
REDES DE EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE DE RESULTADOS COMPETITIVOS E FATORES DE DESENVOLVIMENTO

Douglas Wegner

(Universidade de Santa Cruz do Sul)

Milton Luiz Wittmann

(Universidade Federal de Santa Maria)

Dalva Maria Righi Dotto

(Universidade de Santa Cruz do Sul)

Sumário: 1. Introdução; 2. A Evolução Organizacional e as Redes de Empresas; 2.1. Redes de Empresas no Mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul 3. Fatores de Formação e Desenvolvimento de Redes de Empresas; 4. Aspectos Metodológicos; 5. Descrição das Redes; 5.1 Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV-SM); 5.2 Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM); 5.3 Rede CONSTRUIR; 5.4 Rede AUTO LEGAL; 6. Resultados da pesquisa; 7. Considerações finais

RESUMO

Mudanças no ambiente concorrencial estimularam o desenvolvimento de estratégias interorganizacionais, nas quais organizações cooperam para se tornarem mais competitivas. No Rio Grande do Sul existem atualmente mais de 120 redes horizontais de empresas, criadas com o apoio governamental ou a partir de iniciativas autônomas dos empresários. Este trabalho, a partir de um estudo de casos múltiplos, teve como objetivo identificar e analisar os resultados competitivos e os fatores que estimulam ou restringem a formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais no Rio Grande do Sul, em um total de 87 empresas de diferentes regiões do Estado, pertencentes a quatro redes. Reconhecimento da empresa no mercado, melhorias de gestão e menores preços de compra foram os resultados competitivos mais significativos gerados pelas redes. Verificou-se também que esses resultados competitivos foram influenciados principalmente pelos fatores identificados como cultura de colaboração dos empresários participantes e aspectos organizacionais do empreendimento coletivo, ocorrendo um reforço mútuo entre os fatores descritos.

Palavras-chave: Alta Redes de empresas, Competitividade, Estratégia, Cooperação empresarial.

ABSTRACT

Changes in the competitive environment stimulated the development of interorganizational strategies in which some firms cooperate to become more competitive. In Rio Grande do Sul, there are currently more than 120 horizontal cooperation networks created with the government support or by autonomous enterprises. This study, based on a multiple case study, aimed to identify and analyze the competitive results and the factors that stimulate or restrict the establishment and development of interorganizational networks in Rio Grande do Sul. It was considered 87 firms from different regions in the state that belong to 4 different networks. Recognition at the market, improvement in management and lower purchase prices were the most relevant competitive results generated by the networks. These competitive results were mainly influenced by the culture of collaboration among the participant entrepreneurs and by the interorganizational aspects of the collective enterprise. It was also verified that these factors reinforce each other.

Key-words *Inter-firm networks, Competitiveness, Strategy, Inter-firm cooperation.*

1. INTRODUÇÃO

Acompanhar a dinâmica das mudanças e os constantes processos de transformação tem sido um dos maiores desafios do homem moderno. O cenário atual, traduzido pelas idéias de Heráclito como um eterno *vir a ser* (MORGAN, 1996), que identifica o crescente processo de transformação, faz crer que este é o período de mudanças mais significativas e rápidas da humanidade.

No âmbito das organizações, a crescente competição de mercado exige das empresas novas capacidades para acompanhar as mudanças com a velocidade necessária, sob pena de não conseguirem adequar-se a tempo para continuarem concorrendo. O aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas aptidões tornaram-se necessidades para todas as empresas diante do novo ambiente de negócios, onde os riscos de serem superadas pelos concorrentes são cada vez maiores.

Entre as conseqüências da reconfiguração econômica institucionalizada pela globalização, evolução tecnológica e liberalização das economias está o surgimento das novas e variadas estruturas e arranjos interorganizacionais, como estratégias para adequar as empresas à atual dinâmica do mercado. Em grandes empresas, é comum a existência de estratégias envolvendo a formação de *joint-ventures*, alianças, fusões, aquisições e parcerias, com a finalidade de aumentar as chances de sucesso. No ambiente de micro, pequenas e médias empresas, uma alternativa encontrada para superar as limitações de isolamento e baixa competitividade tem sido a formação de redes de empresas, com vistas a obter ganhos de escala, aumento de competitividade e um posicionamento estratégico mais adequado, reduzindo os impactos negativos de suas limitações.

Estas redes interorganizacionais de empresas têm se mostrado um modelo de arranjo organizacional eficaz no Rio Grande do Sul – Brasil (VERSCHOORE, 2004) para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas de pequeno porte, evitando que sejam eliminadas ou se caracterizem como meras coadjuvantes dentro do processo capitalista de produção. 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), 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).

Reconhecendo a existência de redes de empresas como mecanismo estratégico para o aumento da competitividade de pequenos empreendimentos, admite-se a necessidade de estudos para a compreensão de suas características, bem como a identificação dos fatores que expliquem os fatores propulsivos e restritivos à formação desses arranjos organizacionais.

A presente pesquisa teve por objetivo identificar um conjunto de variáveis influentes na formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas, submetendo-os à avaliação de 87 empresários participantes de quatro redes de empresas no Estado do Rio Grande do Sul. A escolha dessas redes justifica-se pelas suas características ímpares, em especial pela existência de um programa público de incentivo à criação e desenvolvimento de redes de empresas, denominado Programa Redes de Cooperação, o qual, em 2005, contabilizava a formação de mais de uma centena de redes de empresas, além da existência de outras redes criadas a partir de iniciativas privadas.

