

ASOCIACIÓN URUGUAYA DE HISTORIA ECONÓMICA (AUDHE)

TERCERAS JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA

Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003

Simposio N° 10

Nombre del simposio: EXPERIÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO RIO GRANDE DO SUL, BRASIL.

Coordinadores: Dinizar Fermiano Becker, UNISC/UNIVATES (dinizar@dinizarbecker.ecn.br), Pedro Silveria Bandeira, UFRGS (pedroban@orion.ufrgs.br) y Walter Frantz, UNIJUÍ (wfrantz@unijui.tche.br).

Título do artigo:

ARRANJOS ORGANIZACIONAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL - UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DE REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)

Autores:

Dalva Maria Righi Dotto

Milton Luiz Wittmann

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

Instituição:

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – UNISC

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DOCTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Correio eletrônico:

Dalva Maria Righi Dotto – dottodm@viavale.com.br

Milton Luiz Wittmann – wittmann@profwittmann.com

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – verschoore@terra.com.br

**ARRANJOS ORGANIZACIONAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL - UM
ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DE REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)**

Dalva Maria Righi Dotto¹

Milton Luiz Wittmann²

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho³

Resumo

Tentativas de gerar o desenvolvimento regional tem correlação com o fortalecimento da competitividade da região e, também, das empresas. Ações direcionadas para o surgimento ou fortalecimento do associativismo entre indivíduos e/ou empresas podem facilitar a implantação de estratégias coletivas e terem papel importante na crescente e necessária tomada de decisões coletivas. A cooperação permite o crescimento de laços de confiança e a percepção dos benefícios advindos de soluções conjuntas, tanto no âmbito empresarial, quanto no que diz respeito a coletividade e ao desenvolvimento regional, principalmente quando as práticas colaborativas envolvem os muitos atores da sociedade. Objetivando aumento da competitividade da região através do fortalecimento das pequenas e médias empresas, o Governo do Estado de Rio Grande do Sul implantou o Programa Redes de Cooperação para incentivar a prática do associativismo empresarial. Desenvolvido em parceria com universidades, o Programa reuniu micro e pequenas empresas de um mesmo segmento (redes empresariais horizontais) com objetivos comuns, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. A formação da rede permitiu às empresas a realização de ações conjuntas, o que facilitou a solução de problemas comuns e viabilizou novas oportunidades, com conseqüente redução de custos, divisão de riscos, conquista de novos mercados, qualificação de produtos e serviços e acesso a novas tecnologias. Com o acompanhamento de equipes de técnicos especializados, o Programa formou 42 redes, nos setores industrial e comercial, nos mais diversos segmentos.

Palavras chave: Redes de pequenas e médias empresas, cooperação empresarial e desenvolvimento regional.

¹ Administradora. Doutoranda em Desenvolvimento Regional – UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul). Professora do Departamento de Ciências Administrativas – UNISC. Integrante do Grupo de Pesquisa Escoré II – UNISC. Coordenadora Regional do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul.

² Administrador. Doutor em Administração pela USP. Professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul e do Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria.

³ Economista. Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Coordenador Estadual do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

1. Introdução

As estratégias empresariais, associadas ao aumento da competitividade impulsionam o desenvolvimento, que associado às estruturas sociais, definem a dinâmica do desenvolvimento econômico. Neste cenário, as estruturas empresariais prevêm o incremento de ambientes interdependentes estimulados pela emergência de tecnologias de informação que redefinem as relações entre nações, instituições e processos organizacionais e do trabalho, que pode também se associar a políticas de desenvolvimento e investimentos estatais (Castells, 1999). Portanto, tentativas de gerar o desenvolvimento regional têm correlação com o fortalecimento da competitividade da região e, também, das empresas. Para Porter (1999), os fatores locais como conhecimento, relacionamentos, identidades e motivações geram vantagens competitivas duradouras. Assim, além da competitividade empresarial ou setorial, de acordo com (Becker, 2001-b, p. 9), “competem modelos de desenvolvimento e, assim, competem regiões de desenvolvimento (...) segundo os mecanismos de mercado, existem modelos de desenvolvimento e/ou desenvolvimentos mais competitivos e outros menos competitivos”.

Salienta-se que a intensificação da competição globalizada faz com que nenhuma empresa ou país tenha condições de ignorar a necessidade de competir (Porter, 1999). Buscando obter vantagem competitiva, que, “tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto” (Porter, 1989, 31) as empresas procuram adotar uma estratégia adequada que assegure sua participação no mercado.

Entretanto, não existe modelo único de estratégia competitiva pois, “cada empresa e/ou produto deve determinar qual estratégia é mais coerente com sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos” (Dotto, Wittmann e Machado, 2002, p. 216), ou seja, “o padrão de concorrência de cada estrutura de mercado específico fornece os subsídios, os elementos, as informações, enfim, os parâmetros para que cada empresário de determinado setor formule, individualmente, a sua interpretação da dinâmica daquele mercado” (Becker, 2001-b, 4).

Neste contexto, empresas mais competitivas possuem posições privilegiadas no mercado em que atuam. Porém, a competitividade, que é definida por Ferraz et al. (1996 p. 3), como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”, pode não ser suficientemente atingida por uma empresa atuando isoladamente. Portanto, muitas empresas, a partir da análise do seu negócio, do ambiente em que atuam, das tendências do mercado e das particularidades que envolvem a cooperação entre empresas, avaliam as vantagens da formação de redes empresarias, decidindo se continuam atuando isoladamente ou se tornam parceiros para atuação em conjunto, como alternativa para renovação e/ou prolongamento de sua existência no mercado.

Refletindo a necessidade das empresas serem competitivas, com capacidade de inovação e busca da excelência e a dificuldade de realizarem isoladamente todas as atividades necessárias para atingir este patamar, muitas empresas competem e cooperam ao mesmo tempo. Embora aparentemente contraditória, esta mudança estratégica de atuação tem

sido adotada por muitas empresas, atualmente, de forma mais acentuada. Aliar-se a outras empresas significa trabalhar e atuar articuladamente com sinergia e parceria, integrando esforços e vontades para obter acesso a produtos e serviços complementares, os quais, quando somados, possibilitam o oferecimento destes de forma mais adequada aos clientes, com mais qualidade, menores custos, maior praticidade, entre outros benefícios. A busca de externalidades positivas, proporcionada pela cooperação entre empresas permite complementaridade e facilita o fluxo dos processos pois, ao combinarem recursos, as organizações passam a ser beneficiadas pela ampliação da diversidade existentes entre elas, tanto tecnológicas quanto comportamentais, através, principalmente, de economia de escala, aprendizagem (troca de informações) e qualificação de processos e pessoas.

Visando fomentar a prática de formação de redes empresariais nas pequenas e médias empresas, muitos governos têm adotado como política pública o incentivo ao associativismo empresarial, vinculando-o ao desenvolvimento regional, com a adoção da estratégia de cooperação como forma de organização da atividade produtiva. Exemplos desta iniciativa são encontrados em muitos países, segundo muitos autores, destacando-se Lipnack e Stamps (1993). No Brasil, recentemente, o governo do estado do Rio Grande do Sul também implementou um programa objetivando o estímulo à formação de redes empresariais horizontais nas pequenas e médias empresas, que apresenta atualmente 42 redes formadas, em diversos segmentos produtivos.

2. As organizações no novo modelo organizacional⁴

Apesar de não ser fruto exclusivo das modificações ambientais do último quartil do século XX, a cooperação interorganizacional certamente acabou sendo condicionada pelo acirramento contemporâneo da competitividade, demandante de estruturas organizacionais distintas das existentes até então. Estabilidade, constância, conservação e equilíbrio se constituíram nos pilares fundamentais do capitalismo gerencial que prevaleceu na maior parte do século passado. A grande empresa consolidou sua posição tendo como base sua capacidade de imposição e sustentação das vantagens por duradouros períodos de tempo: "permanência é o espírito guia dos grandes negócios (...). Não somente a hierarquia, mas também o processo produtivo é desenhado com a idéia de permanência em mente" (Best, 1990, p. 251).

