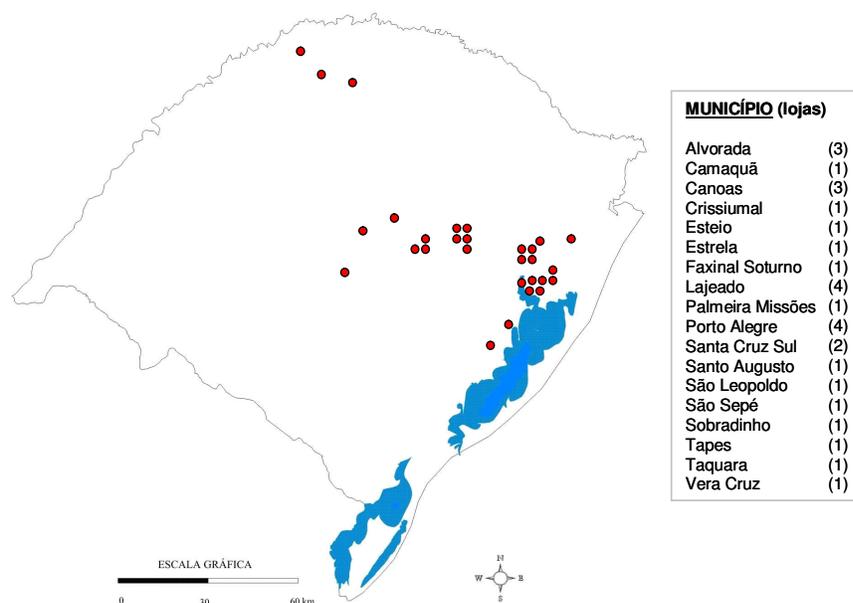


FIGURA 17: Localização dos associados da Rede AUTO LEGAL

A descrição da rede permite classificá-la como uma rede burocrática simétrica (Grandori e Soda [1995] *apud* Leon e Amato [2001]) em função da sua formalidade e igualdade de condições entre todos os participantes. Ela também pode ser caracterizada como uma rede de clientes, empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva que visam adquirir insumos e capacidades em conjunto para reduzir seus custos ou obter melhores condições. Na visão de Casarotto e Pires (1998) a AUTO LEGAL também se caracteriza como uma rede flexível de pequenas empresas (rede horizontal).

4.5.2 Entrevista com o Presidente da Rede AUTO LEGAL

A entrevista com o Senhor Élon Hoffmann, presidente da Rede AUTO LEGAL, foi realizada em sua empresa, Bettin Autopeças, localizada em Porto Alegre, no dia 16 de outubro de 2004. Partiu-se de um roteiro pré-determinado de perguntas, visando focar a entrevista nos objetivos da pesquisa.

Em relação à origem da rede, o entrevistado relatou que a Rede AUTO LEGAL começou de uma idéia da Diretoria do Sindicato do segmento de autopeças. Alguns empresários haviam participado de feiras na Europa e observaram que já existiam redes de empresas. Trouxeram a idéia para o Brasil e convidaram empresários do segmento de autopeças para discutir a possibilidade de unir esforços. O grupo utilizou como referência a Rede Agafarma (rede de farmácias), que em 2001 já estava em funcionamento, com uma boa visibilidade no mercado e legalmente estruturada. A AUTO LEGAL conta também com o apoio do Governo do Estado desde 2001, auxiliando na formação da rede e na sua expansão.

A rede já contava com cerca de 50 associados, mas ao longo do tempo houve ingressos e desistências de lojas que não acreditaram no modelo e outras que apostaram no sucesso da rede. Um dos motivos para a variação no número de associados é que o trabalho de expansão foi feito sem que houvesse um perfil estabelecido, de maneira que todos os interessados em participar eram admitidos e se tornavam associados da rede. Desses, nem todos tinham o espírito associativista, o hábito de trabalhar em grupo, partilhar experiências e a cultura de colaborar, aspectos imprescindíveis no processo de formação de redes de empresas.

Como afirma o entrevistado, participar de uma rede de empresas significa que nem sempre haverá ganhos:

muitas pessoas entram na rede só para ganhar e têm uma visão de curto prazo, esperando resultados imediatos. Por seu turno, a rede pode proporcionar ganhos em médio prazo, dificilmente em um período de tempo curto. Esse é o desafio dos proprietários de pequenas empresas, enxergarem benefícios futuros, apostar e esperar o tempo de colher os resultados (Hoffmann, 2004).

Outro motivo para a redução do número de associados da rede ao longo do tempo é a heterogeneidade do grupo. Embora se trate de empresas do segmento automotivo, há lojas especializadas em linhas específicas de automóveis ou caminhões, alguns associados são *auto-centers* (que fazem serviços de instalações e manutenção) e outros são retíficas de motores. São quatro segmentos empresariais diferentes dentro da mesma rede, com necessidades e problemas peculiares que a rede precisa satisfazer.

Quanto ao tamanho das lojas participantes, existem na rede associados com potencial de vendas de R\$ 200 mil por mês, assim como há lojas com potencial de vendas de R\$ 40 mil. Apesar dessas diferenças, as lojas de maior porte precisam dos outros parceiros para atingir o volume necessário de compras que garanta bons negócios com os fornecedores. Atualmente, a rede já está conseguindo que os associados menores se sintam à vontade dentro da associação. Nas palavras do presidente da rede:

é preciso mudar a cultura do grande associado e do pequeno também. Às vezes, é mais fácil mudar a cultura do grande porque ele já está sentindo a pressão das empresas maiores e sentindo as dificuldades impostas pelo mercado, enquanto o pequeno está acomodado no seu mercado restrito (Hoffmann, 2004).

Muitas das pequenas empresas nem estão habituadas a realizar ações de marketing, promover melhor os seus produtos ou se preocupar com aspectos visuais da loja. Pelo contrário, acreditam que estão fazendo o suficiente quando compram brindes e os distribuem entre os clientes. Assim, mudar a concepção de negócio do micro e pequeno empresário pode ser mais difícil do que modificar a cultura das empresas maiores, que já percebem a necessidade de se preocupar com uma série de aspectos além do preço do produto.

A rede está organizada com uma diretoria, composta de presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. Além desses cargos, existem as equipes de trabalho: equipe de negociação, que alavanca o processo de compras; equipe de marketing, equipe de expansão e um escritório em que há gestores que gerenciam a rede e administram aspectos operacionais do negócio. Anualmente é elaborado o

planejamento estratégico da rede que orienta o grupo e estabelece as principais ações a serem desenvolvidas no período.

O dirigente entende que a rede é um treinamento para todos os participantes, já que ela exige novas habilidades de todos. Como exemplo, ele cita que muitas vezes os gestores não estão preparados para administrar trinta opiniões diferentes, com grupos informais que se movimentam dentro da associação, grupos coesos que sustentam sua opinião e geram enfrentamentos. Trata-se de um processo lento de aprendizagem e uma nova realidade organizacional à qual os empresários precisam se adaptar. Ele afirma que:

a rede está com três anos e talvez ainda esteja na primeira infância, começando a engatinhar. Uns aceleram mais e incorporam a rede, colocam a fachada da rede na sua empresa e se identificam com o mercado, enquanto outros, até mesmo sócios-fundadores, demoram a se entregar (Hoffmann, 2004).

Questionado sobre o porquê dessa diferença de atitudes, o entrevistado disse acreditar que se trata da própria cultura dos empresários. Cada um carrega paradigmas que não podem ser mudados à força, mas que precisam ser trabalhados. Compartilhar idéias, experiências e estratégias com outros lojistas não é uma tarefa fácil porque vai de encontro ao paradigma tradicional, mas os empresários estão conscientes que essa união é necessária. Aqueles que permanecem na associação demonstram que estão identificados com a idéia e que estão modificando seu paradigma.

Em relação às ações da rede e os benefícios que a rede proporciona aos integrantes, o presidente afirma que a negociação é o principal deles, mas não deve ser o único. As ações da rede precisam necessariamente estar atreladas a aspectos como organização das lojas, treinamento dos colaboradores, marketing e a rede deve contar com um profissional competente para a sua gestão. Uma rede cujo único foco seja a negociação certamente levará mais tempo para se desenvolver ou poderá até desaparecer.

Além das ações citadas, a rede também está capacitando os associados a usarem ferramentas de informática. Ou seja, para que os associados compreendam

a importância de alavancar o uso da tecnologia da informação, a Rede AUTO LEGAL está desenvolvendo uma ferramenta chamada de Banco de Oportunidades. Isto é, quem tem uma boa oportunidade de negócio para a rede lança a informação na internet, de maneira que todos possam visualizar e aproveitar. Um produto que está sendo oferecido por um bom preço, mas que exige pedido mínimo, é uma oportunidade que pode ser informada por um associado para que todos os interessados informem seus pedidos e viabilizem o negócio.

Quanto ao apoio institucional do Governo do Estado e da Universidade na constituição da rede, o entrevistado acredita que foi muito importante para a Rede AUTO LEGAL. Na sua opinião, as redes que estão iniciando precisam do apoio para formatar o processo e para modificar a cultura dos potenciais participantes. Mesmo assim, ele ressalta que a rede precisa buscar um gestor e encontrar pessoas capazes para administrá-la:

é pela qualidade profissional do gestor que a rede vai funcionar. Não tem outra maneira, se não tiver essa pessoa na sede não vai funcionar. Ou vai demorar muito a alcançar seus objetivos e terá muito desgaste no caminho. Uns cobram do presidente, outros cobram dos colegas. É preciso um centralizador das informações, mas que tenha visão (Hoffman, 2004).

Sobre as maiores dificuldades enfrentadas pela rede, o empresário destaca que a maior certamente é obter um alto nível de confiança entre os parceiros. Na sua opinião, a contratação de um gestor neutro desde o início do processo evitaria grande parte do problema, desde que tenha capacidade técnica e boas habilidades de relacionamento, ou seja, é preciso superar a desconfiança e o individualismo:

será que eu vou me entregar pro outro, que até ontem era meu concorrente? Essa é a dificuldade, de aceitar um ao outro. A nossa rede passou por essa dificuldade. Esse é o ponto número um, e depois realmente trabalhar o negócio, trabalhar o segmento, a organização. Infelizmente se quebram muitas melancias boas no andar da carruagem. A gente perde parceiros bons porque não sabe administrar todos esses conflitos. Quando ocorrem conflitos, a rede pode até não quebrar, não acabar, mas ela fica 'trincada' e isso é muito ruim (Hoffmann, 2004).