Dentro desse contexto, analisaram-se variáveis que estimulam ou restringem a competitividade e desenvolvimento de redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul. 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, cuja coleta dos dados foi feita por meio de questionários aplicados aos 87 associados.

2. A EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL E AS REDES DE EMPRESAS

O modelo de produção em massa, que vigorou na maior parte das empresas durante o século XX, fundamentou-se em aumento de produtividade obtido por meio de ganhos de escala, da aprendizagem baseada na repetição de tarefas, de processos mecanizados, da produção padronizada e de linhas de montagem (CASTELLS, 1999). Tal modelo era viável em um cenário estável, caracterizado por um mercado extremamente massificado. O cenário atual revela-se mais instável e dinâmico, com a elevação dos padrões de consumo e a tendência de customização da produção e de serviços. A demanda imprevisível, a diversificação dos mercados e o ritmo de

transformação tecnológica (CASTELLS, 1999) foram fontes decisivas para a reconfiguração das estratégias dos negócios a partir dos anos de 1980.

O modelo típico de produção em massa e integração vertical 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. Esse cenário abriu caminho para o surgimento de novas estratégias organizacionais, capazes de se adaptar melhor ao ambiente de mudança, substituindo a tradicional empresa hierárquica do século XX e convergindo para a metáfora da empresa em rede (ALVAREZ, 1994).

Segundo Cândido e Abreu (2000), rede organizacional é 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, permitindo às empresas a superação do individualismo e a busca da eficiência coletiva como forma de tornarem-se e manterem-se competitivas. Ceglie e Dini (1999), por sua vez, afirmam que as redes de empresas são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras, especializando-se para superar problemas comuns, adquirindo eficiência coletiva e penetrando em novos mercados.

Por se tratarem de arranjos organizacionais flexíveis e em permanente processo de transformação e adaptação, é natural que haja diversos modelos de redes de empresas. No entanto, em geral as redes são caracterizadas pela flexibilidade e pela cooperação, em detrimento da hierarquia e do controle formal. Como afirmam Lorange e Roos (1996), elas situam-se mais próximas do conceito de mercado com pequeno grau de integração vertical, do que do conceito de hierarquia. Entre os modelos de redes de empresas sugeridos por diversos autores, destacam-se as classificações de Snow *et al* (1992) *apud* Alvarez (1994), Grandori e Soda (1995) *apud* Leon e Amato (2001), Ernst (1994) *apud* Cândido (2001) e Casarotto e Pires (1998).

Para Casarotto e Pires (1998) existem dois modelos de redes característicos das pequenas empresas: redes *top-down* e redes flexíveis de pequenas empresas. As redes *top-down* dependem da existência de uma grande empresa-mãe, da qual as demais se tornam fornecedoras ou subfornecedoras dependentes das estratégias da empresa-mãe e têm pouca ou nenhuma influência no destino da rede. Já as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, também denominadas redes horizontais de empresas, caracterizam-se pela união de um conjunto de empresas que buscam compartilhar ações e estratégias. No primeiro caso tem-se um modelo de desenvolvimento exógeno, à medida que a decisão da instalação da empresa-mãe tem origem em decisões externas ao local, criando um processo de dependência, enquanto que no segundo assemelha-se ao modelo de desenvolvimento endógeno, pois as decisões e estratégias passam a ser de autonomia local (BARQUERO, 2001).

De acordo com Podolny e Page (1998), um volume crescente de pesquisas está confirmando benefícios das redes de empresas, tais como: a aprendizagem de habilidades, aquisição de conhecimentos, ganho de legitimidade e *status* e melhorias da *performance* financeira e da gestão. As redes podem estimular a negociação, promovendo a rápida transferência de fragmentos de informação entre os participantes, atuando como um condutor ou canal de interação permanente. 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.

Nas palavras de Amato (1999), 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, compartilhamento de recursos subutilizados por alguma das empresas e fortalecimento do poder de compra.

2.1 REDES DE EMPRESAS NO MUNDO, NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

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 espalhadas ao redor do mundo, muitos deles em países desenvolvidos, mas outros também nos países em desenvolvimento.

Nos casos da Nicarágua e de Honduras, o projeto de formação de redes de empresas foi desenvolvido pela United Nations Industrial Development Organization – UNIDO, agência da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento industrial, em parceria com os governos desses países. Reunindo pequenas empresas do segmento moveleiro localizadas no sudoeste da Nicarágua, a agência procurou desenvolver a sua competitividade, buscando padrões de qualidade através de parcerias. Algumas iniciativas foram cruciais para aumentar a confiança

entre os membros e consolidar a rede: a definição de regras formais para as iniciativas do grupo, realização de atividades para facilitar o conhecimento mútuo, 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 (UNIDO, 2001).

Em Honduras, o passo inicial foi a identificação de grupos de empresas com similaridade de características e dificuldades de crescimento para o desenvolvimento de projetos comuns (CEGLIE e DINI, 1999). Depois de cinco anos de operação, o projeto conseguiu estabelecer 33 redes de empresas, envolvendo cerca de 300 organizações, com projetos voltados para a compra conjunta de matérias-primas, abertura de lojas para venda de produtos acabados, lançamento de novas linhas de produtos, compartilhamento de pedidos e até a criação de novas empresas que atendam necessidades complementares de produção.

