

# Programa Redes de Cooperação: uma análise da política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários

Jorge Renato Verschoore

## Resumo

O Programa Redes de Cooperação é uma política pública criada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul que objetiva fomentar pequenos empreendimentos e promover o desenvolvimento local por meio da colaboração e da ação conjunta. Desde seu começo no ano 2000, o Programa estabeleceu mais de 220 redes e gerou ganhos aos associados e suas regiões. No intuito de melhor compreender os resultados dessa política, foi realizada uma pesquisa qualitativa junto aos seus beneficiários: representantes dos empreendimentos envolvidos. Os resultados, obtidos através da realização de dois grupos focais, indicaram que as redes proporcionaram o fortalecimento do capital social, a redução de ações oportunistas, a troca de informações e a geração de inovações colaborativas. Com base nos resultados, foram sugeridas ações para a melhoria da política pública gaúcha.

## Palavras chave

Cooperação. Redes de empresas. Política pública. Desenvolvimento local.

## Abstract

The Cooperation Network Program is a public policy created by the State Government of Rio Grande do Sul which aims to foster small businesses and to promote local development through both collaboration and collective action. Since its beginning in the year 2000, the Program established over 220 networks and generated gains to the businesses associated and their regions. In order to understand the results of this policy, a qualitative research was conducted with the beneficiaries: the representatives of the enterprises involved. The results, obtained by conducting two focal groups, indicated that the networks provided the strengthening of social capital, reduction of opportunistic actions, exchange of information, and generation of collaborative innovations. Based on the results, actions for improving the public policy were suggested.

## Keywords

Cooperation. Business networks. Public policy. Local development.

## 1. INTRODUÇÃO

As diversas ações empreendidas por governos e por organizações de fomento em prol da cooperação entre empresas de pequeno e médio porte são demonstrações de que políticas públicas nessa direção podem ser consideradas um caminho para o desenvolvimento local e a redução das desigualdades. Há cerca de dez anos atrás, o Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), assumiu o desafio de conceber políticas públicas de desenvolvimento voltadas prioritariamente às empresas de pequeno porte. Entre as políticas elaboradas, destacou-se a criação de um programa específico de fomento e apoio à cooperação em rede, denominado de Programa Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2000; 2001).

Lançado no ano 2000, o Programa da SEDAII constituiu mais de 220 redes de cooperação em diferentes segmentos de negócio, tais como lojas de material de construção, farmácias, hotéis, restaurantes, fábricas de móveis, beneficiadores de arroz, hospitais e produtores de leite e derivados. O êxito do Programa Redes de Cooperação pode ser atestado por sua longa existência, apesar da alternância de partidos políticos no Governo do Estado nesses anos. Do ponto de vista dos formuladores de políticas públicas, portanto, o programa tem atingido os fins almejados. Mas, do ponto de vista dos seus beneficiários, - pequenos e médios empreendimentos -, o Programa Redes de Cooperação tem proporcionado os resultados ao que se propôs? Esta é a questão que o estudo pretende responder. Deste modo, seu principal objetivo é analisar os benefícios da política pública gaúcha para as pequenas e médias empre-

sas participantes das redes de cooperação constituídas.

No sentido de responder a questão proposta, o artigo está organizado com a seguinte estrutura. Inicia-se com uma discussão sobre a cooperação em redes e seus benefícios para as empresas envolvidas. Logo após é realizada uma análise crítica do Programa Redes de Cooperação e, na sequência, são detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa. A seguir, os resultados principais são apresentados e analisados. Por fim, são destacadas as implicações do estudo, ações para a melhoria da política pública em questão, bem como, sugestões de pesquisas futuras.

## 2. AS REDES DE COOPERAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS

Redes de Cooperação compreendem grupos de empreendimentos que atuam solidariamente para alcançar objetivos coletivos. Embora não represente uma ideia nova, visto que o conceito de rede é empregado desde o começo do século XX (NOHRIA, 1992), a formulação de estratégias cooperativas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005) em uma estrutura flexível e descentralizada (BENKLER, 2006) tem recebido maior atenção das ciências sociais nos últimos anos. Esta recente ênfase nas redes de cooperação centra-se na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas e alcançadas através da realização de ações coordenadas que permitam aliar competências e unir esforços de diferentes agentes.

Como decorrência, as últimas duas décadas formaram um corpo abrangente de estudos e pesquisas acadêmicas direcionados a compreender o fenômeno das redes de cooperação e os benefícios que propor-

cionam aos envolvidos. Evidências encontradas na literatura internacional (HUMAN; PROVAN, 1997; POWELL, 1998; THOMPSON, 2003; TODEVA, 2006), e na literatura nacional (ALVAREZ et al., 2004; TEIXEIRA, 2005; PELLEGRIN et al., 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ZACCARELLI et al., 2008) corroboram a importância da cooperação em rede para a realização de objetivos de empresas, ONGs e governos. Tais benefícios motivaram iniciativas de redes de cooperação entre pequenos e médios empreendimentos, que foram reportadas por jornais e revistas de abrangência nacional (EXAME PME, 2007; VALOR ECONÔMICO, 2008).