Indagado sobre os resultados da rede, o empresário afirmou que a rede está em um estágio inicial, com pequenos resultados. Mesmo assim, ele afirma que os empresários que fidelizam suas compras através das parcerias firmadas com a rede

conseguem obter descontos suficientes para cobrir os custos que a participação na rede gera:

um empresário do nosso segmento que realiza 20% do seu volume de compras com fornecedores parceiros da rede, já cobre a sua despesa e tem resultados positivos, em função dos benefícios que isso gera. Então, ainda temos todos os outros 80% do volume desse empresário para trabalhar e fidelizar pela rede (Hoffmann, 2004).

Por outro lado, há empresas no grupo que têm poucas linhas de produtos e que talvez não ganhem tanto assim com a rede, mas que estão apostando na idéia. Quanto aos resultados de marketing, ele acredita que ainda precisa haver uma conscientização maior dos empresários, que não enxergam a rede como um todo e, muitas vezes, não apostam nos resultados de ações conjuntas de marketing.

4.5.3 Análise dos dados

A pesquisa foi realizada de agosto a outubro de 2004 com os 28 empresários participantes da Rede AUTO LEGAL¹⁷. Do total de questionários, 24 foram respondidos pelo principal responsável da empresa e apenas 4 foram respondidos por outra pessoa que representa a empresa ou que está diretamente envolvida com a Rede AUTO LEGAL¹⁸. Do total de empresas que participaram da pesquisa, 17 são associadas da rede desde a sua constituição e 11 foram admitidas posteriormente¹⁹. Os itens a seguir apresentam a tabulação e a análise desses dados.

¹⁷ Uma empresa possui filial, de maneira que havia um total de 29 lojas participantes da rede na época da pesquisa.

¹⁸ Em todos os casos, o respondente do questionário era a pessoa que tinha maior contato com os acontecimentos da rede e que participava das assembleias (proprietário da empresa, principal responsável ou outra pessoa que representasse a empresa junto à rede).

¹⁹ Quatro empresas ingressaram na rede ainda em 2001, 2 ingressaram em 2002, outras 4 em 2003 e apenas uma empresa associou-se à rede em 2004.

a) Resultados da Rede AUTO LEGAL

Na totalização das respostas para o fator *resultados competitivos da rede*, a AUTO LEGAL obteve um índice de 51,4%. De um total possível de 1120 pontos, os empresários assinalaram 576 pontos. Esse índice revela resultados medianos em relação aos itens de avaliação sugeridos, o que significa que os empresários estão apenas relativamente satisfeitos com os resultados proporcionados pela participação da sua empresa na rede.

Dentre os 10 indicadores avaliados, 6 atingiram resultados superiores a 51,4%. Na opinião dos empresários, os resultados mais importantes com a participação na Rede AUTO LEGAL estão relacionados a menores preços de compra (63,4%), reconhecimento da empresa no mercado (59,8%), aumento do lucro (55,4%), qualidade dos produtos/serviços (53,6%), melhorias de gestão (52,7%) e aumento na variedade dos produtos oferecidos (52,7%). Ou seja, os resultados mais significativos proporcionados pela participação das empresas na rede, na percepção dos empresários, estão relacionados à obtenção de menores preços de compra dos produtos, proporcionados pelo aumento do poder de compra e barganha, seguido pelo reconhecimento da empresa no mercado.

Por outro lado, 4 indicadores obtiveram índices menores à média do fator, que foi de 51,4%. Os empresários afirmaram que houve pouca influência da rede na criação de novos empregos (36,6%), aumento das vendas (44,6%), comercialização em novos mercados ou para novos clientes (45,5%) e utilização de novas tecnologias (50,0%).



GRÁFICO 15: Resultados competitivos – Rede AUTO LEGAL

Os resultados são condizentes com as afirmações do presidente da rede na entrevista, segundo o qual os melhores resultados referem-se à obtenção de melhores preços de compra (em função da barganha proporcionada pelo volume negociado) e o marketing compartilhado, que leva ao reconhecimento das empresas no seu mercado.

b) Cultura de colaboração

O fator *cultura de colaboração* atingiu um índice médio de 65,5%. Isto significa que, de um total de 772 pontos possíveis, os empresários marcaram 506.

Entre os itens destinados a avaliar a cultura de colaboração dos empresários da Rede AUTO LEGAL, três obtiveram índices superiores à média: confiança nos dirigentes da rede (81,3%), reputação/imagem dos demais parceiros da rede (74,1%) e confiança nos empresários participantes da rede (71,4%), como pode ser visto no Gráfico 16.

Por outro lado, obtiveram índices abaixo da média os indicadores relacionados à participação em outras atividades associativas além da rede de empresas (54,6%), confiança de que os parceiros cumpram os compromissos estabelecidos com a rede (58,0%), compromisso dos associados com os objetivos coletivos da rede (58,3%) e esforço de colaboração dos associados (60,7%).

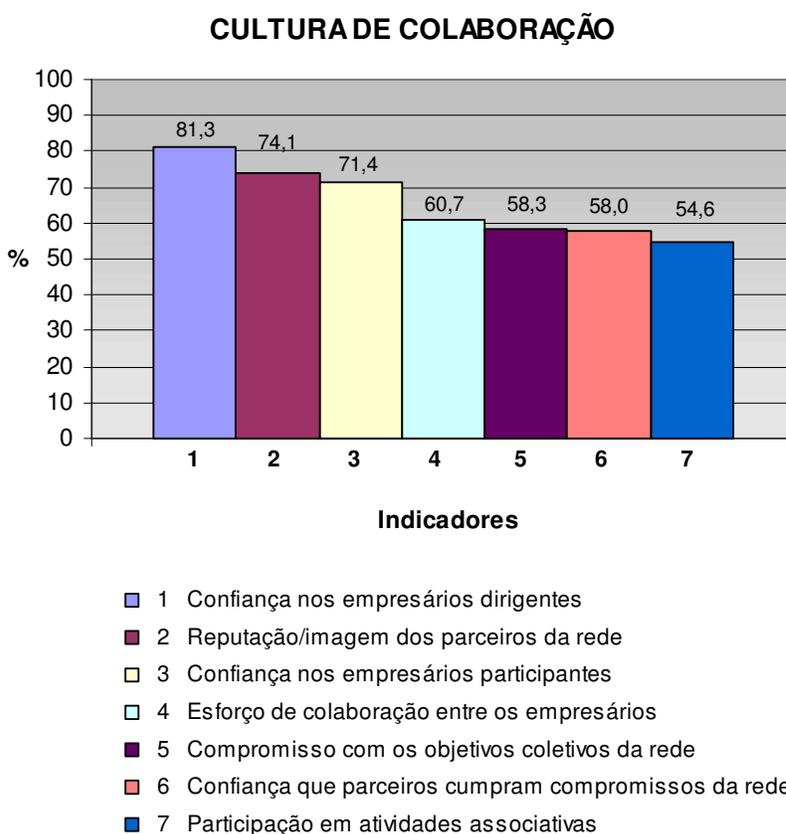


GRÁFICO 16: Cultura de colaboração – Rede AUTO LEGAL

c) Aspectos organizacionais

Assim como nas outras redes, o segundo fator analisado continha perguntas relacionadas à organização da rede e sua estrutura de funcionamento. Para a Rede AUTO LEGAL, esse indicador atingiu um índice médio de 65,1% (560 pontos de 860 possíveis), ficando muito próximo do índice de *cultura de colaboração* (65,5%).

Como pode ser visto no Gráfico 17, três indicadores individuais deste fator obtiveram índices superiores a 65,1%: a rede possui regras claras para o seu funcionamento e a conduta dos participantes (77,8%), participação dos empresários no desenvolvimento da rede (68,5%) e concordância dos empresários com os objetivos da rede (67,6%).

Cinco itens obtiveram índices abaixo da média do fator: a rede aplica as regras e punições estabelecidas (57,4%), a rede possui objetivos claros (60,6%), a rede estimula a integração entre os associados (61,1%), os empresários participam nas decisões da rede (63,0%) e a rede estimula a troca de informações (64,8%).

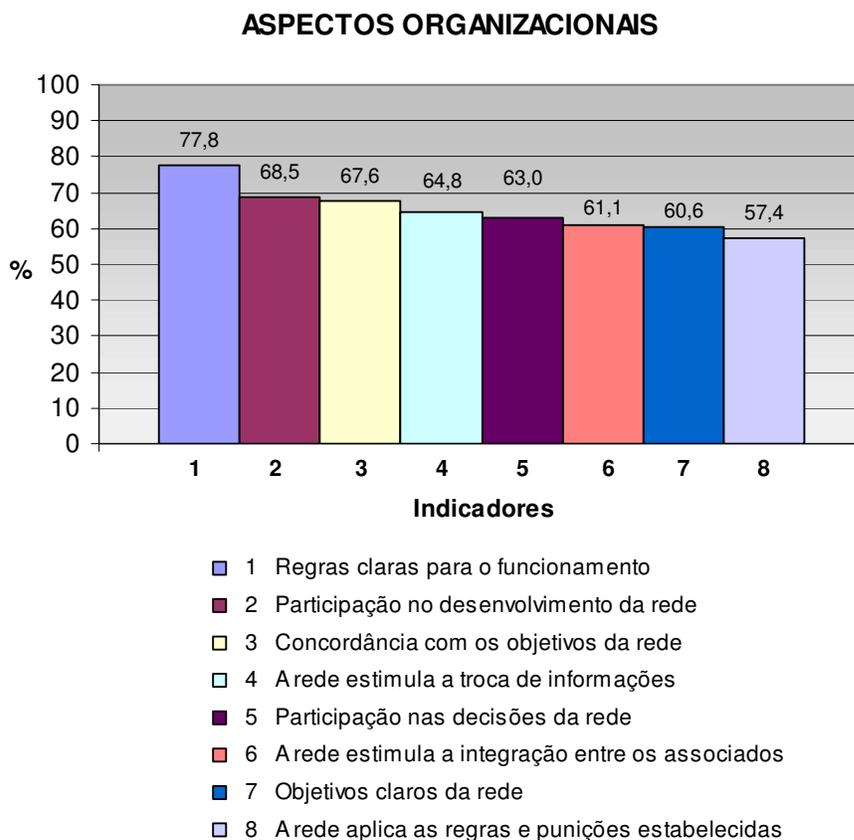


GRÁFICO 17: Aspectos organizacionais – Rede AUTO LEGAL

Apesar da concordância dos respondentes quanto à existência de regras claras para o funcionamento e à conduta dos participantes (indicador que obteve o índice de 77,8%), o menor índice foi obtido na pergunta sobre o grau em que a rede aplica as regras e as punições estabelecidas para o seu funcionamento (57,4%), numa clara contradição. Ou seja, embora a rede possua regras claras e elas sejam assim percebidas pelos empresários, há indícios de que essas regras e punições não sejam aplicadas com a intensidade desejada pelos respondentes.

d) Ambiente institucional

O grupo de perguntas relacionado ao *ambiente institucional* obteve um índice médio de 46,9%, totalizando 253 pontos de 540 possíveis, ficando abaixo dos dois

outros fatores analisados para a rede em questão (*cultura de colaboração e aspectos organizacionais*).