Todavia, as modificações sócio-econômicas ocorridas desde os anos 70 e 80 e, com maior intensidade, nos anos 90, corroboradas pelo persistente declínio de regiões fortemente industrializadas e à rápida ascensão de regiões inovadoras (Storper, 1997), impuseram a revisão dos conceitos referentes ao predomínio do capitalismo gerencial. Uma nova forma de capitalismo emergiu, tendo como alicerce a expansão global dos mercados, a extrema velocidade dos avanços tecnológicos e a maior facilidade das trocas informacionais. As organizações sofreram diversas conseqüências. Primeiro, a competição foi acirrada pela entrada de novos competidores dentro dos mercados nacionais outrora protegidos; segundo, as inovações passaram a ocorrer através de saltos mais distantes, configurando a descontinuidade dos avanços tecnológicos; terceiro, o tradicional modo de competição foi substituído pela

⁴ Texto adaptado do ensaio A gestão de redes interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica de Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, inédito, 2003.

coexistência de múltiplos modos de competição; e, quarto, as vantagens comparativas estáticas passaram a erodir com maior facilidade (Delapierre & Mytelka, 1998).

O incontestável dinamismo econômico apresentado com a ascensão de um novo capitalismo sustentou-se na constante pressão de consumidores e competidores por inovações contínuas, elevando o nível de qualidade dos novos e antigos bens e serviços, acompanhada pela escalada crescente dos investimentos em P&D e a decorrente redução dos ciclos de vida dos produtos. As linhas gerais dos mercados nesta virada do século são agora muito diferentes daquelas encontradas no capitalismo gerencial: “há mais incertezas ligadas a eles (...) Há maior assimetria de informações entre compradores e vendedores. Há mais oportunidades para o oportunismo” (Dunning, 1997, p. 58). Ao contrário do paradigma anterior, o capitalismo contemporâneo se notabiliza pela instabilidade, alternância e velocidade da competição, tornando efêmeras as vantagens organizacionais conquistadas. Por isso, alguns autores o consideram um ambiente hipercompetitivo, que segundo D’Aveni caracteriza-se por “movimentos competitivos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus rivais” (1995, p. 195).

Todas estas transformações trouxeram dificuldades para as empresas de larga-escala. A exigência de produtos ou serviços integrados e complexidade da demanda geravam, muitas vezes, deseconomias de burocracia (Ebers, 1997). “Entre as principais desvantagens da organização em larga-escala estão um viés a obtenção e expansão interna, problemas de inércia estrutural, aversão ao risco, e a diminuição da satisfação e do comprometimento do funcionário” (Powell, 1987, p. 79). Como consequência, nas últimas décadas, as empresas de maior porte tentam incessantemente encontrar respostas aos novos desafios. A exigida reestruturação do desenho organizacional tomou diferentes formas. Entre as iniciativas de gestão, buscou-se dissolver a burocracia hierárquica através da horizontalização interna (Byrne, 1993). Procurou-se também redimensionar o tamanho das unidades, diminuir o número de funcionários ligados diretamente à empresa e reduzir os riscos de investimento com a aproximação aos fornecedores e distribuidores, tudo dentro de uma estratégia de “(...) crescer ao tornar-se pequeno” (Powell, 1987, p. 74). Da mesma forma, surgiram uma miríade de propostas para a reorganização da empresa tradicional direcionada a oferecer uma maior flexibilidade produtiva, aliada a elevação do controle de qualidade e a ampliação da capacidade inovativa (Ahmed, Hardaker & Carpenter, 1996), ou seja, “a produção enxuta passou a estar na ordem do dia” (Dunning, 1997, p. 36).

O paradigma ascendente, envolvendo novos modelos de arranjos empresariais nas últimas três décadas do século XX, promoveu o debate sobre o que Michael Piore e Charles Sabel (1984) denominaram de especialização flexível. A especialização flexível consiste em uma estratégia de produção assentada na evolução das antigas formas artesanais, na qual, por um lado, a existência de um grande número de pequenas unidades produtivas garante o atendimento especializado das necessidades de segmentação de mercado e de customização da demanda e, por outro, um arranjo organizacional evita a simples coordenação pelo mercado das diferentes unidades, proporcionando os benefícios organizacionais através da integração de distintas atividades. “Esta estratégia é baseada em equipamentos flexíveis – multiuso; trabalhadores capacitados; e a criação, através de políticas, de uma comunidade industrial que restringe as formas de competição àquelas que favorecem a inovação” (Piore & Sabel, 1984, p. 17).

O conjunto de modificações acima descrito abalou os fundamentos do capitalismo gerencial e das estruturas burocraticamente hierarquizadas. Assim, as postulações gerais de

políticas de proteção de mercados e de regulação setorial tornaram-se ultrapassadas, unidas aos imperativos gerenciais de construção de confiança e compartilhamento de informações e, principalmente, a inovações contínuas que culminaram na emergência do paradigma que Michael Best (1990) denominou de nova competição:

a nova competição está atacando toda a base desta superestrutura: a unidade produtiva, sua organização e a estrutura interna de governança. A organização das unidades produtivas é afetada pela tecnologia, mas as escolhas de estratégias competitivas e as formas das instituições reguladoras também são. (...) A nova competição trata-se de empreendimentos de negócios que perseguem estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos (Best, 1990, p. 252).

O paradigma consolidado ao final do século conduziu a um rompimento dos contornos delineadores das empresas. Os limites organizacionais tornaram-se maleáveis e, invariavelmente, imprecisos. Evidenciou-se a incapacidade das grandes estruturas em agregar internamente todas as soluções exigidas pelo novo padrão competitivo. “(...) as fronteiras da corporação necessitam ser entendidas não somente em termos de custos de transação, mas também em termos de aprendizado, dependência de trajetórias, oportunidades tecnológicas, seleção e ativos complementares” (Dosi, Teece & Winter, 1992, p.190). Essa percepção do presente e do futuro é compartilhada, desde as décadas de 70 e 80, por um conjunto de autores (Schermerhorn, 1975; Håkansson, 1987). Richard Bettis e Michael Hitt (1995), por exemplo, argumentam que as fronteiras entre as empresas tornaram-se ambíguas, viabilizando a geração de novos desenhos organizacionais.

As empresas não perderam a sua identidade legal, mas abriram suas portas para aprimoramentos externos interdependentes. Segundo Kanter: “Elas podem manter a própria cultura e estrutura gerencial e podem seguir suas próprias estratégias. Mas elas reduzem sua autonomia fortalecendo seus laços com outras organizações, compartilhando assim a autoridade sobre certas decisões” (1997, p.114). Em consonância com Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik (1978), a interdependência nasce quando uma organização não possui o total controle de todas as condições necessárias para a realização de uma ação ou o alcance de um objetivo. Desta forma, com a complexidade das exigências produtivas, as empresas tornaram-se cada vez mais interdependentes, buscando nas outras organizações os ativos que não são possíveis de serem gerados internamente.

A nova competição, elevando a interdependência, requer o empreendimento de relacionamentos duradouros com fornecedores, parceiros e, inclusive, consumidores. Por esse motivo, ocorrem, ainda hoje, constantes adaptações internas nas empresas para possibilitar, no longo prazo, o prosseguimento das mais diversas formas de alianças e parcerias. O conceito preponderante é “(...) atender às exigências desses relacionamentos, em vez de tentar forçá-los a se encaixar na estrutura da empresa” (Preiss, Goldman & Nagel, 1998, p.231). As empresas passaram a enfrentar o desafio da “coopetição” (Nalebuff & Brandenburger, 1986). A cooperação se desenvolve quando fornecedores, companhias e compradores se unem para elevar o valor gerado na cadeia produtiva e a competição ocorre no momento de dividir o bolo. “O sucesso no mundo dos negócios de hoje frequentemente requer que as firmas persigam estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente” (Lado, Boyd & Hanlon, 1997, p. 111).

A dicotomia entre competição e cooperação compreende a trajetória das atuais relações sócio-econômicas, denominada por diversos autores como capitalismo de alianças (Gerlach, 1992; Dunning, 1997). No capitalismo de alianças a maioria das respostas

organizacionais sustenta-se nas parcerias externas. Segundo John Dunning (1998), entre as principais respostas, podem ser destacadas a desinternalização das atividades ao longo ou entre cadeias de valor, a busca da colaboração tecnológica para a geração de inovações e os processos de terceirização estratégica com a manutenção do foco nas competências centrais das empresas:

uma característica crucial desta nova trajetória – a qual é essencialmente o resultado de uma série de avanços tecnológicos marcantes e da globalização de muitos tipos de atividades de agregação de valor – é que ela retrata a organização da produção e das transações envolvendo tanto a cooperação quanto a competição entre os agentes criadores de riquezas (Dunning, 1998, p. 34).