Sabe-se que dificilmente uma rede de cooperação sobreviva por muito tempo se os objetivos comuns não forem alcançados. Desse modo, os benefícios almejados pelas redes de cooperação têm sido abordados por pesquisas em diferentes momentos e contextos (TODEVA, 2006). Os benefícios nas redes derivam dos antecedentes que facilitam a emergência de um ambiente de cooperação em torno dos interesses representativos de todos os participantes. Para Oliver (1990) os benefícios buscados através das redes decorrem das pressões ambientais que restringem a capacidade de uma empresa em conseguir obtê-los individualmente. Paralelamente, o contínuo aumento da complexidade, seja pelas rápidas mudanças tecnológicas, seja pelas constantes transformações econômicas, torna ainda mais arriscado o empreendimento de atividades produtivas.

Assim, um dos benefícios buscado pelas empresas que se associam às redes de cooperação é tornar viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre os participantes, dividindo os valores de investimento e os consequentes resultados coletivos

(EBERS, 1997). Além dos riscos, as empresas associadas em redes de cooperação também possuem custos internos e externos, inclusive para o estabelecimento, a manutenção e o gerenciamento de suas interdependências (EBERS; GRANDORI, 1997). Embora não seja possível eliminá-los por completo, a formação de redes reduz a incidência de custos entre as empresa, visto que elas incorrem em custos menores ao capturar fontes de eficiência das demais, benefício que competidores externos à rede não conseguem obter (JARILLO, 1988).

A redução de custos e o compartilhamento de riscos não são os únicos benefícios proporcionados pelas redes de cooperação às empresas. Outro benefício também identificado por pesquisadores do tema é a ampliação do poder de mercado. Ao se transformar em uma organização robusta, a rede passa a ser uma nova alternativa para relações comerciais que trazem oportunidades de negócios que antes não ocorreriam (CAMPBELL; GOOLD, 1999). Novos mercados e clientes se tornam acessíveis. Fornecedores de maior porte passam a ser uma opção e surgem possibilidades para o estabelecimento de relacionamentos com instituições, agências estatais e universidades que empreendimentos de porte pequeno não conseguiriam acessar isoladamente (HUMAN; PROVAN, 1997).

Além disso, ao participar de uma rede, as empresas são percebidas de maneira distinta na sua área de atuação, recebendo o reconhecimento externo e obtendo maior legitimidade das ações realizadas em seu contexto institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Observa-se, então, que um dos benefícios das redes de cooperação é sua capacidade de proporcionar os requisitos necessários ao fortalecimento da confiança (GAMBETTA, 1988; DE LAAT, 1997)

e de acúmulo de capital social entre os envolvidos (COLEMAN, 1990; UZZI, 1997). Esse benefício decorre dos relacionamentos interpessoais dentro da rede, possibilitando atividades de auxílio mútuo, abrindo espaços para a ocorrência de contatos pessoais e permitindo a discussão mais aberta, tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes (PERROW, 1992).

Tendo base nessas relações entre os associados, um dos benefícios mais enfocados pelos estudos sobre o tema é a aprendizagem organizacional derivada do compartilhamento de informações e de conhecimentos (HÅKANSSON, 1997; HAGEDORN; DUYSTERS, 2002; GREVE, 2005). Na medida em que cada empresa participante possui uma trajetória de evolução particular, as diferentes experiências acumuladas e as soluções encontradas por uma empresa podem servir de ferramentas para enfrentar dificuldades e agregar competitividade às demais empresas de uma rede coesa (POWELL, 1998). Estudos demonstram que as características distintivas das redes, coesão social e amplitude de informação, facilitam a transferência de conhecimentos. Como essas duas características se complementam, alguns autores afirmam que “[...] a estrutura ótima de rede combina elementos de coesão e amplitude” (REGANS; MCEVILY, 2003 p. 263).

Não obstante, essas características distintivas das redes estabelecem a geração de um ambiente propício à melhoria das práticas de trabalho e à geração de novos produtos e serviços. Por isso, a inovação nas redes é outro benefício largamente estudado (ARIAS, 1995; PITTAWAY et al. 2004; VON HIPPEL, 2007). A pesquisa de Ahuja (2000) demonstrou que as relações entre os associados de uma rede de coopera-

ção promovem ações inovadoras por fornecer três benefícios: conhecimento compartilhado, complementaridade de competências e escala nos projetos de P&D. A aproximação entre as empresas também elimina preconceitos como a síndrome do “não-inventado-aqui”, no qual ideias são rejeitadas porque não terem sido criadas e desenvolvidas internamente (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995).

Por fim, algumas das dificuldades enfrentadas pelas PMEs são superadas pela geração de soluções conjuntas, como cursos de capacitação ou consultorias e até mesmo o suporte infra-estrutural e o apoio para participação em feiras de negócio, visitas técnicas e operações nos mercados do exterior. Serviços financeiros, mercadológicos, além de assessoria técnica e de organização industrial podem ser disponibilizados pelas redes para ampliar a produtividade e a competitividade das empresas associadas (BEST, 1990).

A formação das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas ocorre, na maioria dos casos, com o intuito de gerar tais benefícios. São eles que proporcionarão as condições para que os empreendimentos locais possam enfrentar os concorrentes de grande porte. Por tal motivo, a formação de redes de cooperação tornou-se um instrumento de política pública para a promoção do desenvolvimento local e redução das desigualdades. O Programa Redes de Cooperação da SEDAI será discutido a seguir.