Confrontados com perguntas sobre a existência de um ambiente institucional favorável à formação e ao desenvolvimento da rede de empresas, bem como a importância de agentes externos para o sucesso da rede, os empresários geraram dois índices superiores à média geral do fator (46,9%): participação de consultores especializados na constituição e desenvolvimento da rede (69,4%) e participação da Universidade na constituição e desenvolvimento da rede (63,0%).

No mesmo fator, outros três indicadores obtiveram índices abaixo de 46,9%: participação do Governo Municipal na constituição e desenvolvimento da rede (13,9%), participação do Governo Estadual na constituição e desenvolvimento da rede de empresas (42,6%) e participação de associações de classe, sindicatos (45,4%). Esses indicadores são demonstrados no Gráfico 18.

AMBIENTE INSTITUCIONAL

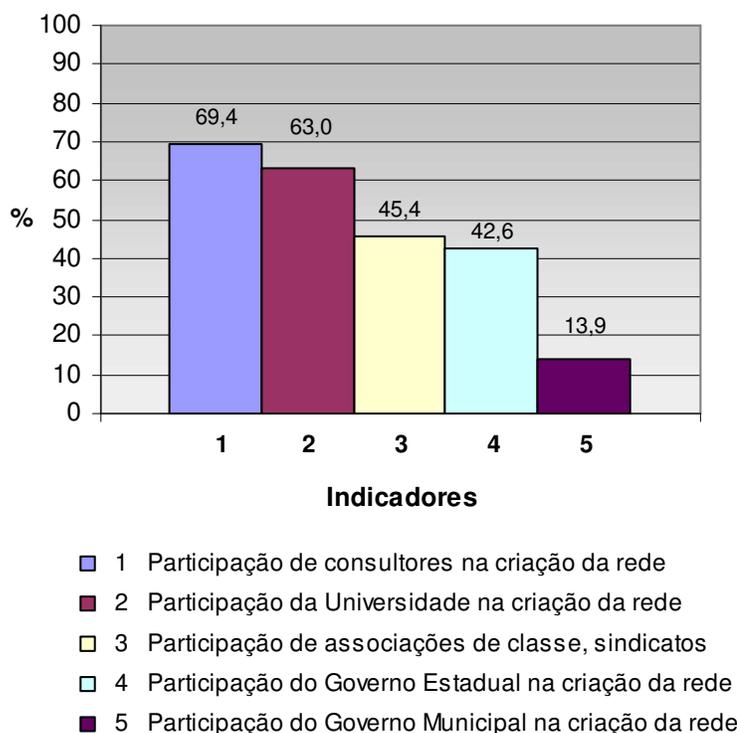


GRÁFICO 18: Ambiente institucional – Rede AUTO LEGAL

É interessante observar que embora a Rede AUTO LEGAL tenha sido desenvolvida com o apoio institucional do Governo Estadual, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), os agentes externos com maior reconhecimento por parte dos empresários são os consultores e a Universidade, executores do programa público criado pelo Governo do Estado.

Mesmo que se considere que muitos empresários aderiram à rede depois da sua constituição, seria esperado que houvesse um reconhecimento maior à participação do Governo do Estado, já que o Programa Redes de Cooperação continuou apoiando as redes existentes.

A Figura 18 demonstra e compara os índices obtidos em cada um dos fatores analisados, bem como o índice dos *resultados competitivos* obtidos pela rede. Esses índices permitem afirmar que os *resultados competitivos da rede* – um índice médio de 51,4% – estão mais vinculados aos fatores *cultura de colaboração/capital social* (65,5%) e *aspectos organizacionais* (65,1%). Apesar da diferença de menos de um ponto percentual, confirma-se a relevância da cultura de colaboração para os resultados da rede, juntamente com a importância da organização interna.

Da mesma forma como aconteceu com as outras redes, também no caso da Rede AUTO LEGAL esses dois indicadores tiveram índices muito semelhantes, confirmando que ambos são importantes e não podem ser negligenciados para que a rede tenha resultados positivos. Ou seja, os resultados da rede estão vinculados ao desenvolvimento conjunto desses dois fatores e não de apenas um deles isoladamente.

Confirma-se a hipótese de pesquisa, segundo a qual a *cultura de colaboração* exerce influência maior sobre os *resultados competitivos da rede* do que os *aspectos organizacionais* e o *ambiente institucional*. O resultado reforça a tese de Putnam (2000), segundo o qual o capital social, ancorado na cultura de colaboração dos indivíduos, é fortemente responsável pelos resultados de empreendimentos cooperativos. Todavia, os índices gerais obtidos pela rede mostram também que os aspectos organizacionais são relevantes para a geração de resultados positivos na rede, ratificando as teorias de Ostrom (1992) *apud* Putnam (2000) e Boehe e Silva (2003).

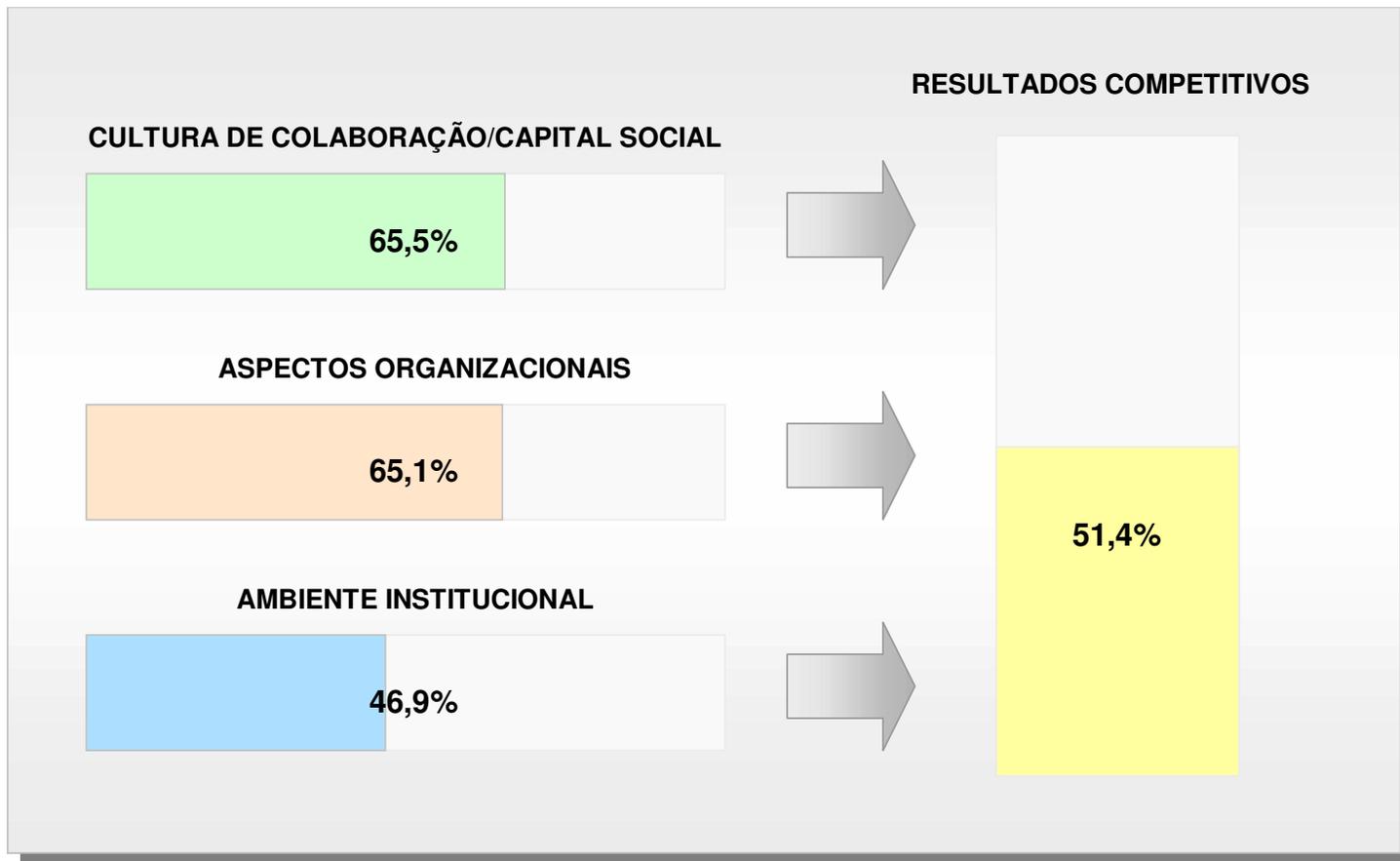


FIGURA 18: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – Rede AUTO LEGAL

4.6 Análise comparativa das redes do segmento comércio: Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL

Depois de analisados individualmente os resultados das duas redes do segmento comércio, procurou-se fazer comparações entre elas para identificar similaridades e diferenças entre os índices de cada uma. Deve-se ressaltar que a opção por essas redes está relacionada ao fato de que uma delas (Rede AUTO LEGAL) surgiu com o apoio institucional do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do Programa Redes de Cooperação, ao passo que a Rede CONSTRUIR foi constituída no Estado sem esse apoio institucional. Todavia, nunca é demais lembrar que tratam-se de segmentos de negócio diferentes (lojas de autopeças e lojas de material de construção), de maneira que a comparação não tem por objetivo julgar o sucesso dos empresários que participam das redes, e sim sua percepção quanto à participação dessas redes.

A Figura 19 compara os indicadores obtidos pelas duas redes em cada um dos fatores analisados (*cultura de colaboração, aspectos organizacionais e ambiente institucional*), bem como demonstra as percepções dos empresários em relação aos *resultados competitivos* alcançados por cada rede.

Observa-se que os empresários da Rede CONSTRUIR percebem resultados mais consistentes para a sua rede em relação aos empresários da Rede AUTO LEGAL. No índice de *resultados competitivos da rede*, há uma diferença de 11 pontos percentuais a mais na Rede CONSTRUIR em comparação à Rede AUTO LEGAL. É possível obter algumas explicações para essa diferença analisando-se o comportamento dos índices de cada rede para os três fatores utilizados na pesquisa.