Condicionadas a esta realidade, dois aspectos acabaram sendo valorizados. O primeiro foi a cooperação interorganizacional que vem permitindo alternativas viáveis de arranjos competitivos com a formação de sistemas integrados e flexíveis de produção, distribuição e desenvolvimento tecnológico. O segundo foi o renascimento da pequena empresa, a qual, deslocada do foco produtivo desde a ascensão a grande empresa moderna, mostrou que, através de contínuos esforços de cooperação, é plenamente possível superar suas dificuldades estruturais e conquistar espaços nos diferentes mercados, estabelecendo-se como importantes *players* no novo contexto econômico. Por todos esses motivos, a idéia de cooperação interorganizacional tem recebido cada vez mais atenção nos estudos dos organismos internacionais de desenvolvimento.⁵

2.1. A cooperação interorganizacional

Invariavelmente as publicações sobre processos cooperativos nas empresas destacam sua longínqua procedência. A cooperação como um sistema no qual indivíduos, grupos, organizações formais e informais unem-se no sentido da realização do equilíbrio entre os objetivos particulares e os da coletividade não se constitui em uma idéia recente. Na administração, desde os estudos científicos iniciais, os processos cooperativos são entendidos como a essência da organização (Barnard, 1956). Segundo estes estudos, para uma empresa obter êxito a gestão dos negócios deve priorizar o “(...) desenvolvimento e a sustentação da cooperação” (Mayo, 1997, p. 367).

Duas premissas solidificam o ensejo da cooperação pelas organizações. A primeira é a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. Em outras palavras, a totalidade do conjunto de contribuições agregadas por cada elemento, coordenadamente, sempre será maior do que a simples soma individual das contribuições destes elementos (Barnard, 1971). A segunda é o empreendimento de relações benéficas para todos os participantes, ou seja, a composição de relações ganha-ganha (Brandenburger & Nalebuff, 1995). Ao contrário dos resultados ganha-perde das relações competitivas, a cooperação não se sustenta com relações díspares, ou todos ganham juntos ou todos perdem juntos. A cooperação interorganizacional emerge exatamente quando estas duas premissas tornam-se gerenciáveis. “Cooperação interfirmas existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto para perseguir ganhos mútuos” (Combs & Ketchen, 1999, p. 867). Caracteriza-se, assim, por ações

⁵ Em 1995, como resultado da conferência “*Local development and structural change: a new perspective on adjustment and reform*”, a OECD já defendia o desenvolvimento baseado na construção de confiança e cooperação, na criação de uma coalizão política e na colaboração inter-regional (OECD, 1995).

coordenadas entre organizações com objetivos afins, estabelecendo mecanismos coletivos para alcançá-los da forma mais eficiente possível. A cooperação interorganizacional, pode-se afirmar, não evolui sem o foco na competição.

As recentes iniciativas de cooperação interorganizacional demonstram que é profuso e diverso o espectro de objetivos perseguidos pelas empresas. Em geral, se referem à ampliação da eficiência ou a uma melhor adaptação às transformações sócio-econômicas. Os objetivos mais comuns centram-se no acesso ao conhecimento e aprendizagem, redução de custos, ampliação da escala, gerenciamento das incertezas, diminuição de riscos, complementação de ativos e desenvolvimento de capacitações (Ebers, 1997; Wildeman, 1998). Uma característica importante dos objetivos conquistados através da cooperação é que eles, assim como os bens públicos, dificilmente podem ser apropriados por um associado de forma exclusiva. “O simples fato de uma meta ou propósito ser comum a um grupo significa que ninguém no grupo ficará excluído do proveito ou satisfação proporcionada por sua consecução” (Olson, 1999, p. 27). Em geral, as vantagens advindas dos processos cooperativos não são internalizadas por uma das organizações apenas, mas sim pelo conjunto de organizações associadas.

Os benefícios criados passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperaram para gerá-lo. Como são particulares de uma coletividade que colaborou para originá-los, Mancur Olson (1999) os denomina de benefícios coletivos exclusivos. São coletivos por pertencerem ao conjunto de empresas geradoras e são exclusivos por não serem estendidos a outras organizações ou grupos de organizações. Pode-se concluir então que a cooperação com a finalidade de geração de vantagens que somente associados participantes podem usufruir é positiva para as organizações, pois as torna mais competitivas frente àquelas que não fazem parte da união empresarial. Em um mundo concorrencial, isso causa um sério dilema, visto que quanto maior o número de associados, maiores são as possibilidades de geração dos benefícios, porém, quanto menor o número de organizações envolvidas, mais exclusivas as vantagens se tornam.

Superada a questão do porque cooperar, logo em seguida nasce a questão do como cooperar. As primeiras dificuldades que surgem, segundo Gulati & Singh (1998), são a questão da forma dividir os esforços e os custos da produção dos benefícios e a questão da apropriação dos ganhos e segundo Olson: “embora todos os membros do grupo tenham conseqüentemente um interesse comum em alcançar esse benefício, eles não têm nenhum interesse no que toca pagar o custo do provimento desse benefício coletivo” (1999, p. 33). Estes conflitos internos podem consistir em um desestímulo a emergência da cooperação: “o potencial para a cooperação surge quando cada agente pode auxiliar o outro. O dilema surge quando oferecer este auxílio torna-se oneroso” (Axelrod, 1990, p. 173).

Tais conflitos ensejam uma busca natural pela melhor organização das atividades colaborativas. Por isso, o segundo elemento chave da emergência da cooperação é a coordenação dos esforços mútuos necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados. Como a realização de ações em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, as organizações passam a ter novos direitos e deveres: “a essência dos arranjos cooperativos (...) parece ser o fato de que as partes devem aceitar algum nível de obrigação – e, portanto, oferecer algum nível de segurança – com respeito as suas futuras condutas” (Richardson, 1997, p. 63).

2.2 Formas convencionais de cooperação interorganizacional

A parceria é uma das formas mais simples de cooperação. Diferencia-se pelo elevado grau de informalidade e “raramente é um acordo contratual formal” (Linton, 1997, p. 266). Nela, as organizações se dispõem a trabalhar juntas por um curto período de tempo na busca de melhorias específicas nos negócios. A parceria pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura, na medida em que as organizações se aproximam, os contatos tornam-se recorrentes e os objetivos assumem proporções maiores dentro um processo natural de evolução (Lorange, 1996).

As joint ventures configuram uma cooperação de cunho tecnológico. A idéia central é procurar obter nos parceiros as competências faltantes para o desenvolvimento de um produto ou de um processo específico. Ao contrário de outras formas cooperativas, as joint ventures pressupõem a criação de uma nova empresa para administrar os esforços em conjunto. As partes associadas provêm à empresa o capital e os recursos indispensáveis ao trabalho proposto e são recompensados no futuro pelas inovações ou pelos lucros por ela proporcionados (Barney & Hesterly, 1996). Na maioria das vezes, a nova empresa criada é gerenciada por um staff de executivos próprios, os quais respondem a uma diretoria composta por membros das empresas parceiras (Geringer & Frayne, 1993; Kay, 1998a).⁶

As alianças estratégicas também possuem uma coordenação formalizada, mas, ao contrário das joint ventures onde há uma criação de uma nova empresa, as alianças são governadas por relações contratuais. Os contratos de alianças estratégicas se destacam por tentar antecipar os elementos do processo cooperativo. Neles, estão estabelecidos os objetivos, as formas como eles serão alcançados, a divisão dos resultados e as partes envolvidas acharem relevante para constituição da aliança (Barney & Hesterly, 1996). “O contrato deve considerar questões quanto as supostas diferenças ou semelhanças, bem como o quanto será gerado e posteriormente repartido, enfim, como será garantida a individualidade mesmo se em conjunto” (Zawislak, 2000, p. 19).

2.3. Redes Empresariais

Para lidar com esse amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de rede (Miles & Snow, 1986). O propósito central das redes interorganizacionais é reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto. “Como observado, nós resolvemos chamar esta forma de redes dinâmicas, para indicar que seus principais componentes podem ser agrupados e reagrupados no intuito de responder às complexas e mutantes condições competitivas” (Miles & Snow, 1986, p. 64).

Embora não constituir uma idéia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX (Nohria, 1992), a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vem recebendo uma maior atenção dos estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas

⁶ O aprofundamento das questões referentes as joint ventures pode ser buscado em dois artigos publicados em 1988, no volume nove do Strategic Management Journal, por Bruce Kogut e por Jean-Francois Hennart.