### 3. A POLÍTICA PÚBLICA GAÚCHA DE REDES DE COOPERAÇÃO

As ações de promoção do desenvolvimento econômico do Governo Estadual no Rio Grande do Sul passaram por alterações após a vitória da oposição nas eleições de

1998. A coligação de partidos liderada pelo PT, denominada Frente Popular, defendia em seu plano de governo para o quadriênio 1999/2002, uma estratégia de desenvolvimento a partir da base local de cada região, privilegiando os setores produtivos preexistentes e abrindo espaços para a participação das comunidades regionais nos processos decisórios do Estado. No período do governo de Olívio Dutra, então, as políticas públicas de fomento ao desenvolvimento deveriam promover um crescimento integrador, democrático e participativo.

Sob essa nova égide, o Governo do Rio Grande do Sul passou a enfatizar ações voltadas prioritariamente às empresas de pequeno e médio porte. O Programa Redes de Cooperação nasceu nesse contexto. A concepção de um programa específico de fomento à cooperação entre organizações originou-se pela percepção, em primeiro lugar, de que a associação em grupos era uma das poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte e, em segundo lugar, de que, sem o apoio institucional efetivo de uma terceira parte independente – nesse caso o Governo do Estado – a almejada cooperação entre as empresas não ocorreria. Em sua formulação original, o Programa Redes de Cooperação apresentava o seguinte objetivo central: “(...) promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade” (RIO GRANDE DO SUL, 1999, p. 1).

A política pública passou por 12 meses de planejamento e debate com a sociedade civil e entidades empresariais para a sua estruturação. A partir de tais discussões, o

Governo concebeu o Programa Redes de Cooperação com três pilares de sustentação: uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes; agentes regionais de suporte à formação das redes; e, uma coordenação estadual do programa na SEDAI, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio. O lançamento ocorreu no ano 2000, apoiando-se nas universidades como os agentes regionais para formar e acompanhar as redes. A primeira região atendida pelo programa foi o Vale dos Sinos, tendo o Centro Universitário Feevale como agente operacional.

Os sete consultores contratados foram treinados na metodologia de constituição de redes elaborada pela SEDAI e, já no ano seguinte, sete redes haviam sido formadas e lançadas, abrangendo segmentos variados, como o de comércio de material de construção e o de indústria de móveis. Nos anos seguintes, com a ampliação das parcerias para outras universidades, os resultados obtidos superaram as expectativas quantitativas e qualitativas. No ano de 2003, por exemplo, ao contrário das expectativas de apenas dez redes, o Programa havia conseguido lançar 43 redes de cooperação, envolvendo cerca de mil estabelecimentos e dez mil postos de trabalhos diretos. Além disso, a metodologia desenvolvida se mostrou flexível a ponto de possibilitar a formação de redes em setores econômicos amplos e diversos, como nos serviços, no comércio varejista e na indústria, na agroindústria e, até mesmo, na produção agrícola (VERSCHOORE, 2004).

O ano 2003 foi crucial ao programa, devido à ascensão de um novo partido ao Governo do Estado, o qual se apresentava como oposição ao anterior. Mas, a ruptura política causada com a eleição de um novo partido ao Governo do Estado, não

acarretou as alterações que eram supostas ao Programa, como, por exemplo, o próprio fim desta política pública. De forma contrária a tradição de não dar prosseguimento aos programas e projetos de administrações de adversários políticos, mesmo (e principalmente) quando exitosos e benéficos à sociedade, o Governo de Germano Rigotto, do PMDB, firmou a intenção de manter as políticas públicas que tivessem conquistado o reconhecimento da sociedade pelos resultados alcançados.

Assim, ao ter confirmado a importância das redes de cooperação em audiências com empresários e representantes da sociedade civil, o Governo do Estado manifestou a intenção não somente de manter o Programa Redes de Cooperação, mas também de melhorá-lo e ampliá-lo no quadriênio 2003-2006. Prova dessa intenção foi a formalização do apoio às redes de cooperação com o Decreto nº 42.950, publicado em 17 de março de 2004, que institucionalizou o programa. Após os esforços de aperfeiçoamento do programa pela equipe da SEDAI, em fevereiro de 2004, foram retomados os trabalhos de formação e acompanhamento das redes regionalmente através de parcerias junto a sete universidades: FEEVALE, PUC-RS, UCPEL, UCS, UFSM, UNIJUÍ e UNISC. Com a expansão da política de promoção da cooperação, o número de redes formadas foi triplicado e o número de empresas associadas foi duplicado em um ano. Ao final de 2004, o programa havia formado 120 redes e agregado mais de três mil empresas (RIO GRANDE DO SUL, 2005).

Em 2006, no último ano do Governo de Germano Rigotto, foi elaborada uma pesquisa quantitativa para mensurar os resultados do Programa Redes de Cooperação e subsidiar a decisão de sua continuidade no próximo Governo. Coletando dados de uma amos-

tra de 816 respondentes, a pesquisa apontou que houve um aumento médio de 23,64% no faturamento das empresas, uma redução média de 11,62% nos custos relacionados às compras, um aumento médio de 22,95% no nível de investimento e um aumento médio de 3,71% do número de funcionários das empresas associadas às redes (Rio Grande do Sul, 2009). Tal iniciativa, um ano mais tarde, acabou se mostrando eficiente.