Ao contrário dos relatos anteriores, o exemplo da Coréia do Sul caracteriza-se pela existência de fortes redes verticais, baseadas em grandes empresas, líderes de conglomerados multisetoriais denominados *chaebols*. As quatro líderes dos *chaebols* coreanos (Hyundai, Samsung, Daewoo e Lucky Goldstar) estão entre as 50 maiores companhias do mundo, sendo que essas 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 ressalta 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. 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.

Entre todos os exemplos de redes de empresas conhecidos e estudados, o mais importante tem sido o da Terceira Itália, região do nordeste italiano em que a cooperação empresarial proporcionou resultados muito positivos. Estudos como o de Humphrey e Schmitz (1995) apontam para a combinação entre competição e colaboração de pequenas empresas como alavanca para o desenvolvimento da região. 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-as mais competitivas e ajustadas ao novo padrão concorrencial.

De acordo com Putnam (2000) e Fukuyama (1996), a principal explicação para o surgimento e o sucesso dessas redes de empresas é que as associações, cooperativas e entidades públicas da comunidade de uma determinada região são imbuídas de capital social. Isto é, uma comunidade cívica caracteriza-se pela participação 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.

No Brasil, o Rio Grande do Sul vem chamando a atenção pela formação e desenvolvimento de um grande número de redes de empresas de diversos setores e segmentos. Em grande número de municípios gaúchos é comum encontrar pequenas empresas que, diante das ameaças de uma competição intensa pelo mercado, optaram por se associarem 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.

Grande parte desse resultado deve-se ao esforço do governo estadual em promover a cooperação empresarial, através da implantação do Programa Redes de Cooperação. Criado em 1999 pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), o programa busca promover políticas públicas em parceria com Universidades gaúchas para a geração de um desenvolvimento regional sustentado, baseado no fortalecimento das pequenas e médias empresas e na superação dos entraves à formação de redes de empresas (VERSCHOORE, 2004).

3. FATORES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE REDES DE EMPRESAS

Nas redes empresariais, assim como em outras formas de arranjos organizacionais, encontram-se muitos fatores influentes, considerados por diferentes correntes teóricas e que podem contribuir para a formação e manutenção dessas no mercado. Nestas diferentes concepções encontram-se correntes que enfatizam a cultura de colaboração (relacionamento interpessoal dos empresários), aspectos organizacionais (forma de constituição e organização da rede), apoio institucional (instituições de suporte), os custos (custos de transação) e recursos (dependência e posse) envolvidos.

As empresas incorrem em custos quando se relacionam com os outros agentes do mercado, na aquisição ou na venda de insumos, produtos ou serviços. Segundo Coase (1937), tais custos, além dos específicos de produção, tornam visíveis as diferenças de competitividade entre as empresas e serão fator relevante na decisão de adquiri-los no mercado ou optar pela integração vertical. Os Custos de Transação, de acordo com Coase (1937), são custos decorrentes da coleta de informações (racionalidade limitada dos agentes) e custos de negociação e estabelecimento de contratos entre os agentes.

Para Williamson (1989), a realização de transações em ambientes de incerteza onera os custos de transação, já que exige um maior nível de organização dos agentes. Além disso, o próprio mercado caracteriza-se pela existência de um conjunto de regras que precisam ser cumpridas pelos agentes para que seja possível a realização de transações entre eles. Nesse sentido, as redes de empresas podem ser caracterizadas como uma tentativa de criar um formato organizacional adequado para reduzir os custos de transação entre os agentes.

Nessa perspectiva, o sucesso de uma rede de empresas (ou de outro formato organizacional), depende de sua capacidade de reduzir os custos de transação para seus participantes. Do contrário, seria mais vantajoso que cada empresa atuasse de forma isolada no mercado ou procurasse outras alternativas de ação, ressaltando-se que o ambiente em que cada empresa encontra-se inserida encarrega-se de induzir a formação de modelos e arranjos organizacionais que tornem possível a obtenção de menores custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1989).

Também a Teoria da Dependência de Recursos, elaborada por Pfeffer e Salancik (1978), citados por Zawislak e Furlanetto (2000), pode ser relacionada à formação de arranjos organizacionais. Embora o ambiente externo seja uma fonte de influência sobre as empresas, esta teoria inclui na análise as próprias ações e decisões organizacionais. Sob este ponto de vista, as organizações não apenas são induzidas a mudar em face do ambiente, como também adotam estratégias que procuram minimizar suas dependências ou aumentar a dependência das outras organizações em relação a elas.

Como destacam Zawislak e Furlanetto (2000, p. 7), “as empresas administram suas dependências externas através da construção de alianças com outras organizações, alterando a fronteira das organizações, tanto por meios formais como informais”. Neste espectro de alianças inclui-se uma grande variedade de estratégias organizacionais, como fusões, aquisições, parcerias, *joint-ventures* e redes de empresas. Estas últimas, particularmente, visam tornar as organizações participantes menos dependentes de outros agentes do mercado (tais como fornecedores ou clientes), através do aumento do volume de compras e da abertura de novos mercados. Portanto, pode-se argumentar que as redes de empresas promovem um aumento da dependência das outras organizações em relação a elas, somado a uma redução da dependência das empresas associadas em relação a outros agentes do mercado.