(Oliver & Ebers, 1998). A retomada recente das redes decorre não só por atender as necessidades competitivas presentes, mas também devido à falência capitalista e à falência organizacional (Perrow, 1992), cujos pressupostos não conseguem apresentar caminhos viáveis para os dilemas atuais. Desta forma, pode-se afirmar que as redes constituem-se em “(...) uma forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas, e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação” (Araújo, 2000, p. 508).

As redes de empresas apontam para o enfrentamento das pressões competitivas, na qual as conexões entre os agentes “(...) constituem uma reflexão e um reconhecimento da interdependência, de forma oposta a autonomia postulada pela teoria clássica da firma” (Thorelli, 1986, p. 41), e estruturam-se em um arranjo coletivo comunal (Salancik, 1995). Nelas, a interação entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos embutem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas através das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pelo próprio envolvimento. A permanente articulação entre as diversas unidades, intercambiando elementos entre si, fortalece reciprocamente os envolvidos. “A organização está imbricada em relacionamentos com contrapartes identificáveis. Esta teia de relacionamentos pode ser denominada de rede” (Håkansson & Snehota, 1989, p. 191).

A simples conceituação de rede como um conjunto de nós interconectados (Castells, 1999) abre espaço para uma variada gama de definições conforme o enfoque de análise adotado. Segundo Casson & Cox: “redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição de rede é um conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro de um grupo a cada outro membro do grupo” (1997, p. 175). Sob este ponto de vista, as redes igualmente podem ser descritas como um conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas focadas em objetivos comuns ou complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele (Mance, 1999), mas “para economistas, uma rede é simplesmente uma teia de relações bilaterais interdependentes” (Dunning, 1998, p. 40).

Todavia, a presença destes relacionamentos não é suficiente para um claro e distintivo conceito de rede, pois, tomando-se apenas a existência de conexões entre agentes, todas as organizações seriam redes (Baker, 1992). Por isso, torna-se necessário a agregação de outros elementos definidores, como a noção de objetivos comuns, possíveis de serem alcançados através de práticas cooperativas. Assim, redes “(...) são atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos, usualmente pequenos, grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas” (Rosenfeld, 1997, p. 9).

A questão da manutenção, no maior prazo possível, das vantagens obtidas pelo alcance dos objetivos propostos é outro elemento importante para a delimitação do conceito de rede interorganizacional. Com base nele, pode-se defini-la como “(...) arranjos propositais de longo prazo entre distintas porém relacionadas organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede” (Jarillo, 1988, p. 32). Esta contribuição salienta uma das propriedades fundamentais das redes de organizações que é o seu caráter competitivo, ou seja, a cooperação entre os participantes é fortemente condicionada pela concorrência das empresas que não estão envolvidas na rede. A partir disso, pode-se afirmar que as redes constituem grupos de organizações fechadas, amplamente conectadas entre si, gerando vantagens comparativas inacessíveis às empresas

externas, “estas conexões lhes permitem ser vistos claramente à parte do ambiente no qual estão imbricados” (Ring, 1997, p. 115).

Por causa dos seus atributos competitivos, obtidos com a união de esforços, outro fator determinante para o conceito de rede é a emergência de uma forma particular de governança: “a governança em rede envolve uma seleta, persistente e estruturada coleção de firmas autônomas (...) engajadas em criar produtos ou serviços, baseadas em contratos implícitos e abertos para se adaptarem as contingências ambientais e coordenar e salvaguardar transações” (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997, p. 914). Agregando, portanto, a flexibilidade inerente às pequenas unidades produtivas à escala alcançada pela união de um grupo de empresas de maneira coordenada, as redes interorganizacionais prevalecem por administrarem a efetiva governança das incertezas (Grandori, 1997) e das transações (Williamson, 1991), mais eficientemente do que as demais formas de organização.

A existência deste extenso número de elementos condicionadores conduz a duas visões distintas acerca do conceito de rede e de suas propriedades de coordenação. “Uma primeira visão, normalmente enraizada na economia dos custos de transação, interpreta as redes como uma forma organizacional intermediária ou híbrida na qual algumas características dos mercados e das hierarquias estão presentes” (Ebers & Grandori, 1997, p. 266). Os teóricos deste enfoque entendem que as redes de empresas não constituem uma forma particular de coordenação da atividade econômica, mas sim uma combinação híbrida entre os elementos estruturais das relações de mercado e os elementos hierárquicos das organizações burocráticas. As redes estariam, segundo esta visão, situadas em um espaço contínuo demarcado, em um extremo, pela coordenação solta de mercado e, em outro, pela coordenação assente e integrada da hierarquia (Thorelli, 1986; Borys & Jemison, 1989; Williamson, 1995; Casson & Cox, 1997).

Sob outro ponto de vista, as redes interorganizacionais são compreendidas sob maior complexidade. “Redes podem ser complexas: não envolvem nem os critérios explícitos do mercado, nem o paternalismo familiar da hierarquia” (Powell, 1990, p. 303). Neste enfoque, as redes são consideradas com uma terceira forma organizacional, tendo características únicas e distintas frente às relações de mercado e de hierarquia (Astley & Fombrun, 1983; Håkansson & Snehota, 1989; Human & Provan, 1997; Ring, 1997). A compreensão de redes como uma forma organizacional singular possibilita aprofundar o conhecimento sobre os fatores que caracterizam sua estrutura de governança e, fundamentalmente, avançar na concepção de uma configuração de organização mais apropriada aos desafios contemporâneos:

como a grande organização integrada, as firmas em rede são capazes de se comportar como uma entidade competitiva singular a qual pode alçar consideráveis recursos. Contudo, a forma em rede evita muitos dos problemas da grande firma integrada, as quais encontram-se tipicamente paralisadas na luta entre a liberdade e o controle. Focando atenção onde a ação comum é importante (desenho de produto por exemplo) e permitindo que cada unidade tenha liberdade nas demais ações, a cooperação é fomentada, o tempo e a energia gastos no monitoramento são reduzidos e os recursos são otimizados (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995, p. 158).

O conjunto variado de elementos apresentados acima torna possível definir as redes interorganizacionais como a estrutura composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participam diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos

esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Tais particularidades garantem às redes interorganizacionais condições competitivas superiores aos padrões concorrenciais correntes.

A medida em que as pequenas empresas não conseguem competirem isoladas, pois “(...) elas não controlam os mercados mas são controladas por ele” (Best, 1990, p. 130) e as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes despontam como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro. Este fenômeno é observado até mesmo por teóricos de campos de pesquisa diferentes. “(...) é possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização industrial não será nem as pequenas nem as grandes companhias, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas” (Fukuyama, 1995, p. 341). Em decorrência da ascensão da cooperação em redes, a formação de grupos entre empresas ultimamente tem crescido com elevada rapidez. “Conseqüentemente, uma nova forma de competição está se espalhando através dos mercados globais: grupos versus grupos” (Gomes-Casseres, 1994, p. 62). Este processo poderá vir a constituir um novo desenho competitivo, no qual as redes interorganizacionais, e não empresas isoladas, concorrerão umas com as outras (Gulati, 1998). Tal perspectiva baseia-se nas vantagens resultantes da formação das redes entre empresas e também nos múltiplos atributos que condicionam seu sucesso.

3. Cooperação e desenvolvimento regional

Contemporaneamente constata-se uma retomada da importância da necessidade das regiões desenvolverem suas potencialidades visando o desenvolvimento regional. Segundo Becker (2002), a constituição de uma dinâmica própria de desenvolvimento nas regiões combina a utilização eficiente do desenvolvimento de suas potencialidades locais e o aproveitamento eficaz das oportunidades globais, disponibilizadas pelo processo de desenvolvimento contemporâneo. Assim, ações direcionadas para o surgimento ou fortalecimento do associativismo entre indivíduos e/ou empresas podem facilitar a implantação de estratégias coletivas e terem papel importante na crescente e necessária tomada de decisões coletivas. A cooperação permite o crescimento de laços de confiança e a percepção dos benefícios advindos de soluções conjuntas (Bandeira, 1999), tanto no âmbito empresarial, quanto no que diz respeito à coletividade e ao desenvolvimento regional, principalmente quando as práticas colaborativas envolvem os muitos atores da sociedade (Putnam, 2000).