Ao final de 2006, o PSDB venceu as eleições para o Governo do Estado. Como em 2002, novamente a ascensão de um partido de oposição indicava uma iminente perda de importância do Programa Redes de Cooperação ou, até mesmo, o seu fim. Contudo, mais uma vez, a visibilidade dos resultados do Programa motivou o Governo de Yeda Crusius a manter a política. Em 2007, havia mais de 200 redes de cooperação constituídas. O desafio não era mais formar redes, mas sim apoiar o crescimento daquelas já existentes.

Duas ações foram empreendidas para ampliar o escopo de atuação da política pública. Primeiro, foram criados modelos de avaliação das redes formadas e instituídos novos instrumentos de acompanhamento. Segundo, o Programa passou a dar mais atenção à rede das redes, ou seja, uma rede de cooperação composta não por empresas, mas por redes. A Via Redes, como foi chamada, reúne 30 redes de cooperação e tem como propósito ampliar os benefícios proporcionados pelas redes. Caso a Via Redes consiga seu intento, o Programa alcançará um novo patamar de responsabilidades e benefícios que, inclusive, poderão ir além das fronteiras do Estado do Rio Grande do Sul.

Nessa trajetória de quase uma década, observa-se que a continuidade do Programa Redes de Cooperação ocorre em decor-

rência dos resultados que vem obtendo do ponto de vista dos governantes. Em outras palavras, acredita-se que as redes de cooperação constituídas proporcionaram benefícios para as empresas associadas, como melhorias nas condições de negociação, compartilhamento de ideias, aprendizagem, ganhos de credibilidade, abertura de novos mercados, além da possibilidade de parcerias com outras empresas e instituições (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Dados coletados pelo Governo, através a pesquisa quantitativa já citada, apontam números positivos em termos de aumento de faturamento, de investimentos e de contratação de pessoas. Tais dados, contudo, ainda precisam de confirmações e de análises qualitativas sobre a real influência da formação da rede nos aumentos percebidos. Embora haja o entendimento de que as redes de cooperação proporcionaram benefícios, do ponto de vista das empresas envolvidas eles ainda não foram aprofundadamente analisados. Busca-se, portanto, evidenciar a percepção dos representantes de empresas associadas em relação aos benefícios da política gaúcha de formação e apoio às redes de cooperação.

#### 4. METODOLOGIA

No sentido de alcançar o objetivo proposto empreendeu-se uma análise qualitativa. Para tanto, o método adotado foi o do Grupo Focal ou Grupo de Foco. “Os grupos de foco são entrevistas semi-estruturadas que utilizam uma abordagem de pesquisa exploratória e são considerados um tipo de pesquisa qualitativa” (HAIR et al., 2005, p. 163). Tal método é comumente utilizado para reunir dados relativos aos sentimentos e às opiniões de um grupo de pessoas que esteja envolvido em um contexto

comum, pois, sob a orientação de um facilitador, os participantes selecionados são estimulados a discutir suas opiniões, suas reações e seus sentimentos sobre uma situação ou sobre um conceito (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Os grupos focais ocorreram na cidade de Novo Hamburgo, sendo selecionados 13 representantes de empresas que se enquadravam nas diferentes características encontradas na população do Programa Redes de Cooperação. A seleção dos participantes levou em consideração o setor de atuação, o tempo de existência e o número de associados da rede, a forma de participação do representante da rede e o tempo de existência e o tamanho da empresa. Com isso, os grupos focais tiveram uma diversificação representativa dos participantes das redes, como ilustra o Quadro 1.

Os grupos focais ocorreram em dias subsequentes e os representantes selecionados foram distribuídos conforme a disponibilidade de cada um. No primeiro grupo focal, participaram oito empresários e, no segundo grupo, cinco empresários. Nesses dois grupos focais, durante as duas horas estipuladas e sob a orientação do pesquisador, travaram-se discussões relativamente informais em relação ao Programa e às empresas associadas às redes de cooperação. Amparado na base teórica e com o objetivo de maior conhecimento do campo empírico e do refinamento dos construtos teóricos, o pesquisador enfatizou três questões gerais de estímulo aos grupos, da seguinte ordem: a) benefícios das redes de cooperação para as empresas; b) influência (positiva ou negativa) do Programa Redes de Cooperação para a obtenção dos benefícios nas empresas; c) condições geradas pelas redes que favorecem ou dificultam a obtenção dos benefícios pelas empresas.

QUADRO 1. CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DOS GRUPOS FOCALIS.