Analisando as diferenças entre a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Dependência de Recursos, a primeira atribui a escolha da estrutura organizacional ao modelo que apresentar o menor custo de transação, deixando de lado questões estratégicas ligadas ao controle ou manipulação dos recursos, questões que são contempladas de forma mais adequada pela Teoria da Dependência de Recursos (ZAWISLAK E FURLANETTO, 2000). O surgimento de um modelo interorganizacional como as redes de empresas seria, então, resultado da adoção de uma estratégia que visa diminuir as incertezas da empresa e procurar obter recursos que ela não dispõe.

Considerando os recursos como um fator relevante de competitividade, a teoria do *Resource-Based View of the Firm* baseia-se na heterogeneidade e na imobilidade dos mesmos. As organizações possuem recursos produtivos que podem gerar vantagem competitiva, sendo que cada organização possui um conjunto de recursos, diferente das demais organizações (heterogeneidade). Alguns desses recursos são muito caros de copiar ou possuem uma força inelástica (imobilidade) (SILVA, 2004). Nesta perspectiva, a exploração desses recursos, quando devidamente utilizados, potencializa a competitividade. Através da formação de redes empresariais alguns recursos são compartilhados entre as empresas associadas, contribuindo para um aumento da competitividade individual das empresas pertencentes à rede.

No caso das empresas de pequeno porte, a dependência de recursos e os custos de transação costumam ser bem maiores, justificando o surgimento de arranjos organizacionais e estruturas alternativas capazes de reduzir essas dificuldades. Apesar disso, Zawislak e Furlanetto (2000) argumentam que, nem a teoria dos Custos de Transação, nem a Teoria da Dependência de Recursos explicam completamente algumas estruturas organizacionais que se criam, especialmente aquelas em que existe a presença da confiança, reputação e lealdade nas transações, fatores que contribuem para o sucesso das redes de empresas.

Para explicar o desenvolvimento social e econômico, a cooperação entre indivíduos e o associativismo empresarial, o conceito de capital social vem sendo utilizado com maior frequência na atualidade. 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. Putnam (2000) afirma que o capital social refere-se às conexões entre indivíduos, redes sociais e normas de reciprocidade que emergem dessas conexões.

Cox, citada por Bullen e Onyx (1998), argumenta que o capital social faz referência 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) conceitua o capital social como um conjunto de normas informais que promovem a cooperação entre dois ou mais indivíduos.

Ao estudar por décadas os motivos que levaram à disparidade no desenvolvimento regional italiano, Putnam (2000) encontra resultados relevantes. Seus questionamentos referem-se principalmente à importância do contexto social, econômico e cultural para o desempenho das instituições locais e para o desenvolvimento regional. A explicação mais concreta é que as diferenças regionais aludem justamente à importância do capital social e da comunidade cívica de uma região para acelerar e democratizar o seu desenvolvimento.

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.

Neste caso, 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.

Outro fator importante para o sucesso do empreendimento coletivo refere-se à forma como a rede foi constituída e está organizada, 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) constituem-se em importante instrumento para garantir que as empresas cumpram o combinado. Dessa forma, as sanções asseguram uma relação de mínima confiança e parceria, já que os participantes incorrem em prejuízos caso desrespeitem as regras definidas.

Ressaltando a importância de regras e sanções claras quando o interesse comum está em jogo, Ostrom (1992) *apud* Putnam (2000), cita como relevantes a existência de objetivos comuns, comunicação entre os membros e participação nas decisões.

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.

Em relação à 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 estes e os dirigentes da rede. Caso contrário, haverá dificuldades em coordenar os membros da associação, divulgar as decisões e ações da rede e aproveitar os benefícios da atuação coletiva.

Quanto à participação nas decisões, o comprometimento dos associados está diretamente relacionado à sua possibilidade de participar nas decisões da rede. À medida que a operação em rede afeta as empresas participantes, é natural que elas queiram ser incluídas na tomada de decisões. Portanto, a estrutura de governança da rede deve ser suficientemente organizada 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 a obter efeito contrário.

O apoio das instituições presentes no ambiente em que a rede está inserida também é um aspecto considerado importante para o sucesso na formação e desenvolvimento de redes de empresas. A estrutura de apoio que existe na região de atuação e que contribui para a constituição e manutenção da rede no mercado pode representar sustentação gerencial, tecnológica e financeira.

Casarotto e Pires (1998) apontam este fator como necessário para o sucesso de empreendimentos locais ao relatarem a experiência italiana em cooperação empresarial, assim

como Cândido (2001), que também faz referência ao exemplo da Itália e utiliza os trabalhos desenvolvidos por Brusco e Righi (1989), Murray (1991), Brusco (1992) e Pyke (1992). Os autores destacam a importância da existência de atores locais que prestam o suporte necessário ao sucesso da cooperação. Isto é, a colaboração empresarial e a formação de redes entre empresas acontecem com maior facilidade quando, no seu entorno, há toda uma estrutura de sustentação e apoio.

A relevância do suporte institucional para o sucesso das redes de empresas também é citado por Humphrey e Schmitz (1995) no caso da Dinamarca, em que a existência de um programa governamental para a formação de redes foi importante para estimular as companhias locais a superarem a resistência à cooperação, que não fazia parte da cultura industrial do país. O apoio institucional permite que se atinja maior escala de participantes em menos tempo e, no caso da Dinamarca, ajudou a transformar as redes em uma opção estratégica competitiva para as empresas.