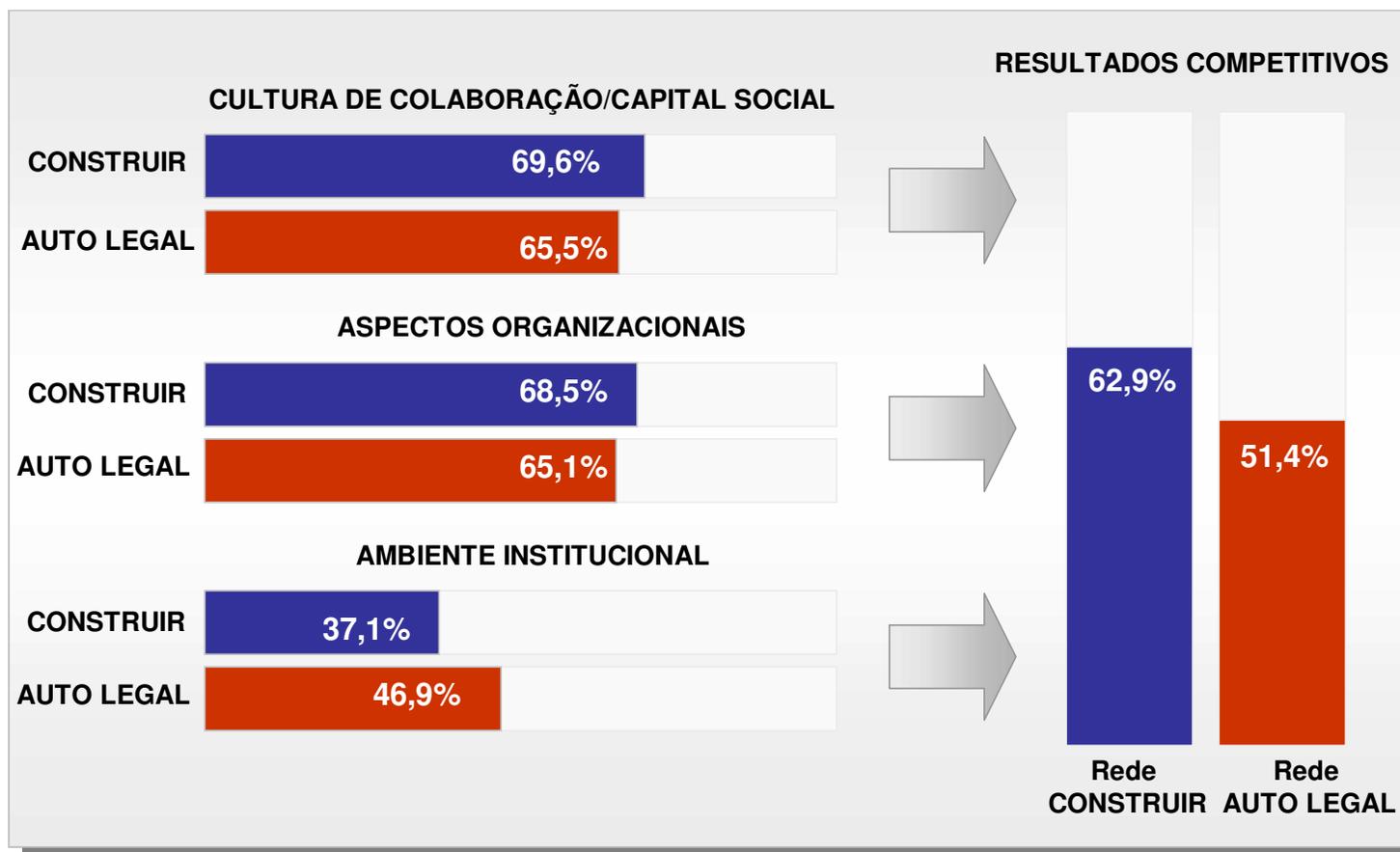


FIGURA 19: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo entre Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL

Tanto no que se refere ao fator *cultura de colaboração* quanto ao fator *aspectos organizacionais*, os índices obtidos pela Rede CONSTRUIR foram ligeiramente superiores aos obtidos pela Rede AUTO LEGAL. Esses números indicam que os empresários da Rede CONSTRUIR percebem uma maior cultura de colaboração em sua rede do que os empresários do segmento de autopeças. Além disso, estes últimos não têm uma perspectiva tão favorável em relação à organização interna da sua rede, quando comparado com as respostas dos empresários do segmento de material de construção.

Os dados mostram que, apresentando índices superiores nos fatores *cultura de colaboração* e *aspectos organizacionais*, a Rede CONSTRUIR também apresentou resultados competitivos superiores. Ou seja, se há uma maior confiança e colaboração entre os empresários dessa rede em relação aos empresários da Rede AUTO LEGAL, mesmo que por uma pequena margem, isso se reflete na percepção dos empresários quanto aos resultados que a rede proporcionou à sua empresa.

Portanto, valida-se a hipótese de pesquisa, cuja afirmação é que o fator *cultura de colaboração* exerce influência maior sobre o sucesso percebido pelos empresários em relação à rede. No entanto, deve-se fazer a ressalva de que os *aspectos organizacionais* são igualmente importantes.

Por seu turno, em relação ao fator *ambiente institucional*, houve uma diferença a favor da Rede AUTO LEGAL, o que se explica pela própria gênese da rede, com o apoio institucional do Governo do Estado. Mesmo assim, essa diferença parece não ter gerado impacto suficiente a ponto de modificar a percepção dos empresários quanto aos resultados da rede. Isto é, embora o *ambiente institucional* (leia-se apoio de governos, órgãos públicos, universidades, consultores e outras entidades de classe) possa ser importante para o surgimento de uma rede de empresas, este fator parece não impactar diretamente sobre os seus resultados, como mostra a Figura 19.

Resguardadas as diferenças entre as redes, já comentadas anteriormente, é interessante observar os números dos indicadores individuais de resultado de cada rede, como pode ser visto no Gráfico 19.

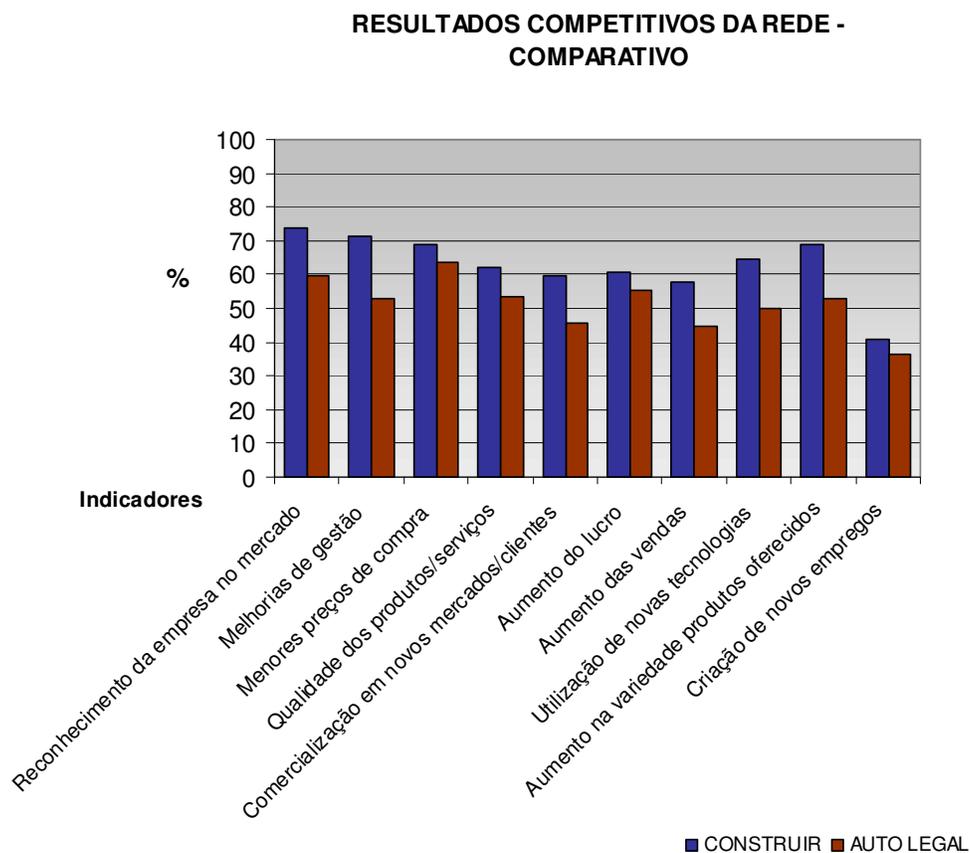


GRÁFICO 19: Resultados competitivos da rede –
comparativo entre Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL

Em todos os indicadores avaliados, os empresários da Rede CONSTRUIR perceberam resultados melhores do que os empresários da Rede AUTO LEGAL, quando questionados sobre a influência que a participação na rede ocasionou em sua empresa. Isto é, em todos os 10 indicadores avaliados para identificar os resultados competitivos da rede, os índices obtidos pela Rede CONSTRUIR foram melhores do que os índices obtidos pela Rede AUTO LEGAL.

Por sua vez, analisando os indicadores do fator *ambiente institucional* (Gráfico 20), cuja diferença percentual entre as duas redes foi mais significativa do que aquela apresentada pelos outros fatores, percebe-se que os empresários da Rede AUTO LEGAL conferem importância maior a todos os agentes indicados do que os empresários da Rede CONSTRUIR, especialmente à participação da Universidade na formação e desenvolvimento da rede e à Participação de associações de classe, sindicatos e outras entidades empresariais. A única exceção é o indicador referente à participação do governo municipal, para o qual foi atribuída importância maior pelos associados da Rede CONSTRUIR.

Muito embora a Rede AUTO LEGAL tenha contado com o apoio do Governo Estadual para sua constituição, há uma diferença desprezível entre a percepção dos empresários das duas redes quanto à relevância desse agente. Ou seja, apesar do apoio público a uma das redes de empresas desde o início do seu processo de formação, os empresários percebem os consultores e a Universidade como os agentes mais importantes na constituição da rede em comparação com os outros agentes pesquisados.