Neste enfoque, Becker (2001-a), fazendo referência a Touraine (1996) e a Bobbio, enfatiza que o desenvolvimento é consequência da democracia participativa, sendo esta resultado da organização social, pois uma sociedade organizada é uma sociedade democrática e, conseqüentemente, uma sociedade democrática é uma sociedade mais desenvolvida. Referindo-se ao papel importante da articulação da sociedade e das empresas na dinâmica do desenvolvimento regional, o autor afirma que:

Por isso, e cada vez mais, a competitividade e, portanto o desenvolvimento de uma determinada região passa pelo necessário ‘esforço doméstico’ da organização social para incrementar, de forma crescente, a produtividade. Ao contrário da lógica empresarial, cuja lucratividade e competitividade são os verdadeiros determinantes do crescimento da produtividade (CASTELLS, 1999, p.100), no caso das regiões, é a produtividade que se transforma no verdadeiro e principal determinante da competitividade (Becker, 2002, p. 55).

Desta forma, a formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas propicia um impacto positivo na região onde estão localizadas, pois o fortalecimento individual e setorial, através (a) do aprofundamento de laços de cooperação entre os envolvidos, (b) da ampliação de recursos, produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores, (c) de condições mais adequadas para enfrentar a concorrência e (d) do desencadeamento de um processo com a demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como fornecedores e prestadores de serviços, dinamiza a economia regional.

Correlacionando desenvolvimento regional e redes empresariais de pequenas e médias empresas, Lipnack e Stamps (1993) destacam que “estratégias de rede para o desenvolvimento econômico de empreendimentos pequenos e médios (SME - *small-medium enterprise*), envolvendo múltiplos e variados setores, têm demonstrado serem capazes de produzir bons resultados em economias regionais e nacionais” (p. 139) e complementam que o real impacto da formação de redes empresariais na economia da região é sentido a partir do momento em que estas “começam a se reorganizar em grande escala” (p.139), com construção de relacionamentos entre as redes atuantes no mercado.

4. As redes de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul / Brasil⁷

Muitos governos têm adotado políticas públicas de estímulo à associação de pequenas e médias empresas, fomentando o crescimento e a expansão destas, com vistas a impulsionar o desenvolvimento de regiões, estados ou países. Abordando programas governamentais que objetivam o estímulo à cooperação empresarial, Lipnack e Stamps (1993) citam, o norte da Itália como precursores, seguidos da Dinamarca, Islândia, Portugal, Espanha, Canadá, Reino Unido e os estados norte-americanos da Carolina do Norte, Nova Hampshire, Oregon, Arkansas, Michigan, Washington, Flórida e Ohio.

Os resultados citados por Lipnack e Stamps (1993) são expressivos. Como exemplo cita-se a Itália e a Dinamarca. Com um governo centralizado, herança do Império Romano, a Itália, em 1970, reorganizou-se administrativamente em 21 regiões. Na região da Emília-Romanha, considerada a quarta mais pobre dentre as demais regiões da Itália, o governo

⁷ Texto adaptado dos ensaios (a) Estratégias de Cooperação Empresarial – Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Regional de Dalva Maria Righi Dotto e Milton Luiz Wittmann, inédito, 2003

e (b) Cooperação empresarial e desenvolvimento regional – redes de pequenas e médias empresas dos Vales do Rio Pardo e Taquari / RS de Dalva Maria Righi Dotto e Milton Luiz Wittmann, inédito, 2003.

regional desenvolveu, em 1976, um programa direcionado ao grande número de empresas de pequeno porte, apoiando a cooperação empresarial, com benefícios disponíveis para grupos de empresas que atuavam em conjunto, incluindo donativos para a participação em feiras, aquisição de equipamentos e construção de fábricas. Uma década depois esta região era considerada a segunda mais rica do país, sendo que a taxa de desemprego caiu de 20% para zero neste período (Lipnack e Stamps, 1994). Já a Dinamarca, que em 1989 iniciou um programa para desenvolver ‘redes manufatureiras flexíveis’, após dezoito meses da implantação possuía 50% das empresas com este perfil participando de redes e, como resultado, em 1991, foi a “única nação da Comunidade Econômica Européia que conseguiu saldo positivo em sua balança comercial com a Alemanha” (p. 6).

Refletindo esta tendência mundial de formação de redes empresariais, recentemente, no Brasil, o governo do Estado do Rio Grande do Sul implementou um programa objetivando estimular as pequenas e médias empresas do Estado, para formação de redes empresariais horizontais. Este programa, denominado Redes de Cooperação, concretizou-se através da parceria entre a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul (SEDAI) e Universidades de diversas regiões do Estado, visando incrementar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Tendo como meta promover a cooperação entre as empresas e oferecer suporte técnico e financeiro à formação e consolidação das redes, o programa atendeu empreendedores de indústrias, comércio e serviços.

No processo de implantação do Programa, houve o envolvimento direto das seguintes organizações e instituições:

- Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul que idealizou, coordenou e ofereceu suporte financeiro;
- Universidades comunitárias regionais que contribuíram com o corpo docente e técnico nas atividades de coordenação regional e oferecimento de cursos de nivelamento gerencial, a contratação de técnicos para realizarem a tarefa de consultores e espaço físico e equipamentos para as reuniões;
- Empresários, que sensibilizados, adotaram a prática de associar-se a outras empresas do mesmo segmento, formando as redes empresarias; e
- Prefeituras, secretarias municipais, sindicatos e associações comerciais e industriais, além de outros órgãos representativos de classes, cujos interesses se identificaram com a proposta do Programa Redes de Cooperação.

Atualmente 961 pequenas e médias empresas gaúchas encontram-se associadas a alguma rede implementada pelo Programa, nas 42 redes empresarias constituídas, das quais 25 são do setor da indústria, 11 do comércio e 06 de serviço. Os setores produtivos que possuem redes formadas são: produção de flores, produção de maçãs, produção de pêssegos, indústria de estofados e de móveis complementares, malharia, indústria de vestuário, produção de doces, produção de telhas e tijolos, indústria ervateira, indústria de laticínios, serralharia e metalúrgica, agroindústria de cana-de-açúcar, confecção com couro, gráfica, academia de ginástica, comércio e assistência técnica de equipamentos de informática, laboratório de saúde, lavanderia, videolocadora, hotel e pousada, turismo rural, comércio de autopeças, bazar, casa de carne, loja de calçados, comércio de materiais de construção, comércio de varejo alimentício (mercados), óptica, padaria, papelaria e livraria, comércio de

produtos veterinários e comércio de móveis e eletrodomésticos (SEDAI, 2003). Ressalta-se que o Programa continua sendo implementado e irá fomentar a formação de novas redes, podendo contemplar outros setores produtivos.

As redes formadas através do Programa possuem entre um e dois anos de atividade e, devido a este tempo exíguo, a maioria dos ganhos, principalmente em relação ao capital social e cooperação entre os envolvidos, que demandam um tempo maior para se consolidarem, ainda são observados de forma parcial. Entretanto, alguns benefícios e entraves, em relação ao Programa e a formação das redes podem ser analisados.

No processo de implementação do Programa evidenciaram-se alguns fatores propulsivos que auxiliaram na formação das redes empresariais existentes. Um fator relevante para o sucesso da implantação de redes empresariais centra-se nas parcerias envolvidas que garantem uma metodologia pré-estabelecida, incentivo à cooperação e credibilidade ao processo. Desta forma, o envolvimento de (a) órgãos governamentais, adotando esta prática como uma política pública, o que garante o aporte financeiro necessário, (b) as Universidades com o corpo técnico, a proximidade da realidade empresarial e a credibilidade e (c) os empresários, cientes da necessidade de mudança no gerenciamento de suas empresas frente à realidade do mercado, configuram-se como requisitos importantes.

Um segundo fator relevante refere-se à necessidade de fortalecer as empresas individualmente pois, empresas mal gerenciadas comprometem toda a rede. Neste quesito o Programa atendeu à heterogeneidade do empresariado em relação ao gerenciamento de suas empresas, principalmente quanto a programas de qualidade, de organização da produção, recursos humanos, marketing e planejamento, com o oferecimento de um curso de nivelamento gerencial, contendo noções básicas de administração de empresas. Este curso, além de ser importante para o empresário no gerenciamento de seu negócio, facilitou a comunicação, a compreensão do processo de formação da rede e o desenvolvimento de ações conjuntas.

Também se mostrou importante a observância das etapas necessárias para a formação e o amadurecimento das redes empresariais. Identificaram-se algumas etapas essenciais que são: definição do segmento com potencial de formação de rede; prospecção de empresas do segmento que tenham o perfil desejado; realização de reuniões com os empresários cujas empresas tem potencial para integrar a rede para apresentação do programa e sensibilização quanto ao associativismo; identificação das empresas interessadas em integrar a rede; definição, em conjunto, das normas que regerão no âmbito da rede (instrumentos legais); registro dos instrumentos legais nos órgãos competentes; oferecimento de cursos sobre gestão aos empresários envolvidos; elaboração do planejamento estratégico para um ano; definição das atribuições de cada integrante da rede; operacionalização do planejamento estratégico; acompanhamento, controle e avaliação das atividades; e elaboração do planejamento estratégico para cinco anos, com acompanhamento e avaliação constantes.