REDE/ PARTIC.	SETOR DE ATUAÇÃO	NÚMERO DE ASSOCIADOS	EXISTÊNCIA DA REDE (ANO)	PARTICIPAÇÃO NA REDE	EXISTÊNCIA DA EMPRESA (ANO)	TAMANHO DA EMPRESA	
GRUPO FOCAL 1	R1	Comércio	Menos de 15	Menos de 2	Membro de Conselho	Entre 10 e 20	Média
	R2	Serviço	Menos de 15	Menos de 2	Associado	Entre 5 e 10	Micro
	R3	Indústria	Entre 16 e 30	Mais de 2	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20	Pequena
	R4	Serviço	Menos de 15	Menos de 2	Membro de Diretoria	Entre 5 e 10	Micro
	R5	Comércio	Entre 16 e 30	Menos de 2	Membro de Diretoria	Entre 1 e 5	Micro
	R6	Serviço	Entre 16 e 30	Menos de 2	Associado	Entre 5 e 10	Pequena
	R7	Comércio	Menos de 15	Menos de 2	Membro de Diretoria	Entre 5 e 10	Micro
	R8	Comércio	Entre 16 e 30	Menos de 2	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20	Micro
GRUPO FOCAL 2	R9	Comércio	Entre 16 e 30	Menos de 2	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20	Pequena
	R10	Comércio	Mais de 30	Menos de 2	Membro de Conselho	Mais de 20	Média
	R11	Indústria	Entre 16 e 30	Mais de 2	Associado	Entre 5 e 10	Micro
	R12	Comércio	Entre 16 e 30	Mais de 2	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20	Pequena
	R13	Comércio	Entre 16 e 30	Mais de 2	Associado	Entre 5 e 10	Micro

Para a interpretação dos resultados, os debates ocorridos nos grupos focais foram transcritos e, em seguida, submetidos à análise de conteúdo. As evidências observadas foram confrontadas com o referencial teórico adotado, pois como discutido, a literatura tem sustentado uma ampla variedade de benefícios que as redes de cooperação proporcionam às empresas. A realização dos grupos focais permitiu identificar tais benefícios e categorizá-los no que tange sua relevância no contexto da pesquisa. A riqueza das contribuições dos participantes dos grupos focais agregou, portanto, resultados valiosos para uma análise mais aprofundada do Programa Redes de Cooperação.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os participantes dos dois grupos focais foram estimulados a discutir suas opiniões, reações e sentimentos sobre os benefícios das empresas associadas em redes de cooperação. Durante os debates, foram apresentados aos participantes dos grupos focais os benefícios que a teoria sobre redes identificou nas iniciativas existentes, bem como, foram propostas questões de estímulo como tratado na seção sobre a metodologia da pesquisa.

Em primeiro lugar, foi discutido o benefício do maior poder de mercado, decorrentes do crescimento do número de asso-



ciados da rede. Isto é, quanto maior o número de empresas associadas a uma rede, maior a capacidade dos seus associados fazerem valer benefícios como barganha nas negociações, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade e força perante órgãos regulamentadores e a concorrência. Nos grupos focais, foram referidos com maior destaque as melhorias nas relações comerciais e o aumento do poder de barganha nas negociações com fornecedores. Como afirma um empresário: “A parceria ajuda na negociação. Um produto que custava lá dois ou três reais, tu consegues 50% de desconto” (R9). A afirmação é reforçada por outro empresário que atesta os ganhos nas relações comerciais: “Então tem que comprar em conjunto, que daí tu pode negociar” (R13). Ambos representantes confirmam os postulados de autores que as redes proporcionam um maior poder nas negociações (CAMPBELL; GOOLD, 1999).

Não obstante, outros estudos, como os de Best (1990) e Human e Provan (1997), demonstraram que as empresas de menor porte isoladamente não conseguem usufruir do controle de mercado das grandes empresas. Por isso, nos grupos focais, foram ressaltados como benefícios percebidos nas empresas a força de mercado e a representatividade obtidas com a cooperação na rede. De acordo com as palavras de um proprietário de microempresa, associado a uma rede com mais de 16 membros, “Se vocês não agirem assim com a gente, nós não vamos comprar de vocês, nós vamos comprar de outro” (R13). A rede, segundo a teoria, também proporciona o redimensionamento da importância das empresas na sua área de atuação e os diferenciais das grandes empresas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Esse benefício foi obser-

vado por um dos participantes na relação das redes com os agentes financeiros: “Tem empresas que conseguem taxas de quatro, três e meio por cento, porque sabem que um bando de empresas trabalhando junto vai ter um resultado mais positivo” (R9).

Os benefícios relacionados às soluções conjuntas geradas através da cooperação em rede estiveram entre os mais citados nos grupos focais. Os representantes das empresas ressaltaram que os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados realmente promoveram o crescimento dos associados. Nos debates, ficou evidenciado ainda que parte dos empresários entende a rede de cooperação e o Programa apenas como uma forma de solução das suas dificuldades conjunturais e não como um projeto coletivo para o futuro. Na síntese de um dos participantes: “A nossa rede é uma mão para nós” (R13). Esta visão recorrente no transcorrer dos dois grupos focais pode indicar uma tendência de certas empresas participarem da rede apenas enquanto houver o apoio estatal, dificultando o desenvolvimento prolongado de algumas redes no longo prazo.