AMBIENTE INSTITUCIONAL - COMPARATIVO

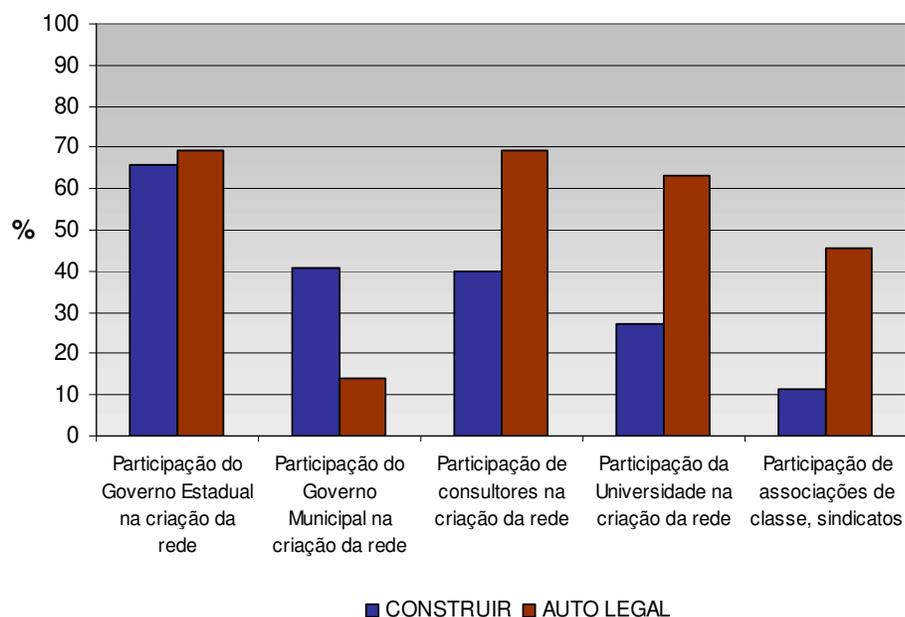


GRÁFICO 20: Ambiente institucional – comparativo entre Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL

Por fim, apesar dos baixos índices obtidos pelo fator *ambiente institucional* para as duas redes em questão (37,1% e 46,9%), em vista da média de todos os indicadores deste fator, ainda assim é possível afirmar que um agente externo é relevante para o sucesso na formação de uma rede de empresas. Ou seja, mesmo que nem todos os atores do ambiente institucional estejam envolvidos na formação da rede, é fundamental que haja algum catalisador externo para que a rede seja constituída e possa se desenvolver, neste caso representado pelos consultores que apoiaram as redes e a própria Universidade (no caso da Rede AUTO LEGAL), como visto no Gráfico 20.

4.7 Análise comparativa das quatro redes pesquisadas

4.7.1 Análise dos dados

Realizadas as análises individuais de cada rede (Rede NUMOV, Rede AFECOM, Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL) e concluídas as análises de comparação por segmento de atuação (indústria e comércio), optou-se por realizar uma comparação geral entre os índices de todas as redes pesquisadas, como pode ser visto na Figura 20. Como as análises anteriores, esta tem como objetivo oferecer informações que ajudem a responder o problema de pesquisa. Da mesma forma, buscou-se analisar as informações das entrevistas, fazendo comparações entre elas e relacionando-as aos resultados dos questionários.

Uma análise conjunta dos índices de todas as redes pesquisadas permite fazer algumas observações:

- Em todos os casos, houve pequena diferença entre o índice da *cultura de colaboração* e o índice de *aspectos organizacionais* para uma mesma rede. A maior diferença foi de 8,9 pontos percentuais (Rede AFECOM), enquanto a diferença média entre os índices dos dois fatores foi de 1,2 pontos percentuais.

Ambos exerceram influência semelhante sobre os *resultados competitivos* da rede;

- A Rede NUMOV-SM, que obteve o maior índice de *resultados competitivos* (64,6%), foi também a rede que obteve os maiores índices de *cultura de colaboração* (89,9%), *aspectos organizacionais* (95,6%) e *ambiente institucional* (50,3%);
- A Rede CONSTRUIR (que obteve o segundo maior índice de *resultados competitivos* – 62,9%) apresentou índices muito próximos nos fatores *cultura de colaboração* (69,6%) e *aspectos organizacionais* (68,5%);
- Da mesma forma, a Rede AUTO LEGAL (que obteve o terceiro maior índice de *resultados competitivos* – 51,4%) também apresentou resultados muito parecidos nos fatores *cultura de colaboração* (65,5%) e *aspectos organizacionais* (65,1%);
- As duas redes que obtiveram os mais altos índices de resultados competitivos (Rede NUMOV-SM e Rede CONSTRUIR) surgiram de maneira autônoma ou com o apoio de instituições privadas e não foram criadas a partir do Programa Redes de Cooperação;
- As médias gerais dos fatores para as quatro redes são: 74,4% *cultura de colaboração*, 73,2% *aspectos organizacionais* e 43,6% *ambiente institucional*. A média geral de *resultados competitivos das redes* é de 56,3%. Dessas médias apreende-se que a *cultura de colaboração* e os *aspectos organizacionais* apresentaram influência semelhante para os resultados competitivos das redes, na opinião dos empresários, com pequena vantagem para a *cultura de colaboração*;
- A obtenção de resultados muito próximos nos fatores *cultura de colaboração* e *aspectos organizacionais*, em todas as redes (a única diferença significativa aconteceu na Rede NUMOV-SM, com diferença de 5,7 pontos percentuais a mais para o fator *aspectos organizacionais* – Figura 20), permite concluir que os dois fatores estão relacionados. Quando há uma forte cultura de colaboração,

tende a ser melhor a organização da rede, a participação dos associados nas decisões, a elaboração de objetivos comuns e a integração dos associados. Da mesma forma, quando a rede está bem organizada e os atributos citados estão presentes, é mais fácil com que se reforce a cultura de colaboração entre os participantes.

- Os índices gerais obtidos pelos fatores (*cultura de colaboração* – 74,4%; *aspectos organizacionais* – 73,2%; *ambiente institucional* – 43,6%) confirmam a hipótese de pesquisa, segundo o qual o fator *cultura de colaboração* exerce influência maior sobre os *resultados competitivos* (índice geral de 56,3%) do que os fatores *aspectos organizacionais* e *ambiente institucional*.

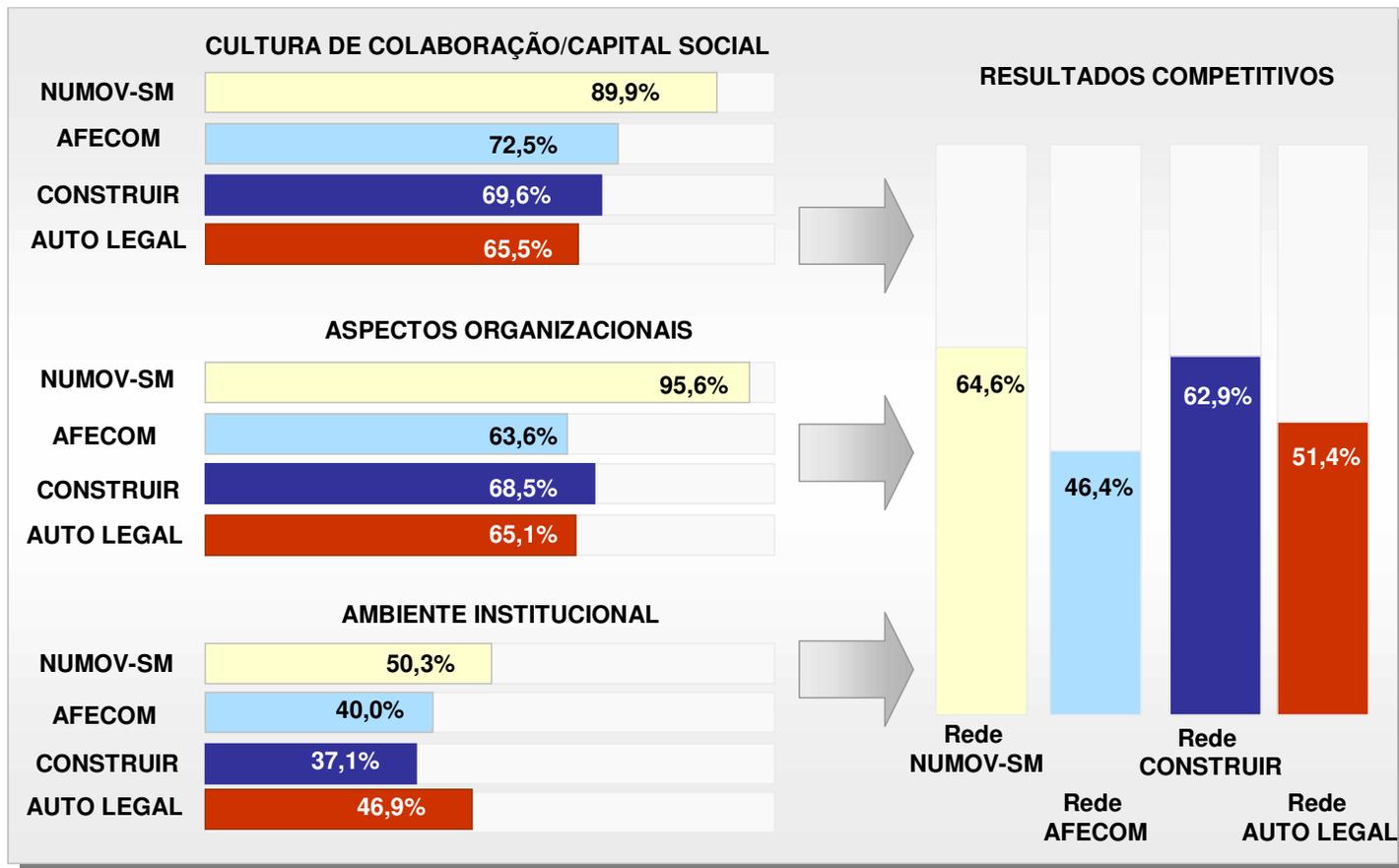


FIGURA 20: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo geral: Rede NUMOV-SM, Rede AFECOM, Rede CONSTRUIR, Rede AUTO LEGAL

Em relação às entrevistas realizadas com os dirigentes das redes, percebeu-se que todos destacaram a importância da existência de uma forte cultura de colaboração entre os empresários como condição para o sucesso da rede. Um dos empresários chegou a comentar que a orientação para o associativismo e para o trabalho em equipe é uma característica mais importante para um empresário que pretende se associar à rede do que o próprio tamanho ou faturamento da sua empresa. Outro empresário referiu-se à necessidade de gerenciar os conflitos que, inevitavelmente, ocorrem dentro de qualquer grupo para que a rede possa se desenvolver, o que não deixa de estar relacionado à capacidade dos empresários de colaborar.