Os fatores restritivos identificados referem-se, principalmente à dificuldade dos empresários para abandonarem o conceito de concorrência entre si e adotarem o de parceria. Ao integrar uma rede de empresas, o empreendedor enfrenta desafios em relação à mudança de atitudes quanto à forma de gerenciar seu próprio negócio. Em alguns aspectos as determinações da associação precisam sobrepor-se a suas próprias decisões.

Outro aspecto negativo citado pelos empresários refere-se ao comprometimento dos mesmos, como pouca cooperação entre os associados, no sentido de envolver-se mais profundamente, participando efetivamente das reuniões e assumindo deveres e compromissos em nome da rede. Constatou-se que os principais fatores que impedem a melhoria deste aspecto encontram-se, principalmente, na dificuldade de engajamento e prática de atitudes colaborativas, na distância geográfica das empresas em relação ao local das reuniões (algumas precisam deslocar-se em torno de 100 km) e a dificuldade do empresário de afastar-se de sua empresa, pois sendo as mesmas pequenas e médias, o proprietário executa tarefas rotineiras, que não podem ser delegadas a outros.

Referindo-se aos atributos necessários para o bom desempenho das redes empresariais os autores confirmam a prática observada nas redes pesquisadas. Castells (1999) considera que o desempenho de uma rede depende dos atributos da conectividade, entendida como a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes e a coerência, obtida através do compartilhamento de interesses entre os objetivos da rede e de seus componentes. Neste sentido, Dotto, Wittmann e Machado (2002) acrescentam que, ao implementar um processo associativo as empresas têm benefícios e, também, alguns entraves a serem superados, sendo que os principais são “a infidelidade dos associados, excessos de expectativa, falta de comprometimento com o processo e, principalmente, conscientização dos associados de que devem abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar o concorrente como um semelhante e parceiro” (p. 218). O Instituto Alemão para o Desenvolvimento, citado por Casarotto (1998), também apresenta uma visão sobre os condicionantes da cooperação, que são: troca de informações; estabelecimento de um intercâmbio de idéias; desenvolvimento de visão estratégica; definição de áreas de atuação; análise completa dos problemas e solução em comum e definição das contribuições dos parceiros. Ainda, o abandono do individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar que o concorrente é um semelhante, são características intrínsecas e necessárias ao indivíduo que representa a empresa. A formatação jurídica das associações e os mecanismos reguladores das relações entre associados, constituem-se, da mesma forma, em fatores decisivos.

Objetivando diagnosticar a percepção dos empresários quanto aos resultados alcançados pelas empresas após integrarem uma rede horizontal de pequenas e médias empresas e em relação ao desenvolvimento do Programa, primeiramente realizou-se um estudo de caráter exploratório, em que foram levantados dados sobre as redes existentes no estado do Rio Grande do Sul. A seguir se buscou informações através de pesquisa descritiva conclusiva, definindo-se como amostra as 15 redes constituídas em decorrência da implantação do Programa de incentivo à formação de redes empresariais horizontais, do governo do estado do Rio Grande do Sul, no Vale do Rio Pardo e Taquari. Estas 15 redes empresariais integram 158 empresas de vários segmentos produtivos. Aos empresários proprietários destas empresas foram aplicados questionários estruturados, por ocasião das reuniões ordinárias. Um total de 38 empresários respondeu aos questionários e os dados obtidos foram tabulados e analisados estatisticamente.

Especificamente na região de abrangência desta pesquisa, as 15 redes empresariais horizontais existentes possuem características distintas, além do setor produtivo (indústria, comércio e serviço) a que pertencem, também quanto à localização das empresas participantes, sendo que algumas de abrangência regional, possuindo somente empresas estabelecidas no Vale do Rio Pardo e Taquari, enquanto que outras são estaduais (Quadro 01).

Quadro 01 – Redes empresariais do Vale do Rio Pardo e Taquari/RS implantadas pelo Programa Redes de Cooperação

Abrangência das redes	Setor produtivo	Denominação da associação / marca	Número de empresas participantes
Redes regionais	Serralharias e metalúrgicas	AGAMETAL	16
	Produção de flores	ASFLORES	07
	Indústria de vestuário	SULVEST	15
	Turismo Rural	ARTEVALES	10
	Indústrias ervateiras	UNIMATE	06
	Indústrias de laticínios	APIL	20
	Produção de tijolos e telhas	ASCEVALES	10
Redes estaduais	Varejo alimentício – mercados	REDEFORT	17
	Comércio de autopeças	AUTOLEGAL	09
	Comércio de materiais de construção	REDEMAC	08
	Padarias e confeitarias	PANIMEL	04
	Indústria de estofados e móveis complementares	AFECOM	01
	Papelarias e livrarias	AGAPLI	07
	Informática – comércio e assistência técnica	RGI	06
	Ópticas – comércio e assistência técnica	ASÓPTICA	08

Fonte: Pesquisa dos autores

A implantação de todas as redes pesquisadas ocorreu através do Programa Redes de Cooperação criado pelo governo do estado do Rio Grande do Sul e operacionalizado pela Universidade de Santa Cruz do Sul.

O Programa previa algumas ações facilitadoras para agregar os empresários e efetivar as redes, tais como: (a) acompanhamento de um consultor para, primeiramente, sensibilizar de empresários, através da informação do funcionamento de uma rede empresarial e, numa segunda fase, auxiliar na elaboração de instrumentos legais e do planejamento estratégico da associação criada pelas empresas para operacionalizar as ações da rede e (b) cursos (de nivelamento gerencial e técnicos específicos), objetivando proporcionar aos empresários uma melhor compreensão das práticas de administração e propiciar um melhor gerenciamento de suas próprias empresas.

Visando avaliar a efetividade das ações propostas pelo Programa os empresários foram questionados sobre o grau de satisfação em relação a estas (Quadro 02). Os resultados mostraram que o Programa foi altamente satisfatório na maioria dos itens questionados, destacando-se: (a) domínio do assunto e capacidade de conduzir as reuniões pelo consultor (o Programa previu treinamento específico para todos os consultores contemplando, principalmente, aspectos gerais sobre cooperação empresarial e formas adequadas de condução de reuniões); (b) planejamento da rede (realizado através das ferramentas de elaboração de planejamento estratégico); e (c) a metodologia aplicada (que determina alguns passos seqüências e essenciais para o bom andamento do processo de formação das redes).

Os aspectos que foram citados, com maior percentual de insatisfação, foram o período de duração da implementação e disponibilidade do consultor para atender a rede. Sobre estes itens salienta-se que o Programa disponibiliza um consultor para acompanhar a rede pelo período de um ano, entretanto para os empresários, este tempo é insuficiente para que a rede tenha autonomia suficiente e obtenha bom desempenho sem a participação das entidades apoiadoras (governo do Estado e Universidade) ou, poderá encontrar dificuldades para desenvolver as atividades sem o auxílio do consultor, que atua como mediador nas reuniões e decisões conflitantes do grupo.

Nas redes pesquisadas observou-se que, para a maioria dos empresários entrevistados, o fator motivador da iniciativa de associar-se a outras empresas do mesmo segmento, é a busca de competitividade. Este aspecto é ressaltado principalmente nas empresas do setor de comércio, em que a concorrência é mais efetiva por parte de grandes empresas, que possuem economias de escala e utilizam práticas de marketing mais agressivas.

Outros fatores motivadores identificados referem-se às incertezas do mercado em relação a novas tecnologias e aos riscos financeiros. Também foram citadas as exigências dos consumidores em relação à qualidade, pontualidade, prestatividade, *lay-out* físico dos estabelecimentos, entre outros atributos que agregam valor aos produtos/serviços.