Entre os benefícios das soluções conjuntas referidos pelos participantes dos grupos focais, destacaram-se o oferecimento de capacitação e a disponibilização de consultorias com vistas à prospecção de oportunidades, já ressaltadas por estudos como os de Best (1990). O benefício da capacitação foi referido, em especial, pelas redes do setor comercial. Conforme um membro da diretoria de uma rede com menos de dois anos de atuação: “Outra maneira que a gente tem pra fazer crescer a rede é a formulação de cursos, investir em cursos” (R9). Tal percepção das redes mais novas decorre da visualização dos ganhos em outras redes com mais de dois anos de

existência: “É por isso que eles estão grandes hoje. É uma coisa que a gente nota, eles tem uma sede grande, são mais de 200 associados, e o que eles fazem? Treinamento para os funcionários” (R10). Por outro lado, as redes do setor industrial indicaram uma preferência maior pela prospecção de oportunidades. Na visão de um proprietário de microempresa, associado a uma rede industrial com mais de 2 anos de existência, a consultoria contratada pela rede trouxe a possibilidade de melhorar a produtividade do grupo: “Nós contratamos um consultor e ele nos disse que nós só usávamos 30% da capacidade produtiva. Normalmente, na indústria, tu usas 80% a 90%. Tu nunca chegas a 100%, mas nós só usávamos 30%, o que é muito desperdício” (R11). Dessa maneira, foi evidenciada a obtenção do benefício das soluções conjuntas pelas redes de cooperação formadas pela política pública do Rio Grande do Sul.

Discutiu-se, na sequência, o benefício da redução de custos e de riscos. Os pressupostos teóricos de que a cooperação em rede possibilita reduzir custos e riscos para seus associados (JARILLO, 1988; EBERS; GRANDORI, 1997) foram evidenciados empiricamente nos debates ocorridos. Dentre os elementos citados, destacaram-se o compartilhamento de atividades, a facilitação das transações e a complementaridade. Nas redes jovens, sejam elas pequenas ou médias, a partilha de custos e riscos entre os empresários tornou-se uma forma corriqueira de reluzi-los (EBERS, 1997). Nas palavras de um empresário, membro de diretoria de uma rede comercial composta por menos de 30 associados: “A gente rateia o custo de tudo. Tu pegas duzentos reais de cada um e pode pagar um comercial de TV, ou a produção de dez, quinze mil panfletos” (R9). Pode-se afirmar que as ativida-

des compartilhadas estimuladas pela rede permitem que os envolvidos se beneficiem com a diminuição dos riscos do negócio. Conforme um membro de conselho de uma rede comercial de grande porte, composta por mais de 30 associados, os benefícios do compartilhamento são amplas e úteis: “Então a rede é boa pra ti compartilhar tudo. Comprei o estoque, mas comprei errado. Passa pra outro para tentar vender” (R10).

Esse aspecto benéfico do compartilhamento está ligado à capacidade da rede em estimular os relacionamentos sociais. Apesar de não se constituir em um benefício econômico, diretamente relacionado aos objetivos organizacionais, os ganhos em termos de confiança e capital social salientados na literatura (DE LAAT, 1997; UZZI, 1997) foram mencionados de maneira recorrente pelos participantes dos grupos focais. As evidências empíricas indicam um fortalecimento dos laços sociais entre os empresários. Como observa um dos participantes em relação ao ambiente de sua rede: “Nós festejamos o dia da criança, ou ainda, estamos fazendo o aniversário de uma menina, sabe, o aniversário dela. É uma união entre as pessoas e nós convivemos diretamente todos uns com os outros” (R8).

Em decorrência disso, a confiança e o capital social em algumas redes de tornou tão forte que dificulta até mesmo a entrada de novos associados. Como ressalta um dos respondentes: “Tu vais colocar gente que não está bem maturada dentro de um grande grupo? (...) Então fica aquela questão, expande ou não expande” (R10). O dilema entre manter a confiança e receber novos associados fica evidente quando o mesmo respondente destaca: “Se tu expandires, tu podes quebrar os laços de união do grande grupo. Se tu não expandires, tu corres o sério risco de ter mais oponentes” (R10). Essa posição pode ser pre-

judicial ao Programa Redes de Cooperação, pois indica uma clara tendência a privatizar os benefícios ao pequeno grupo de empresas que formou a rede, fato que seria diametralmente oposto aos propósitos de uma política pública voltada a promover o desenvolvimento local e a redução das desigualdades. Não obstante, a própria rede poderá incorrer em um isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), fruto de um enclausuramento que obstrui o enriquecimento coletivo do grupo e a aprendizagem das empresas associadas.

Tal fato é realçado nas evidências de aprendizagem que ocorrem no interior de uma rede de cooperação. As discussões nos grupos focais apontaram que a formação da rede realmente promoveu o compartilhamento de informações e de conhecimentos abordado na literatura sobre o tema (HÅKANSSON, 1999; HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; GREVE, 2005). A amplitude de trajetórias e informações trazidas para a rede (REAGANS; MCEVILY, 2003) motivaram nos associados a busca pela aprendizagem, como atesta um dos respondentes dos grupos focais: “Eu tenho uma história, de um comerciante lá da cidade que parece que parou no tempo. Mas é que antigamente ele ganhou muito dinheiro e achou que ia ser sempre assim. Nós temos que evoluir, tentar sair da nossa área de conforto” (R1). Além disso, a realização de visitas técnicas e de encontros periódicos para o compartilhamento de experiências possibilita o acesso ao conhecimento tácito dos empresários mesmo em redes novas (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995).