No que se refere aos aspectos organizacionais, embora os entrevistados não tenham feito menção direta à sua importância para a rede, os relatos sobre como as redes estão organizadas (equipes, decisões em assembléias, participação) demonstram a preocupação dispensada a esse fator. O fato de todas as redes contarem com mecanismos de organização e que incentivam a participação dos associados mostra que esse aspecto é relevante para o bom funcionamento de instituições democráticas como são as redes.

Quanto à existência de instituições de apoio para a formação e desenvolvimento da rede, somente a Rede CONSTRUIR iniciou de maneira autônoma, sem apoio direto do poder público ou de instituições privadas. Porém, mesmo essa rede veio mais tarde solicitar que houvesse apoio por parte do Governo do Estado, o que acabou se concretizando. As demais já iniciaram com algum tipo de apoio, seja ele do Programa Redes de Cooperação ou então de outras instituições, como SEBRAE e Associação Comercial e Industrial.

Verificou-se, nos discursos dos dirigentes, que o agente externo (seja ele consultor, universidade, governo ou instituição privada) é importante para a criação e desenvolvimento da rede. Em todos os casos, percebeu-se que houve envolvimento de mais de um agente do ambiente institucional, geralmente associações de classe, sindicatos ou entidades representativas que apoiaram a idéia de constituição da rede.

A partir das análises individuais das entrevistas com os dirigentes das redes e os dados coletados com os questionários, bem como através da comparação entre os resultados obtidos em cada uma das redes, pode-se afirmar que, dentre os fatores elencados, a *cultura de colaboração* é o principal fator propulsor do sucesso das redes de empresas pesquisadas, porém fortemente vinculado aos *aspectos organizacionais* dessas mesmas redes. Igualmente, a carência desses dois fatores será o maior fator restritivo para o desenvolvimento das redes e para o alcance do sucesso esperado.

Trabalhar a cultura dos empresários, modificando a concepção tradicional de competição por um modelo em que prevalece a colaboração e a cooperação, certamente será uma das principais ações capazes de alavancar o desenvolvimento de novas redes de empresas que estejam surgindo. Porém, essa mudança de paradigma só pode ser obtida através da conscientização dos empresários acerca dos benefícios do trabalho conjunto e através da repetição das interações dos integrantes. Mesmo que todas as pessoas tenham alguma predisposição para confiar ou desconfiar umas das outras (capital social), é através do contato com os parceiros potenciais e da troca de idéias e experiências que a confiança irá se desenvolver.

A seleção de empresários com o perfil adequado, com tendência para o associativismo, é uma prática que também pode trazer bons resultados. Como um dos entrevistados ressaltou, a melhor empresa parceira para a rede não é necessariamente a maior ou a mais organizada da cidade, mas aquela cujo empresário tenha espírito empreendedor e, acima de tudo, acredite na cooperação como solução para os problemas.

Outra maneira de incentivar o aumento da cultura de colaboração é promover momentos, dentro das redes, que permitam aos empresários se conhecerem melhor e trocarem experiências. À medida que o grupo reduz as incertezas acerca dos parceiros e acerca da reputação dos outros empresários, é natural que haja uma tendência maior à colaboração entre os participantes.

Quanto à organização da rede, fator igualmente destacado para o sucesso no desenvolvimento do empreendimento coletivo, como já comentado anteriormente, está fortemente ligada à cultura de colaboração. Recuperando as idéias de Putnam (2000), quando há confiança e colaboração (capital social), as pessoas são mais tolerantes com as outras e torna-se mais fácil viabilizar os objetivos comuns, ao invés de defender apenas os objetivos particulares. Assim, pode-se acreditar que ao fortalecer a cultura de colaboração de um grupo, automaticamente será dado um grande passo para que sua organização seja facilitada.

Mesmo assim, pode-se dizer que deve haver um grande cuidado em relação à organização da rede, certificando-se que seja assegurada a participação de todos nas decisões, que todos concordem com os objetivos estabelecidos e estejam conscientes das suas responsabilidades, que haja mecanismos eficientes de integração e troca de informações entre os participantes. Na falta desses atributos ou no caso de mal elaborados, é natural que se criem situações adversas que acabam levando ao próprio declínio do capital social e da colaboração dentro da rede. Daí a importância de que os dois fatores amplamente citados estejam intimamente ligados e bem estruturados.

A construção da estrutura organizacional da rede é um momento crucial para (re)afirmar os princípios e valores que irão norteá-la, como democracia, participação, integração, igualdade e tolerância. Por isso a importância de que seja bem conduzida, preferencialmente por pessoas que possuam conhecimentos técnicos sobre gestão, mas que também detenham a cultura do associativismo e da cooperação. A condução adequada desta etapa (construindo objetivos comuns e um senso de orientação com a participação de todos) é fundamental para a redução da incerteza entre os membros e, conseqüentemente, para o próprio aumento da colaboração entre eles.

É provável que, havendo a construção da estrutura de organização da rede dentro dos moldes sugeridos, aqueles empresários com baixa tendência à colaboração ou que não concordam com os princípios estabelecidos, acabem se auto-excluindo da rede ou até mesmo sejam isolados dentro do grupo pelos demais participantes.

4.7.2 Resultados competitivos das redes

O Gráfico 21 demonstra os resultados competitivos das quatro redes pesquisadas, oferecendo informações sobre quais indicadores apresentaram melhores resultados para o conjunto das redes.

Analisando os indicadores de *resultados competitivos das redes*, observa-se que o resultado mais significativo para os 89 empresários envolvidos nas quatro redes pesquisadas é o reconhecimento da empresa no mercado, seguido pela obtenção de melhorias de gestão e menores preços de compra. A rede proporciona às pequenas e médias empresas participantes um grande poder de marketing compartilhado e visibilidade da marca que esses empreendimentos não poderiam obter isoladamente. A participação na rede também gera melhorias de gestão para os participantes, que passam a ter maior acesso a cursos e treinamentos, além da troca de experiências entre os empresários, que geram resultados muito positivos.

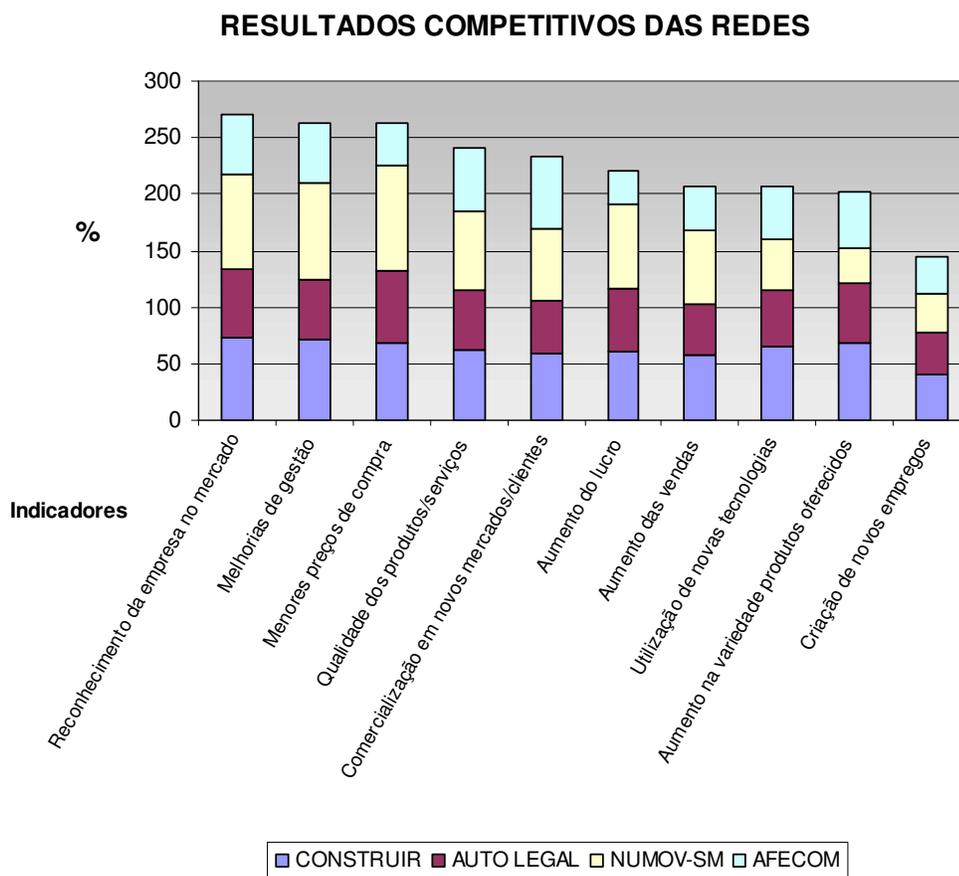


GRÁFICO 21: Resultados competitivos das quatro redes

Por outro lado, os empresários não perceberam grande influência da rede na criação de novos empregos. Outros indicadores, como o aumento na variedade dos produtos oferecidos, a utilização de novas tecnologias e o aumento nas vendas obtiveram os menores índices entre os analisados. Isto é, os empresários acreditam que entre os dez indicadores avaliados, esses foram os que tiveram menor impacto com a participação da sua empresa na rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse crescente por novos modelos organizacionais no ambiente empresarial e no meio acadêmico não é desmedido. As mudanças que aconteceram, na maioria dos negócios, nas últimas décadas, e que continuam modificando o mercado, levaram ao surgimento de novos e variados modelos de organização empresarial, com o objetivo de adaptar as empresas às novas exigências de velocidade, agilidade e flexibilidade necessárias para manterem-se ou tornarem-se competitivas no ambiente de negócios.

As redes de empresas, sob diversos formatos e estilos, são uma resposta das pequenas e médias empresas ao aumento da competição em seus mercados, obrigando-as a optar por estratégias associativas para tornarem-se mais competitivas. O grande número de redes de empresas em segmentos tão variados quanto autopeças, supermercados, lojas de materiais de construção, padarias, videolocadoras, fábricas de móveis e hotéis mostra que já não se trata de um fenômeno passageiro, mas sim de uma estratégia de sucesso que vem sendo utilizada por um número cada vez maior de empresas.

A existência de mais de 100 redes de empresas no Estado do Rio Grande do Sul, no final do ano de 2004, originadas pelo Programa Redes de Cooperação do governo gaúcho ou por iniciativas autônomas de empresários locais, revela o surgimento de um novo modelo competitivo, em que a competição já não acontece mais entre empresas isoladas, mas entre grupos de empresas que se apoiam umas às outras para superar as dificuldades que lhes são comuns.

Dentro desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar os fatores que estimulam ou restringem a formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul (RS).