Quadro 02 – Grau de satisfação em relação à proposta de trabalho do programa e à condução das atividades desenvolvidas (em %)

ITENS	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Com relação à metodologia	0	2	16	69	13	100
Período de duração para a implementação	0	18	26	45	11	100
Curso de nivelamento gerencial	5	8	23	32	32	100
Cursos específicos	5	8	29	40	18	100
Local e estrutura das reuniões	0	0	10	42	48	100
Planejamento da rede	2	0	13	74	11	100
Domínio do assunto pelo consultor	0	2	18	34	46	100
Capacidade do consultor para conduzir reuniões	0	2	5	37	56	100
Disponibilidade do consultor para atender a rede	0	11	7	34	48	100
Espírito de cooperação entre os associados	8	21	26	40	5	100

Fonte: Pesquisa dos autores

Um ponto positivo comum dos benefícios de pertencerem a uma rede empresarial destacado pelos empresários, independente do setor a que pertencem, é a troca de informações que possibilita a melhoria de procedimentos visando à qualidade de produtos/serviços oferecidos aos clientes. Um segundo benefício mais frequentemente citado é a redução de custos, gerada, principalmente, pela negociação conjunta com fornecedores; ampliação do mercado de atuação, pelo conhecimento e parceria que propicia a complementaridade e o marketing compartilhado.

A seguir, foi destacado como fator importante, a introdução da prática de elaboração de planejamento estratégico, ou seja, reservar tempo para pensar no negócio, com a utilização das ferramentas de diagnóstico básico (como a empresa interage no seu meio), composição de cenários (definição dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), definição da missão e da visão, questões estratégicas, estratégias, ações e, finalmente, implantação e controle das ações. Salienta-se que a elaboração de planejamento estratégico é contemplada como disciplina nos cursos de nivelamento gerencial e é efetuada na prática quando da elaboração da mesma para a rede, com a participação de todos os empresários envolvidos e auxílio do consultor.

Aos empresários também foi questionado o grau de satisfação proporcionado pela participação em uma rede empresarial (Quadro 03). Percebeu-se que os maiores índices de

satisfação ocorrem nos aspectos de ganhos de conhecimento e informação, melhoria nas relações entre as empresas e melhoria no gerenciamento e na organização das empresas. A cooperação entre os empresários, na opinião dos mesmos, ainda é um aspecto que precisa ser melhorado, obtendo o maior índice de insatisfação. Nessa perspectiva faz-se referência à necessidade de existência de capital social na região, que permite o crescimento da prática de atitudes colaborativas (Putnam, 2000 e Bandeira, 2000).

Quadro 03 – Grau de satisfação dos empresários em relação às melhorias e ganhos proporcionados pela formação da rede (em %)

ITENS	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Ganhos de competitividade	5	13	35	34	13	100
Ganhos de lucratividade	8	11	44	32	5	100
Ganhos de conhecimento e informação	0	2	23	51	24	100
Melhorias na organização da empresa	0	0	39	45	16	100
Melhorias no gerenciamento da empresa	0	2	37	45	16	100
Ganhos com o marketing compartilhado	5	18	39	30	8	100
Melhorias nas relações entre as empresas	2	5	32	48	13	100
Melhorias no ambiente de trabalho	0	8	42	39	11	100
Espírito de cooperação entre os associados	8	21	26	40	5	100

Fonte: Pesquisa dos autores

Outros aspectos como ganhos de lucratividade, competitividade e com o marketing compartilhado também obtiveram os maiores índices de insatisfação. Cabe salientar que, apesar de possuírem os índices mais elevados de insatisfação, esta análise refere-se à comparação com os demais itens questionados pois, isoladamente há um percentual elevado de satisfeitos e muitos satisfeitos nestes aspectos, ou seja, para ganhos de competitividade tem-se 47%, ganhos de lucratividade, 37% e ganhos com marketing compartilhado, 38%.

Também se ressalta que o grau de satisfação relaciona-se com a diferença entre o desempenho e a expectativa do entrevistado (Kotler, 2000, Oliver, 1996). Portanto, os percentuais apresentados podem ser devidos a elementos como (a) as ações que possibilitam aumento de competitividade e lucratividade e marketing compartilhado demandam um prazo maior de tempo para serem efetivadas (as redes pesquisadas têm aproximadamente um ano de atividade); (b) os empresários possuíam uma expectativa muito elevada e (c) uma combinação das possibilidades apresentadas nos itens a e b.

4. Conclusão

A cooperação como modo de organização e a importância das redes empresariais como estratégia competitiva relaciona-se com a complexa estrutura da economia mundial associada à tecnologia da informação e interconectividade empresarial, que afetam as organizações, principalmente considerando-se um ambiente caracterizado por forte turbulência, com mudanças contínuas, rápidas e imprevisíveis. Este cenário acentuou-se

principalmente com a revolução científico-tecnológica, proliferação de produtos e o escopo de criação de diferentes tipologias de redes empresariais, que surgem como uma nova âncora organizacional, consequência da economia informacional/global.

As formas de cooperação adotadas pelas empresas têm sido as mais variadas, assim como os acordos são formados nos mais diversos setores da economia. Embora se encontrem exemplos históricos de cooperação empresarial, não sendo portanto, esta forma organizacional uma novidade, atualmente tem havido uma proliferação de alianças corporativas estratégicas (interligação de empresas de grande porte) e de redes empresarias (entre pequenas e médias empresas e entre estas com o controle de uma grande empresa). Vários são os fatores considerados pelos autores como causas dessa ênfase no uso de instrumentos de cooperação como estratégia competitiva, sendo que a grande maioria relaciona-se com a atual e maior imprevisibilidade do mercado, gerada pelas rápidas transformações econômicas e tecnológicas.

Ressalva-se que cooperar pressupõe colaboração, interdependência, confiança e responsabilidades mútuas. Num ambiente empresarial, a cooperação atinge aspectos conflitantes como o abandono da concepção de concorrência e adoção do conceito de parceria; definição de interesses mútuos transparentes, com a busca de soluções em conjunto para problemas que são comuns; e mudanças na forma de gerenciar seu negócio isoladamente, em prol do consenso necessário para viabilizar o sucesso da associação entre as empresas.

Ultrapassando estes desafios, a cooperação passa a ser enfatizada como uma alternativa organizacional para as empresas que estão dispostas a investir num relacionamento cujos benefícios proporcionem às mesmas uma renovação e/ou prolongamento de sua existência no mercado. Diminuindo os riscos e ganhando sinergia, são formados os acordos entre as empresas, que trabalham de forma associada ou cooperativada com outras organizações. Assim, as empresas participantes cooperam compartilhando necessidades e dificuldades mútuas para alcançar um conjunto de objetivos comuns e complementares.

Refletindo no contexto ambiental onde as empresas estão inseridas, a cooperação é recompensadora não somente para as partes envolvidas, impactando também na economia do setor ou região. O fortalecimento das empresas em rede torna-as mais competitivas, desencadeando este processo para o setor e a região. Este movimento positivo nas bases empresariais promove o desenvolvimento regional, economicamente com a criação e ampliação dos negócios, melhoria da produtividade e diminuição de custos e, paralelamente, contribui para o enriquecimento do capital social, com a prática de atitudes colaborativas, indispensáveis num contexto de cooperação empresarial e estendidas pelos membros destas a outros ambientes da sociedade, pela percepção dos benefícios proporcionados pela busca de soluções conjunta para problemas comuns. Este aspecto relaciona-se ao envolvimento do Estado, através de políticas públicas, que busca fomentar a cooperação.

No caso específico do Estado do Rio Grande do Sul, na percepção dos empresários envolvidos, o Programa desenvolvido obteve resultados positivos, principalmente em relação à sensibilização de empresas a participarem de redes empresariais, consequência da parceria entre o governo do Estado e a Universidade, que proporcionaram credibilidade ao processo e disseminação deste novo modo de organização da atividade produtiva. Quanto aos ganhos obtidos pelas empresas, foi considerado relevante a troca de informações e de complementaridade entre os empresários/empresas, a redução de custos e melhorias técnico-operacionais dos processos produtivos. Porém, a consolidação das ações implantadas demanda um período de tempo maior para avaliar efetivamente os reflexos econômicos e

sociais na região, oriundos da implantação das redes empresariais pesquisadas que se localizam no Vale do Rio Pardo e Taquari.

Referências Bibliográficas

AHMED, Pervaiz, HARDAKER, Glenn & CARPENTER, Martin. (1996). Integrated Flexibility – key to competition in a turbulent environment. **Long Range Planning**. Vol. 29, nº 4.

ARAÚJO, Luís. (2000). As Relações Inter-organizacionais. **In: RODRIGUES, Suzana B. & CUNHA, Miguel P. Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu.

ASTLEY, W. Graham. & FOMBRUN, Charles. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**. Vol. 8, nº 4.

AXELROD, Robert. (1990). **The Evolution of Cooperation**. London, Penguin Books.

BAKER, Wayne E. (1992). The Network Organization in Theory and Practice. **In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G. Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, Harvard Business School Press.