O benefício da transferência de conhecimentos tácitos entre participantes de redes de cooperação que possuem elevada coesão social em consequência das conexões interpessoais mais próximas foi igual-

mente observado nas afirmações feitas durante os grupos focais. Conforme um associado de uma rede industrial com menos de 2 anos de existência: “Parece que fica difícil de falar, de passar pros outros. Não é a mesma coisa que a gente vivenciar, tu entende?” (R11). Os resultados reforçam, portanto, os estudos que apontam as relações desenvolvidas nas redes de cooperação como facilitadoras da transferência de conhecimentos tácitos (UZZI, 1997; REAGANS; MCEVILY, 2003).

Paralelamente, essa capacidade de interação, que dissemina informações e experiências, além da aprendizagem, proporciona as condições exigidas para a geração de inovações (AHUJA, 2000; PITTAWAY et al. 2004; VON HIPPEL, 2007). A rede de cooperação seria, portanto, um ambiente para a geração de novos produtos e serviços. O benefício da formação da rede para a geração de inovações foi evidenciado por um dos respondentes, representante do setor comercial, que analisou a rotina de vida de um proprietário de pequena empresa: “Mas o que é que o empresário faz? Geralmente ele vive pro trabalho. É casa, trabalho. Trabalho, casa. E aquele pequeno círculo de amigos girando em volta dele. Que são sempre meia dúzia, sempre os mesmos. As ideias são as mesmas” (R10). Quando o empresário passa a participar da rede sua rotina se modifica e as ideias se multiplicam. Conforme as palavras do mesmo respondente: “Então, se tu abres teus horizontes pra cinquenta cabeças diferentes, ou mais, nossa, isso aí flui” (R10).

Além disso, outro aspecto relevante salientado pelos participantes dos grupos focais foram as diferenças na percepção dos associados de redes maduras e dos associados de redes novas. De acordo com um empresário de uma rede com menos de 2 anos

de existência, o benefício das inovações na rede são visualizados muito mais claramente por associados de redes maduras do que novas: “Quem está começando, está atrás de (...) um lucro imediato e quem não está, já tem uma visão a longo prazo” (R6). Apesar dessa ressalva, pode se afirmar que os postulados teóricos referentes aos benefícios das redes para a inovação encontrados na literatura sobre o tema foram evidenciados nos grupos focais realizados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Poucas políticas de desenvolvimento local perduram por uma década no Brasil. A alternância de partidos e de visões nos governos nacional e estadual, embora seja democraticamente saudável, invariavelmente ocasiona consigo a descontinuidade das ações públicas. Neste contexto, o Programa Redes de Cooperação é uma das exceções a normalidade. Criado há uma década, ele passou por governos de diferentes partidos, (PT, PMDB, PSDB), e, hoje, continua sendo uma das principais políticas de desenvolvimento local do Estado do Rio Grande do Sul.

A análise do Programa Redes de Cooperação apresentada neste artigo buscou compreender as motivações de sua prolongada existência. Sustentado no referencial teórico sobre redes entre empresas e partindo das análises anteriores sobre o Programa (VERSCHOORE, 2004), o estudo verificou se os benefícios da cooperação em rede eram percebidos pelas empresas envolvidas no Programa. Para tanto, coletou-se dados de 13 participantes através de dois grupos focais.

Os resultados obtidos pela pesquisa permitiram identificar obtenção de diferentes benefícios pelas empresas. De acordo com o

ponto de vista da amostra de representante, destacaram-se, entre os benefícios proporcionados pelas redes formadas pelo Programa, o poder de mercado, a representatividade, as soluções geradas conjuntamente, a redução de custos, o compartilhamento de riscos, a aprendizagem, a inovação de produtos e serviços e o fortalecimento dos laços sociais. Os resultados mostraram ainda potenciais dificuldades que o Programa poderá enfrentar em decorrência do cerceamento da entrada de novas empresas nas redes sob o vulgo motivo de evitar a desconfiança e condutas oportunistas.

Evidentemente, a pesquisa apresenta algumas limitações. Os dados foram coletados junto a uma parcela de representantes relacionada intensamente com suas redes. Grande parte dos entrevistados, por exemplo, faz parte da diretoria e dos conselhos das suas redes de cooperação, o que, de fato, implica em um viés otimista em relação aos desígnios do grupo. Da mesma forma, os representantes em sua maioria estão associados a redes com menos de dois anos de existência e do setor comercial. Poderão ocorrer divergências caso sejam buscadas informações junto aos representantes de redes de outros setores e, principalmente, de redes mais maduras, nas quais certos benefícios podem ou não serem obtidos.

Atualmente, o maior desafio imposto à política apresentada refere-se ao crescimento da rede. Sabe-se que expansão do número de empresas de uma rede possibilita a obtenção de benefícios mais amplos, mas, ao mesmo tempo, pode se constituir em um fator de desintegração (PARK, 1996). Nesse sentido, o Programa deve desenvolver instrumentos para a gestão de redes de grande porte e estabelecer mecanismos para comprometer as redes criadas com esse objetivo. Outro caminho pos-

sível para lidar com este desafio é fomentar a integração entre redes, sejam elas de um mesmo segmento ou não. Para isso, deverão ser criados instrumentos de gestão redes integradas, os quais acabarão sendo necessários para a administração de “redes de redes” com centenas, ou mesmo, com milhares de empresas e que, ainda por cima, poderão extrapolar os limites geográficos do Rio Grande do Sul.