A pesquisa foi conduzida através do método de estudo de multicaso, para o qual foram selecionadas quatro redes de empresas: Rede NUMOV-SM, Rede

AFECOM, Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL. A coleta de dados junto aos empresários das redes foi feita por meio de questionários aplicados a todos os associados das redes e entrevistas em profundidade realizadas com um dirigente de cada associação.

A partir da análise dos dados coletados observou-se que há fortes indícios de que a cultura de colaboração e a organização da rede são fatores preponderantes para o sucesso na formação e desenvolvimento de uma rede de empresas. Em todas as quatro redes pesquisadas, esses fatores obtiveram altos índices, sendo que em três casos o fator *cultura de colaboração* apresentou índice maior do que o fator *aspectos organizacionais*. O índice geral do fator *cultura de colaboração*, considerando-se todas as redes pesquisadas, foi de 74,4%, enquanto o fator *aspectos organizacionais* atingiu um índice geral de 73,2%.

A pesquisa demonstra também que ocorre um reforço mútuo entre esses dois fatores: quando a cultura de colaboração de um grupo (capital social) é alto, é muito mais fácil criar uma estrutura organizacional pautada pela democracia, igualdade e participação, em que todos participem da elaboração de objetivos e concordem com eles. Por outro lado, quando uma rede encontra-se bem estruturada em relação aos aspectos organizacionais citados, ocorre um reforço da confiança e da colaboração dentro do grupo, já que a estrutura atua como redutora da incerteza e mantém o grupo coeso em torno de objetivos comuns.

Como sugestões para incrementar os fatores propulsores (*cultura de colaboração* e *aspectos organizacionais*), aconselha-se que sejam selecionados empresários que já tenham perfil associativo e acreditem na cooperação. Quando a seleção não for possível, é importante que sejam criadas as condições para que os participantes aumentem seu nível de colaboração. Pode-se, por exemplo, aumentar a interação entre os membros do grupo, de maneira que se conheçam melhor e diminuam suas dúvidas em relação à reputação e imagem dos parceiros. A interação repetida auxilia na diminuição da desconfiança e ajuda a fortalecer as relações e a confiança interpessoal.

Em relação aos *aspectos organizacionais*, sugere-se que seja dada grande atenção à etapa de construção dos mecanismos de organização da rede. Uma boa condução no momento da criação de objetivos claros, regras e sanções claras, contando com a participação de todos os envolvidos, é fundamental para o desenvolvimento da rede. As características citadas servirão de alicerce para todas as ações futuras da rede e atuarão como elemento integrador e regulador dos membros, motivos pelos quais uma elaboração adequada é muito importante.

O fator *ambiente institucional*, embora tenha obtido um índice geral inferior aos demais (46,3%), não pode ser considerado um fator restritivo à formação e desenvolvimento das redes pesquisadas. Tal afirmação se justifica porque em todas as quatro redes houve elementos que se destacaram dentro do fator *ambiente institucional*, seja os consultores, governo do Estado ou associações e entidades representativas. Ou seja, mesmo que não haja um ambiente institucional completo de apoio à rede, é importante que exista algum agente que a auxilie em sua formação e desenvolvimento.

Como limitação da pesquisa, pode-se citar o fato de que foram pesquisadas somente quatro redes de um universo de mais de uma centena. Embora essa amostra tenha gerado informações relevantes sobre os fatores que levam ao sucesso na formação e desenvolvimento de redes de empresas, trata-se de um número insuficiente para que seja possível generalizar os resultados. É aconselhável que sejam realizadas novas pesquisas envolvendo um número maior de redes e empresas no futuro.

Destaca-se que as redes de empresas não são um modelo organizacional definitivo. Pelo contrário, trata-se de estruturas em constante evolução e aperfeiçoamento. Como afirmou Sérgio dos Santos, dirigente da Rede CONSTRUIR, “estamos numa fascinante viagem em que nós mesmos temos que construir o caminho”. Ainda não há modelos prontos que possam ser aplicados em qualquer segmento ou local. É certo também que ainda há muitos aspectos referentes a este novo modelo de organização empresarial que precisam ser estudados e compreendidos tanto pela academia quanto pelos próprios gestores das redes.

O fato de que uma rede não é uma forma de organização rígida, mas sim em constante processo de mudança e aperfeiçoamento, com ampla flexibilidade, mostra que ela é uma alternativa viável para manter (ou tornar) as pequenas empresas competitivas. Hoje, é possível afirmar que os resultados mais importantes proporcionados pelas redes de empresas são o fortalecimento dos pequenos empreendimentos locais, contribuindo significativamente para a manutenção de postos de trabalho, para o desenvolvimento econômico regional e para a criação de uma sociedade menos desigual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, José Luis. **Networks versus Bureaucracies: the governance and structure of the organizations of the future.** Barcelona-Madrid: University of Navarra - International Graduate School of Management, 1994.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial.** 1999. Tese (Livre Docência) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

BACK, Francisco. **Rede NUMOV-SM.** Entrevistador: Douglas Wegner, 2004. 1 fita cassete (30 min). Entrevista concedida à pesquisa Redes horizontais de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.

BALESTRO, Moisés; MESQUITA, Zilá. Redes de pequenas empresas em Sistemas Locais de Produção: a experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro do RS. In: IV COLÓQUIO SOBRE TRANSFORMACIONES TERRITORIALES SOCIEDAD, TERRITÓRIO Y SUSTENTABILIDAD: PERSPECTIVAS DESDE EL DESARROLLO REGIONAL Y LOCAL. **Anais...** Montevideu, Uruguai, 2002.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.

BOEHE, Dirk; SILVA, Karen Menger da. Fatores que interferem na estratégia de desenvolvimento para redes de PMEs. In: ENCONTRO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, 2003, Curitiba, **Anais...** Curitiba: CD, 2003.

BULLEN, Paul; ONYX, Jenny. **Measuring social capital in five communities in NSW (1998).** Disponível em <<http://www.mapl.com.au/A2.htm>>. Acesso em: 18 dez. 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Mestrado e Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário** (2002). Disponível em:<<http://www.ch.ufpb.br/gegit>>. Acesso em 15 set 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo .Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. 28 ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1988.

CARPENTER, Jeffrey P.; DANIERE, Amrita G.; TAKAHASHI, Lois M. **Comparing measures of social capital using data from southeast asian slums**. (2003) Disponível em <<http://www.community.middlebury.edu/~jcarpenter/papers.html>>. Acesso em 18 out 2003.

CASAROTTO F^o, N; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede** - a era da Informação: economia, sociedade e cultura. 6^a ed. Traduzido por Roneide Venancio Majer. 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. Disponível em <<http://www.unido.org/en/doc/4030>>. Acesso em 25 nov 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4^a ed. São Paulo: Makroon Books, 1993.

COLLETIS, Gabriel; WINTERHALTER, Felix. O exemplo alemão. **Ensaio FEE**, Porto Alegre. Nº 14, 1993, p. 76-93.

CONTRANDIOPOULOS, André-Pierre; CHAMPAGNE, François; POTVIN, Louise. DENIS, Jean-Louis. BOYLE, Pierre. **Saber preparar uma pesquisa**. Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Teoria geral da administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTENARO, Alessandra; WEGNER, Douglas; CERETTA, Paulo Sérgio. Gestão da cadeia de valores: mecanismos para eficiência do processo de compras em redes de empresas. In: III EPAC, 2003. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EPAC, 2003. 1 CD.

DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luiz. Cooperação empresarial e desenvolvimento regional – redes de pequenas e médias empresas dos Vales do Rio Pardo e Taquari/RS. In: XXIII ENEGEP, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003. 1 CD.

DOZ, Y. L; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** São Paulo: Campus, 1995.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUKUYAMA, Francis. **Social capital and civil society.** Trabalho apresentado na IMF Conference on Second Generation of Reforms. 1999. Disponível em <<http://fdc.org.au/files/pk-sc-cs.pdf>>. Acesso em: 10 set 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GROOTAERT, Christiaan; NARAYAN, Deepa; JONES, Veronica Nyhan; WOOLCOCK, Michael. **Integrated questionnaire for the measurement of social capital.** Disponível em <<http://poverty.worldbank.org/library/view/11998>>. Acesso em 18 dez 2003.

GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. *In*: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

GUROVITZ, Hélio. Vítimas da Excelência. **Revista Exame**, n. 689, p. 82-96, 1999.

HOFFMANN, Élson. **Rede AUTO LEGAL.** Entrevistador: Douglas Wegner, 2004. 1 fita cassete (30 min). Entrevista concedida à pesquisa Redes horizontais de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H., **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**, United Nations Industrial Development Organization - UNIDO Discussion Paper No. 1. Vienna, 1995. Disponível em <<http://unido.org/userfiles/russof/humphrey.pdf>>. Acesso em: 08 fev 2004.

KERLINGER, Fred. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1984.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** Traduzido por Beatriz V. Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em nov 2003.

LEÓN, M. E.; AMATO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Gestão e produção: n. 3, vol. 8, dez. 2001, p. 289-303.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makroon Books, 1994.
- LLORENS, Francisco Albuquerque. **Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- LOIOLA, E; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos Organizacionais. *In: FISCHER, T. (Org.). Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, 1997. p. 53-68.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADVI, K., **Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1995. Disponível em <<http://www.unido.org/en/doc/3497>>. Acesso em 12 jan 2004.
- OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. **Social Capital: a review of the literature (2001)**. Disponível em <<http://statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/soccaplitreview.pdf>>. Acesso em 18 dez 2003.
- PIRES, José Adriano Gomes; AMARAL, Luis Alfredo Martins. **As redes de cooperação na sociedade da informação – um estudo de caso (1999)**. Disponível em <<http://wwwdps.uminho.pt/projectos/sanpi>>. Acesso em 15 ago 2003.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**. Nº 24, p. 57-76, 1998.
- POLITT, Michael. The economics of trust, norms and networks. **Business Ethics: a European Review**, n.2, vol. 11, p. 119-128, 2002.
- PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.15, p. 100 a 110, jul – ago 1999.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

SAMPSON, Anthony. **O homem da Companhia**: uma história dos executivos. Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SANTOS, Sérgio dos. **Rede CONSTRUIR**. Entrevistador: Douglas Wegner, 2004. 1 fita cassete (30 min). Entrevista concedida à pesquisa Redes horizontais de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.

SEBRAE. Desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 01 out 2003.

SEDAI. Desenvolvido pela Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Disponível em <<http://estado.rs.gov.br/sedai>>. Acesso em 15 jan 2004.