Por último, pode-se citar o caso do Estado do Rio Grande do Sul, onde o poder público assumiu o papel de coordenação e desenvolvimento do ambiente institucional para a criação e desenvolvimento de redes de empresas de pequeno porte. Segundo Verschoore (2004), através do Programa Redes de Cooperação, o Estado atuou como um facilitador na difícil tarefa de modificar uma cultura de competição e inserir o paradigma da colaboração empresarial, além de articular um conjunto de atores institucionais que apoiaram as redes em seu processo de formação e desenvolvimento, a exemplo das universidades regionais e dos consultores das redes.

Diante da variedade de fatores de formação e desenvolvimento de redes de empresas encontrados nas abordagens teóricas existentes, no presente trabalho optou-se por um recorte deste tema, realizando-se a verificação empírica dos fatores relacionados a cultura de colaboração, aspectos organizacionais e apoio institucional.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho caracterizou-se como um estudo de casos múltiplos em quatro redes de empresas, nas quais se investigaram variáveis dentro do seu contexto real, sem manipular comportamentos (YIN, 2001). A coleta de dados foi executada com a utilização de questionários que avaliaram os resultados das redes através das seguintes variáveis: aumento das vendas, criação de novos empregos, melhorias de gestão, 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 e comercialização em novos mercados ou para novos clientes. Além destas variáveis, também foram analisados, em relação às redes, alguns dos fatores identificados como relevantes na literatura internacional, tais como: cultura de colaboração, aspectos organizacionais e apoio institucional.

Tanto as variáveis de resultados nas redes como também a influência dos fatores foram avaliados através de uma escala de 0 a 4, onde 0 correspondia ao mínimo e 4 ao máximo em cada uma das perguntas. A soma total de pontos para cada fator foi comparada ao número máximo de pontos possíveis, gerando um índice entre 0% e 100%.

Com base no universo de redes horizontais de empresas existentes no Rio Grande do Sul (RS), que atualmente supera uma centena de redes, optou-se pela seleção de uma amostra intencional. Esse tipo de amostra visa aumentar a utilidade da informação, ao mesmo tempo em que restringe o número de elementos selecionados (CONTRANDIOPOULOS *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, porém que não permite generalizações para todo o universo, de maneira que as informações da pesquisa dizem respeito apenas aos elementos pesquisados.

A amostra intencional foi composta por quatro redes de empresas estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul, das quais duas pertencem ao setor indústria e outras duas pertencem ao setor comércio. Dentro de cada segmento, optou-se pela escolha de uma rede formada com apoio do Programa Redes de Cooperação do Governo Estadual, e uma rede constituída de forma autônoma ou com outro tipo de apoio institucional excluindo o poder público: Rede NUMOV-SM (setor indústria, autônoma), Rede AFECOM (setor indústria, com apoio público), Rede CONSTRUIR (setor comércio, autônoma), Rede AUTO LEGAL (setor comércio, com apoio público).

5. DESCRIÇÃO DAS REDES

As quatro redes de empresas participantes do estudo caracterizam-se pela existência de relações horizontais entre seus participantes, a exemplo do modelo de redes flexíveis de pequenas empresas descrito por Casarotto e Pires (1998). Em todos os casos, tratam-se de empresas de um

mesmo ramo de atuação, dispostas a obter benefícios por meio da cooperação. Documentos formais regulam as atividades dos grupos e servem de indicador para o comportamento desejado de cada empresário integrante.

A seguir, é feita uma breve descrição do surgimento de cada rede, seus atores envolvidos no processo de criação e desenvolvimento e atividades realizadas.

5.1 NÚCLEO MOVELEIRO DE SANTA MARIA (NUMOV-SM)

A origem do Núcleo Moveleiro de Santa Maria esteve relacionada a problemas enfrentados pela indústria moveleira da cidade, em especial a falta de mão-de-obra especializada. Essa deficiência originou a união de empresários para, juntamente com o apoio da Câmara do Comércio e Indústria de Santa Maria (CACISM) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pleitear um curso de marcenaria, o qual foi ofertado pelo Serviço Nacional da Indústria (SENAI).

A partir da formação e estruturação do grupo de empresas em fevereiro de 2003, benefícios como uma maior representatividade e melhor desempenho foram sendo proporcionados. O núcleo, no final de 2004, possuía 17 empresas moveleiras na cidade de Santa Maria (RS) e é constituído por uma diretoria composta por uma presidência e vice-presidências, com objetivos formalizados para os quais os participantes direcionam seus esforços. O NUMOV-SM também realiza seminários de planejamento estratégico, visando determinar objetivos e formas de alcançá-los.

5.2 ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE ESTOFADOS E MÓVEIS COMPLEMENTARES (AFECOM)

A Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares – Rede AFECOM – é uma rede de fabricantes de estofados e móveis composta por 21 fábricas (em setembro de 2004) localizadas próximo ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves (RS). Sua fundação, em 2001, teve por objetivo melhorar a competitividade na aquisição de insumos, em processos de exportação, no *design* e criação de novos produtos, no reconhecimento das empresas, qualificação de mão-de-obra e uma maior integração com os fornecedores e lojistas pertencentes à cadeia produtiva.