Para concluir, pode se afirmar que o estudo corrobora o referencial teórico e as verificações empíricas sobre o Programa Redes de Cooperação, evidenciando, do ponto de vista do público-alvo, os benefícios proporcionados aos empreendimentos de pequeno e médio porte. Como sugestão para pesquisas futuras indica-se a realização de estudos comparativos com representantes de redes de cooperação mais jovens e mais antigas, bem como entre representantes de redes dos setores da indústria e dos serviços. Não obstante, análises sobre a visão de representantes não participantes de diretoria ou de conselho traria um olhar menos otimista em relação aos benefícios obtidos por suas redes. Ainda sobre sugestões de novas pesquisas, seria importante para a compreensão do Programa Redes de Cooperação a realização de estudos que enfoquem o ponto de vista dos formuladores de políticas e os representantes dos partidos que se sucederam na SEDAI durante os últimos anos. Compreender as motivações que os levaram a manter o Programa Redes de Cooperação e não manter outras políticas de desenvolvimento local, bem como, comparar as percepções dos diferentes envolvidos nesse processo poderá trazer novos achados a respeito das políticas públicas no Brasil e elucidar as razões e os fatores que afetam sua continuidade ou descontinuidade.

## Nota sobre o autor

Jorge Renato Verschoore é professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Membro do GeRedes (Grupo de Estudos em Redes Interorganizacionais - UNISINOS/CNPq) e do EGOS (European Group for Organizational Studies).

## Referências Bibliográficas

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, sep. 2000.

ALVAREZ, R et al. Redes de Empresas: a dimensão 'negócios' e casos brasileiros. In: OLIVEIRA, V. (Ed.). *Redes produtivas para o desenvolvimento regional*. Ouro Preto: ABEPRO, 2004.

ARIAS, G. Do networks really foster innovation? *Management Decision*, v. 33, n. 9, 1995.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BENKLER, Y. *The wealth of networks*. How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven: Yale University Press, 2006.

BEST, M. H. *The new competition*. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge UK: Polity Press, 1990.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M. *The collaborative enterprise*. Why links across the corporation often fail and how to make them work. Reading MA: Perseus Books, 1999.

CHILD, J; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative strategy*. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press, 2005.

COLEMAN, J. S. *Foundations of Social The-*

*ory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DE LAAT, P. Research and Development Alliances: Ensuring trust by mutual commitments. In: EBERS, Mark. *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, apr. 1983.

EBERS, M.. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: \_\_\_\_\_. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The Form, Costs and Development Dynamics of Inter-organizational Networking. In: EBERS, Mark. *The formation of inter-organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

EXAME PME. *Unidos por uma boa causa*. São Paulo, n. 10, Set. /Out. 2007.

GREVE, H. R. Interorganizational Learning and Heterogeneous Social Structure. *Organization Studies*, v. 26, 2005.

HAIR, J. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G. Learning in Dynamic Inter-Firm Networks: The Efficacy of Multiple Contacts. *Organization Studies*, 2002

HÅKANSSON, H.; HAVILA, V.; PEDERSEN, A. Learning in Networks. *Industrial marketing management*, v. 28, n. 5, 1999.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. *Aca-*

- demy of Management Journal, v. 40, n. 2, 1997.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, 1988.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. *California Management Review*, v. 37, n. 3, Spring, 1995.
- NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, form, and action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, v. 15, n. 2, 1990.
- PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, v. 17, n. 5, 1996.
- PELLEGRIN, I. et al. Redes de Inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. *RAUSP*, v. 42, n. 3, 2007.
- PERROW, Charles. Small-Firms Networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. *Networks and Organizations: Structure, form, and action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- PITTAWAY, L. et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 5-6, n. 3-4, 2004.
- POWELL, W. W. Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, v. 40, n. 3, Spring, 1998.
- REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, 2003.
- RIO GRANDE DO SUL, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Termos de Referência do Programa Redes de Cooperação*. Porto Alegre: SEDAI, 1999.
- RIO GRANDE DO SUL, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Redes de Cooperação: união garante competitividade para as pequenas empresas*. Porto Alegre: SEDAI, 2005.
- RIO GRANDE DO SUL, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Redes de Cooperação: a força da união*. Porto Alegre: SEDAI, 2009.
- TEIXEIRA, F. (Org.) *Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.
- THOMPSON, G. F. *Between Hierarchies and Markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- TODEVA, E. *Business Networks. Strategy and Structure*. London: Routledge, 2006.
- UZZI, Brian. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, 1997.
- VALOR ECONÔMICO. *Lucros em Rede*. São Paulo, 29 de fevereiro, suplemento micro e pequenas empresas, 2008.
- VERSCHOORE, J. R. El Capital Social y los Nuevos Instrumentos de Políticas Públicas para el Desarrollo Sostenido: la Experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, v. 17, 2000.
- \_\_\_\_\_. Participação e Cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. *Ensaio FEE*, v. 22, n. 1, 2001.
- \_\_\_\_\_. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. R. (Org.). *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias*

empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2004.

VON HIPPEL, E. Horizontal innovation networks - by and for users. **Industrial and Corporate Change**, v.16, n. 2, 2007.

ZACCARELLI, S. B.et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

RECEBIDO EM: 26/10/09  
APROVADO EM: 02/11/09