SELADA, C.; ROLO, T.; FELIZARDO, J.R.; FÉRIA, L.P. **A dinamização da cooperação interempresarial no sector de componentes de automóvel**: o caso de estudo ACECIA, ACE. Disponível em <<http://www.gepe.pt/resources/docs/publicacao/DT/dt16.pdf>>. Acesso em 20 de setembro de 2003.

TOFFLER, Alvim. **A empresa flexível**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TROES, Luis Attílio. **Rede AFECOM**. Entrevistador: Douglas Wegner, 2004. 1 fita cassete (30 min). Entrevista concedida à pesquisa Redes horizontais de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). **Development of clusters and networks of SMEs**. The UNIDO Programme (2001). Disponível em <<http://www.unido.org>>. Acesso em 25 jul 2003.

VERSCHOORE Filho, Jorge Renato de Souza Verschoore. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Organizado por Jorge Renato de Souza Verschoore. Porto Alegre: FEE,(2004).

ANEXOS

ANEXO A: Modelo de questionário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Programa de Pós-graduação em Administração
Área de concentração Estratégia e Competitividade

Prezado(a) Sr.(a) Empresário(a):

O presente questionário integra a pesquisa de dissertação do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), relativa à formação e desenvolvimento de redes de empresas.

Desde já agradeço sua disposição em participar desta pesquisa, cujos resultados serão disponibilizados às empresas participantes.

Atenciosamente,

Prof. Orientador: Milton Luiz Wittmann

Aluno: Douglas Wegner

INFORMAÇÕES GERAIS

- a) Em que município está localizada a empresa? _____
- b) Qual o ano de criação da empresa? _____
- c) Qual o ano de ingresso da empresa na rede? _____
- d) O respondente do questionário é o principal responsável pela empresa?
 Sim Não, nesse caso, qual a função ocupada? _____
- e) A empresa participa da rede desde a sua constituição?
 Sim Não

Em relação aos itens abaixo, qual o resultado que a sua empresa obteve ao participar da rede?

Assinale o índice que mais se aproxima da sua opinião, na escala de 0 a 4, onde “0” corresponde ao MÍNIMO DE INFLUÊNCIA e “4” corresponde ao MÁXIMO DE INFLUÊNCIA.

RESULTADOS DA REDE (esta parte da pesquisa visa identificar os resultados alcançados pelas redes de empresas, na opinião dos empresários. A soma das respostas dos empresários vai gerar um índice que será confrontado com os índices dos três fatores – cultura de confiança e colaboração; aspectos organizacionais e ambiente institucional, buscando as correlações entre eles).

1) Aumento das vendas

0	—	1	—	2	—	3	—	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---

- 2) Criação de novos empregos 0—1—2—3—4
- 3) Melhorias de gestão 0—1—2—3—4
- 4) Utilização de novas tecnologias na produção e/ou na comercialização 0—1—2—3—4
- 5) Menores preços de compra 0—1—2—3—4
- 6) Qualidade dos produtos/serviços 0—1—2—3—4
- 7) Aumento na variedade de produtos oferecidos 0—1—2—3—4
- 8) Aumento do lucro 0—1—2—3—4
- 9) Reconhecimento da empresa no mercado 0—1—2—3—4
- 10) Comercialização em novos mercados ou para novos clientes 0—1—2—3—4

CULTURA DE CONFIANÇA/COLABORAÇÃO (Esta parte da pesquisa visa identificar o nível de confiança e de colaboração percebido pelos empresários nas redes de empresas. O índice obtido será confrontado com o índice das perguntas sobre resultados da rede, visando identificar correlações entre eles).

11) Qual a sua participação em atividades associativas (além da rede de empresas), como grupos de empresas, associações e entidades de classe (ACIs, CDLs), consórcios ou parcerias empresariais? Assinale uma única alternativa.

- () Nunca participou
- () Participava, mas atualmente não mais
- () É associado
- () É associado e participa ativamente da associação
- () Participa como dirigente ou já foi dirigente em outra ocasião

Nas questões de 12 a 30, assinale o índice que mais se aproxima da sua opinião na escala de 0 a 4, onde “0” corresponde ao MÍNIMO e “4” corresponde ao MÁXIMO.

12) O quanto você acredita que os outros empresários participantes da rede sejam confiáveis? 0 1 2 3 4

13) O quanto você acredita que os dirigentes da rede sejam confiáveis? 0 1 2 3 4

14) Na sua opinião, quais são as chances de que algum dos empresários parceiros venha a descumprir os compromissos estabelecidos com a rede? 0 1 2 3 4

15) O quanto você acredita que os associados da rede estejam se esforçando para colaborar entre si? 0 1 2 3 4

16) O quanto você acredita que os demais associados da rede estejam efetivamente comprometidos com os objetivos coletivos da rede? 0 1 2 3 4

17) Quanto à reputação/imagem dos demais associados da rede, como você a classifica em média? 0 1 2 3 4

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS (esta parte da pesquisa visa identificar a opinião dos empresários sobre a forma como a rede está organizada e sua percepção acerca da eficiência de aspectos organizacionais da rede, gerando um índice que igualmente será confrontado com o índice dos resultados da rede de empresas, buscando correlações).

18) Qual foi a sua participação no desenvolvimento da rede? 0 1 2 3 4

19) Qual é a sua participação nas decisões da rede? 0 1 2 3 4

20) O quanto você acredita que a rede possui objetivos claros? 0 1 2 3 4

21) Qual é o seu nível de concordância com os objetivos da rede? 0 1 2 3 4

22) O quanto você acredita que a rede possui regras claras para o funcionamento e para a conduta dos associados? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

23) Em que grau a rede aplica as regras e as punições estabelecidas para o seu funcionamento? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

24) Em que grau a rede estimula a integração entre os associados para que possam se conhecer melhor? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

25) Em que grau a rede estimula a troca de informações entre os associados? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

AMBIENTE INSTITUCIONAL (esta parte da pesquisa visa identificar a percepção dos empresários quanto à importância de um conjunto de atores do ambiente institucional para a constituição e desenvolvimento das redes, gerando um índice que será confrontado com o índice de resultados da rede, buscando correlações).

26) Como você avalia a PARTICIPAÇÃO do GOVERNO ESTADUAL para a constituição e desenvolvimento da rede em que você participa? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

27) Como você avalia a PARTICIPAÇÃO do GOVERNO MUNICIPAL para a constituição e desenvolvimento da rede em que você participa? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

28) Qual foi a PARTICIPAÇÃO de consultores especializados na constituição e desenvolvimento da rede em que você participa? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

29) Qual foi a PARTICIPAÇÃO da(s) universidade(s) para a constituição e desenvolvimento da rede em que você participa? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

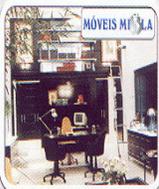
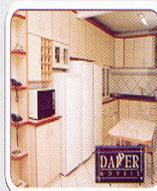
30) Qual foi a PARTICIPAÇÃO das associações de classe, sindicatos e/ou outras associações empresariais para a constituição e desenvolvimento da rede em que você participa? 0 — 1 — 2 — 3 — 4

ANEXO B – Rede NUMOV-SM (folder)

Projetos exclusivos que compõem ambientes personalizados

NUMOV/SM
Núcleo Moveleiro
de Santa Maria

EMPREENDEDOR
Muito mais do que um negócio



ANEXO C – Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM)



LINHAS DE PRODUTOS

- Conjuntos de dormitórios e salas de jantar em madeira maciça.
- Beliches, camas, roupeiros, cômodas e criados mudos em pinus.
- Conjuntos de estofados e reclináveis em courino, couro, entre outros.
- Racks, estantes, mesas de centro e laterais, consoles, centros de entretenimento laminados e em MDF.
- Cozinhas em MDF, aglomerado e madeira maciça.
- Completa linha de lavanderia.
- Completa linha de escritório e home Theaters.
- Lâmpadas decorativas.
- Tampos, bases, mesas laterais, centro e consoles em mármore.
- Cristaleiras e bares.

COMFORT:

Conjuntos de sofás e reclináveis em couro, courino e tecido.



Empresas produtoras: Conforflex Móveis; Estofados Dorigon; Estofados Grando; Estofados Pirâmide; Estofados Sofisticato; KF Estofados; La Qualitá Estofados; Vila Nobre Estofados; Idis Indústria de Estofados.

CREATIVE

Salas de jantar, cadeiras, consoles, cristaleiras, luminárias, mesas de apoio, estantes, bares e racks.



Empresas produtoras: Bortolini Indústria de Móveis; Menegolla Móveis e Decorações; Móveis Tremarin; Sademi Móveis; Veneza Móveis e Decorações; Orlando Bussolotto Mármore Granitos; Madelustre Industrial.

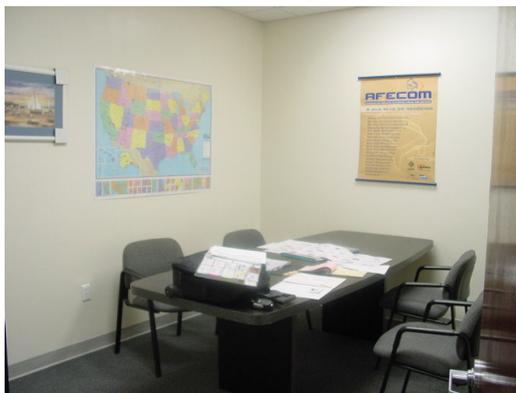
FUNCTIONAL

Mesas de computação, racks, estantes, sapateiros, área de serviço em Aglomerado, dormitórios em pinus e cozinhas em MDF, aglomerado e madeira maciça.



Empresas produtoras: Cotonipe Móveis; Indústria de Móveis B & B; Kajá Móveis; Multimóveis Indústria de Móveis; Politorno Móveis.

ANEXO D – Centro de Distribuição da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM) em Miami (Estados Unidos da América).



ANEXO E – Rede AUTO LEGAL

	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar negociações com sucesso;- Criar e padronizar uma rotina de comunicação com o cliente;- Otimizar a rotatividade do estoque através de novas tecnologias de informação;- Aumentar o número de associados;- Capacitar empresários e funcionários- Reduzir custos operacionais.
---	---

	<p>A Marca</p> <p>A nossa marca funciona como um atestado de qualidade que valoriza os produtos e serviços das empresas associadas, ao mesmo tempo que respeita a individualidade das mesmas. A logomarca transmite confiança através de uma combinação de cores atrativas e um símbolo de fácil assimilação. O nome da marca remete a qualidade dos estabelecimentos e deixa clara a relação de amizade que temos entre lojas e clientes.</p> 
---	--