Segundo Balestro e Mesquita (2002), a localização das empresas integrantes da AFECOM no interior de um Sistema Local de Produção facilitou a articulação de uma série de atores para a constituição da rede, além de apoios institucionais. 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. À SEDA, 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 que regula sua existência, criado em função da necessidade percebida pelas empresas que integram o grupo de formalizarem seus procedimentos (BALESTRO e MESQUITA, 2002). Como complemento, existe ainda um Código de Ética que regula o relacionamento entre as empresas e inibe possíveis comportamentos oportunistas. 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 (PUTNAM, 2000). Nos dois casos (NUMOV-SM e AFECOM), grupos de empresas formaram redes com o intuito de se fortalecer e abrir novos mercados, inclusive exportando seus produtos para outros países.

5.3 REDE CONSTRUIR

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, sendo que em setembro de 2004 havia 22 empresas associadas à Rede CONSTRUIR no Rio Grande do Sul.

Devido à crescente competição em seu setor de atuação, inclusive com o surgimento de outras redes de lojas de material de construção, a Rede Construir vem passando por repetidos processos de expansão, visando alcançar um maior número de participantes e, conseqüentemente, maior volume de compra e poder de negociação no mercado.

5.4 REDE AUTO LEGAL

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.

O sindicato deu o apoio inicial, fazendo os convites às lojas 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 (AUTO LEGAL, 2004). 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. Na época da pesquisa (setembro de 2004), a rede contava com 28 empresas associadas no Estado do Rio Grande do Sul.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

O questionário de pesquisa foi aplicado a todos os empresários vinculados às quatro redes de empresas, totalizando 87 respostas (apenas uma empresa da Rede AFECOM não respondeu ao questionário).

Uma análise dos resultados competitivos mais significativos proporcionados pelas redes nas 87 empresas participantes pode ser visualizada no Gráfico 1. Ao contrário da idéia comum de que as redes de empresas têm como objetivo primordial proporcionar ganhos de escala e menores preços de compra aos seus participantes, os resultados competitivos apontados pela pesquisa colocam esse objetivo apenas em terceiro lugar.

O resultado competitivo mais significativo apontado na totalização dos questionários foi o reconhecimento da empresa no mercado, com 67,8%. Isto é, os empresários afirmaram que a participação na rede lhes possibilitou uma maior visibilidade e um maior reconhecimento por parte do mercado. Esse resultado competitivo pode ser comparado com o que Podolny e Page (1998) chamam de status proporcionado pelas redes de empresa aos seus participantes.

Como segundo resultado competitivo mais relevante, classificou-se o indicador melhorias de gestão (65,8%), proporcionado pelas redes às empresas associadas. Esse resultado se justifica em vista da troca de experiências e informações sobre gestão que as redes oferecem aos empresários (já que compartilham informações com outros empreendedores do mesmo segmento de atuação), bem como em função do apoio gerencial que algumas redes oferecem aos associados. Faz parte da atividade da rede incentivar as empresas a melhorarem seus sistemas de gestão, informatizar processos e realizar cursos de qualificação e gerenciamento.

A obtenção de menores preços de compra, mesmo que não tenha sido o indicador mais importante na opinião dos empresários, obteve um percentual muito próximo dos dois primeiros, mostrando que também é um resultado importante.

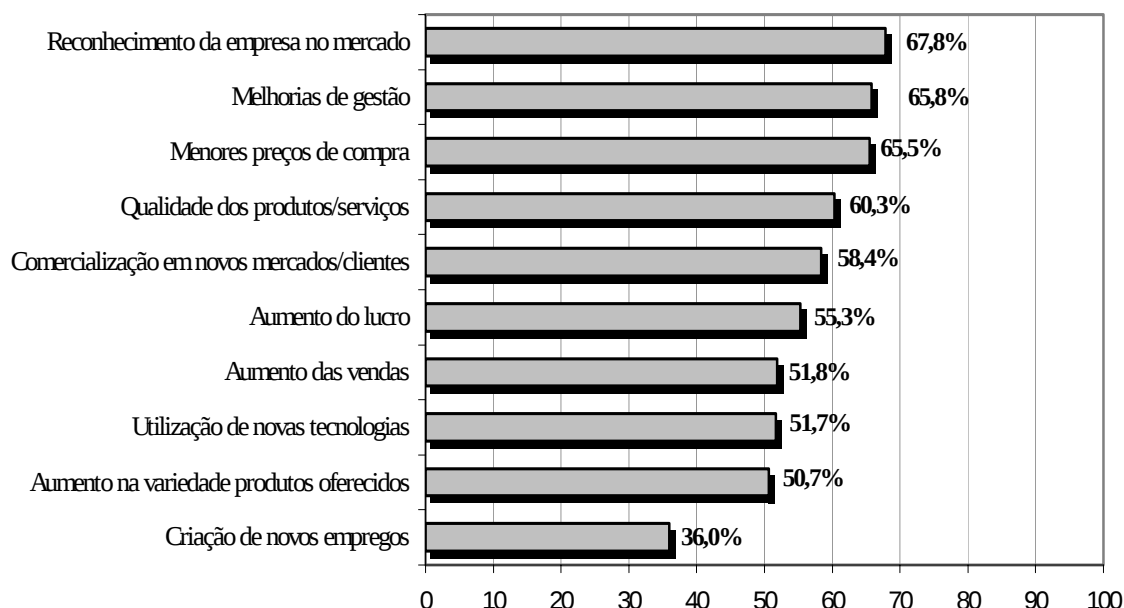


Gráfico 1: Resultados competitivos para as quatro redes pesquisadas

Destaca-se que, dentre os dez indicadores pesquisados, o item criação de novos empregos (36,0%) apresentou o percentual mais baixo. Embora as redes ofereçam resultados competitivos importantes para os seus associados, é provável que elas estejam contribuindo para sedimentar as empresas, mas ainda não tenham conseguido expandi-las de forma a gerar novos empregos.