BANDEIRA, P. S. (2000). Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. **In: Becker. D. F. e Bandeira, P. S. (Orgs). Determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz do Sul, EDUNISC, (Coleção Desenvolvimento Local-Regional).

BARNARD, Chester I. (1956). **Organization and management: selected papers**. Cambridge, Harvard University Press.

BARNARD, Chester I. (1971). **As funções do executivo**. São Paulo, Atlas.

BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William. (1996). Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. **In: CLEGG, Stewart R. & HARDY, Cynthia. Handbook of organizational studies**. London, Sage.

BECKER, D. F. (2001-b). **Competitividade: o (des)caminho da globalização econômico-financeira**. Santa Cruz do Sul, Inédito.

BECKER, D. F. (2002). A economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul, vol.7, nº 3. P. 35 -59.

BEST, Michael H. (1990). **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge UK, Polity Press.

BEST, Michael H. (2000). Silicon Valley and the Resurgence of Route 128: systems integration and regional innovation. **In: DUNNING, John H. Regions, globalization and the knowledge-based economy**. Oxford, Oxford University Press.

BETTIS, Richard & HITT, Michael. (1995). The New Competitive Landscape. **Strategic Management Journal**, Vol. 16.

BORYS, Bryan & JEMISON, David B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**. Vol. 14, nº 2.

- BRANDENBURGER, Adam M. & NALEBUFF, Barry J. (1995) The Right Game: Use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**. July-August.
- BYRNE, John A. (1993). The Horizontal Corporation. It's about managing across, not up and down. **Business Week**, december, 20th.
- CASAROTTO Fº, N.e PIRES, L.H. (1999). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento regional**. São Paulo, Atlas.
- CASSON, Mark & COX, Howard. (1997). An Economic Model of Inter-Firm Networks. **In: EBERS, Mark. The formation of inter-organizational networks**. Oxford, Oxford University Press.
- CATELLS, M (2000). **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- COMBS, James G. & KETCHEN, David J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, Vol. 20.
- DELAPIERRE, Michel & MYTELKA, Lynn K. (1998). Blurring Boundaries: new inter-firm relationships and the emergence of networked, knowledge-based oligopolies. **In: COLOMBO, Massimo G. The changing boundaries of the firm: explaining evolving inter-firm relations**. London, Routledge.
- DOSI, Giovanni; TEECE, David J. & WINTER, Sidney. (1992). Toward a Theory of Corporate Coherence: preliminary remarks. **In: DOSI, Giovanni, et. al. Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford, Oxford University Press
- DOTTO, D.M.R., WITTMANN, M.L., MACHADO, R. A. (2002). Competitividade e redes de pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul, vol.7, nº especial. P. 211-228.
- DUNNING, John H. (1997). **Alliance capitalism and global business**. London, Routledge.
- DUNNING, John H. (1998). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **In: COLOMBO, Massimo G. The changing boundaries of the firm. explaining evolving inter-firm relations**. London, Routledge.
- EBERS, Mark & GRANDORI, Anna. (1997). The Form, Costs and Development Dynamics of Inter-organizational Networking. **In: EBERS, Mark. The formation of inter-organizational networks**. Oxford, Oxford University Press.
- EBERS, Mark. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation. **In: EBERS, Mark. The formation of inter-organizational networks**. Oxford, Oxford University Press.
- FERRAZ, J.C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. (1996). **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, Campus.
- FUKUYAMA, Francis. (1995). **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**.
- GERINGER, J. Michael & FRAYNE, Colette. (1993). The joint venture partner selection process. **In: LORANGE, Peter. et. al. Implementing strategic processes: change, learning and co-operation**. Oxford, Blackwell.
- GERLACH, Michael L. (1992). **Alliance capitalism: the social organization of japanese business**. Oxford, Oxford University Press.

- GOMES-CASSERES, Benjamin. (1994). Group Versus Group: How alliances networks compete. **Harvard Business Review**. July-August.
- GRANDORI, Anna. (1997). An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**. Vol. 18, n° 6.
- GULATI, Ranjay & SINGH, Harbir. (1998). The Architecture of Cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 43.
- GULATI, Ranjay. (1998). Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 19.
- HÅKANSSON, Håkan & SNEHOTA, Ivan. (1989). No Business is an Island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**. Vol. 5, n° 3.
- HÅKANSSON, Håkan. (1987). **Industrial technological development: a network approach**. London, Croom Helm.
- HUMAN, Sherrie E. & PROVAN, Keith G. (1997). An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**. Vol 40, n° 2.
- JARILLO, J. Carlos. (1988). On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, Vol. 9.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S. & BORGATTI, Stephen P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**. Vol 22, n° 4.
- KANTER, Rosabeth M. (1997). **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro, Campus.
- KAY, Neil M. (1998a). Clusters of Collaboration. The firm, joint ventures, alliances and clubs. In: FOSS, Nicolai J. & LOASBY, Brian J. **Economic organization, capabilities and co-ordination**. London, Routledge.
- KOTLER, P. (2000). **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo, Prentice Hall.
- LADO, Augustine, BOYD, Nancy & HANLON, Susan C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**. Vol 22, n° 1.
- LINTON, Ian. (1997). **A teia da aranha: ampliando e adaptando a rede de marketing para a conquista de mercado**. São Paulo, Saraiva.
- LIPNACK, J., STAMPS, J. (1994). **Rede de informações**. São Paulo, Makron Books.
- LORANGE, Peter. (1996). Interactive Strategies – Alliances and Partnerships. **Long Range Planning**. Vol. 29, n° 4.
- LORENZONI, Gianni & BADEN-FULLER, Charles. (1995). Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. **California Management Review**. Vol. 37, n° 3, spring.
- MANCE, Euclides. (1999). **A revolução das redes**. São Paulo, Vozes.
- MAYO, Elton. (1997). Hawthorne and the Western Electric Company. In: PUGH, Derek S. **Organization Theory**. Selected Readings. London, Penguin Books.

- MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**. Vol. 28, n° 3, spring.
- NALEBUFF, Barry J. & BRANDENBURGER, Adam M. (1986). **Coopetição**. Rio de Janeiro, Rocco.
- NOHRIA, Nitin. (1992). Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? **In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G. Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge, Harvard Business School Press.
- OLIVER, Amalya L. & EBERS, Mark (1998). Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. Vol. 19, n° 4.
- OLIVER, R.L. (1996). **Satisfaction: a behavior perspective on the consumer**. Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- OLSON, Mancur. (1999). **A lógica da ação coletiva**. São Paulo, EDUSP.
- PERROW, Charles. (1992). Small-Firms Networks. **In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G. Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge, Harvard Business School Press.
- PFEFFER, Jeffrey & SALANCIK, Gerald R. (1978). **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York, Harper & Row.
- PIORE, Michael & SABEL, Charles. (1984). **The second industrial divide**. New York, Basic Books.
- PORTER, M. E. (1989) **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, M. E. (1999). **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4ª ed. Rio de Janeiro, Campus.
- POWELL, Walter W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? **California Management Review**. Vol. 19, n° 4, fall.
- POWELL, Walter. W. (1990). Neither market, nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in organizational behaviour**. Vol. 12.
- PUTNAM, R. D. (2000). **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2 Ed. Rio de Janeiro, FGV.
- RICHARDSON, George B. (1997). The Organisation of Industry. **In: FOSS, Nicolai. Resources, Firms and Strategies**. Oxford, Oxford University Press.
- RING, Peter S. (1997). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. **In: EBERS, Mark. The formation of inter-organizational networks**. Oxford, Oxford University Press.
- ROSENFELD, Stuart A. (1997) Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. **European Planning Studies**. Vol. 5, n° 1.
- SALANCIK, Gerald R. (1995). Wanted: A good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40.

- SCHERMERHORN, John R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**. Vol. 18, n° 4.
- SEDAI (2003). Programa Redes de Cooperação (cooperando@ via-rs.net). **Empresas em Rede**.
- STORPER, Michael. (1997). **The regional world**: territorial development in a global economy. New York, The Guilford Press.
- THORELLI, Hans B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, Vol. 7.
- WILDEMAN, Leo. (1998). Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**. Vol. 14, n° 1/2.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 36.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1995). Transaction Cost Economics and Organization Theory. **In**: WILLIAMSON, Oliver E. **Organization theory**: from chester barnard to the present and beyond. Oxford, Oxford University Press.
- ZAWISLAK, Paulo A. (2000). Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**. Vol 1. n° 3, set/dez.