Ao individualizar os resultados para cada uma das redes do estudo, identificaram-se diferenças entre o nível de resultados competitivos – sucesso da rede – percebido pelos empresários de cada uma das redes de empresas. A Rede NUMOV-SM apresentou um índice geral de resultados competitivos de 64,6%, seguida pela Rede Construir (62,9%), Rede Auto Legal (51,4%) e Rede Afecom (46,4%), como pode ser visualizado na Figura 1.

A Figura 1 mostra também que a Rede NUMOV-SM não só obteve o maior índice de resultados competitivos, como também apresentou os maiores índices de cultura de colaboração/capital social (89,9%), aspectos organizacionais (95,6%) e apoio institucional (50,3%), denotando a influência destes fatores para a obtenção de resultados competitivos mais consistentes no trabalho em rede.

Na Rede CONSTRUIR, que alcançou o segundo maior índice de resultados competitivos (62,9%), o fator cultura de colaboração/capital social (69,6%) obteve índice ligeiramente superior àquele apresentado pelo fator aspectos organizacionais (68,5%). A proximidade entre os índices impede hierarquizá-los em ordem de importância, mas permite avaliar sua relevância para os resultados positivos da rede.

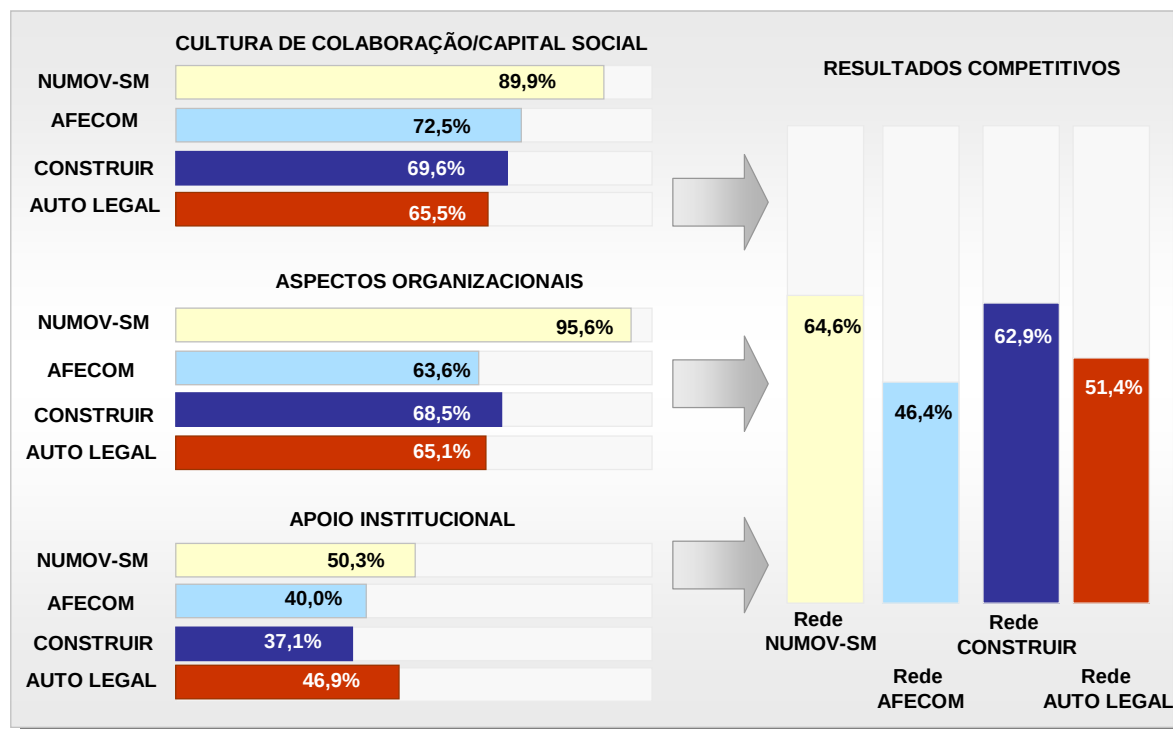


Figura 1: Fatores influentes na formação e desenvolvimento de redes de empresas – comparativo geral: Rede NUMOV-SM, Rede AFECOM, Rede CONSTRUIR, Rede AUTO LEGAL

Salienta-se que estas duas redes (NUMOV-SM e CONSTRUIR), que obtiveram os mais altos índices de resultados competitivos, 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 três fatores pesquisados para as quatro redes foram: 74,4% cultura de colaboração, 73,2% aspectos organizacionais e 43,6% apoio institucional. A média geral de resultados competitivos das redes foi de 56,3%. Apreende-se que os fatores de cultura de colaboração e os aspectos organizacionais apresentaram influência superior ao apoio institucional para os resultados competitivos das redes.

A obtenção de resultados muito próximos nos fatores cultura de colaboração e aspectos organizacionais, em todas as redes, permite considerar que os dois fatores estão relacionados. Quando há uma forte cultura de colaboração (capital social), 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.

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.

Dentre os fatores verificados, a cultura de colaboração constitui-se no principal fator propulsor do sucesso das redes de empresas pesquisadas, porém fortemente vinculado aos aspectos organizacionais dessas mesmas redes, considerando as respectivas médias de 74,4% e 73,2%.

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. 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.

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 e torna-se mais fácil viabilizar os objetivos comuns, ao invés de defender apenas os particulares. Mesmo assim, a formatação de mecanismos legais (estatuto, regimento interno e código de ética) é um elemento importante para garantir a organização, a participação e a democracia da rede, colaborando para o respectivo sucesso.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse crescente por novas estratégias empresariais 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 necessárias para manterem-se competitivas no ambiente de negócios.

As redes de empresas, sob diversos formatos e estilos, são uma resposta das micro, pequenas e médias empresas ao aumento da competição em seus mercados, obrigando-as a optar por estratégias associativas. 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 de uma estratégia consolidada que vem sendo utilizada por um número cada vez maior de empresas.

A existência de mais de 120 redes de empresas no Estado do Rio Grande do Sul em 2005, originadas pelo Programa Redes de Cooperação do governo gaúcho ou por iniciativas autônomas de empresários, revela o surgimento de um novo modelo competitivo. Nesse modelo a competição já não acontece entre empresas isoladas, mas entre grupos de empresas que se apóiam umas às outras para superarem as dificuldades que lhes são comuns.

Embora existam diversas correntes teóricas que possuem relação com o tema abordado, as informações obtidas e apresentadas no presente trabalho referem-se a três aspectos considerados importantes fatores para a formação e desenvolvimento de redes empresariais, quais sejam, a cultura de colaboração, aspectos organizacionais e apoio institucional.

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 importantes para o sucesso na formação e desenvolvimento de uma rede de empresas. Em todas as quatro redes pesquisadas, que compõem um universo de 87 empresas, 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%, o que vem a referendar estudo feito por Putnam (2000) na Itália.

A pesquisa demonstra também que ocorre um reforço mútuo entre esses dois fatores. Quando o índice de 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), recomenda-se, para a formação de redes, a seleção de empresários com perfil associativista. Quando a seleção não for possível, é importante que sejam criadas 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 à imagem dos parceiros. A interação repetida reduz a 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. A condução eficiente dos trabalhos no momento da criação de objetivos, regras e procedimentos, contando com a participação de todos os envolvidos, é fundamental para o desenvolvimento da rede.

O fator apoio 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 apoio institucional, sejam os consultores, governo do Estado ou associações e entidades representativas. Sendo assim, mesmo que o apoio institucional não seja considerado fundamental para a criação e manutenção da rede, é importante que exista algum agente que a auxilie em sua formação e desenvolvimento e sirva como mediador dos conflitos.

Destaca-se que as redes de empresas não são um modelo organizacional definitivo. Pelo contrário, trata-se de estruturas em constante evolução e aperfeiçoamento, sem modelos prontos que possam ser aplicados em qualquer setor ou segmento. É certo também que ainda há muitos aspectos referentes a este modelo de organização empresarial que precisam ser estudados e compreendidos tanto pela academia quanto pelos seus próprios gestores. 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 o resultado mais importante proporcionado pelas redes de empresas é 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

- 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.
- AUTO LEGAL. Desenvolvido pela Rede Auto Legal. Disponível em <<http://www.redeautolegal.com.br>>. Acesso em 15 de novembro de 2004.
- 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.
- BARQUERO, Antonio V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: FEE, 2001.
- 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 de dezembro de 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; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. 28 ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1988.
- CASAROTTO Fº, 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. 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 de novembro de 2003.
- COASE, Ronald. H. **The nature of the firm**. *Econômica*: n. 3, nov. 1937.
- COLLETIS, Gabriel; WINTERHALTER, Felix. O exemplo alemão. **Ensaios 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.

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 de setembro de 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.

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 de fevereiro de 2004.

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.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagem 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 de janeiro de 2004.

PIRES, José Adriano Gomes; AMARAL, Luis Alfredo Martins. **As redes de cooperação na sociedade da informação** – um estudo de caso (1999). Disponível em <<http://www.dps.uminho.pt/projectos/sanpi>>. Acesso em 15 de agosto de 2003.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**. Nº 24, p. 57-76, 1998.

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

SEDAI. União garante competitividade para pequenas empresas. Porto Alegre: [s.n.], 2005.

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 de julho de 2003.

SILVA, Márcio Nunes da. **Identificação e análise de competências organizacionais em empresas intensivas em tecnologia**. 2004. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

VERSCHOORE, 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.

WILLIAMSON, Oliver E. **Las Instituciones Económicas del Capitalismo**. Trad. Eduardo Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

ZAWISLAK, Paulo Antônio; FURLANETTO, Egídio Luiz. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia. In: ENANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

Douglas Wegner

Mestre em Administração

e-mail: dwegner@unisc.br

Avenida Independência 1750

CEP: 96815-000, Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul (RS).

Telefone: (51) 3717-2745

Milton Luiz Wittmann

Doutor em administração

e-mail: wittmann@profwittmann.com

Rua Duque de Caxias N.2400 Ap. 201

CEP 97060-210- Bairro N. S. de Lourdes

Telefone: (55) 3223-0022

Dalva Maria Righi Dotto

Doutoranda em Desenvolvimento Regional

e-mail: dalva@unisc.br

Avenida Independência 2293

CEP 96815-050 - Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul (RS)

Telefone: (51) 3717-7362