



RESULTADOS OBTIDOS POR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NOS PRIMEIROS MESES DE FORMAÇÃO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Carlos Eduardo Moreira Tavares¹

João Helvio Righi de Oliveira²

Laércio André Gassen Balsan³

Gilnei Luiz de Moura⁴

RESUMO

Este estudo teve por objetivo verificar os ganhos organizacionais obtidos por pequenas e médias empresas (PMEs) nos primeiros meses de formação de uma rede de cooperação interorganizacional. Para tanto, realizou-se um estudo de caso descritivo, cuja rede, objeto do estudo, foi a Rede Solazer de parques e balneários. A Solazer faz parte de uma política governamental riograndense de apoio à formação e consolidação de redes de empresas com a finalidade de reduzir fragilidades individuais e melhorar a competitividade das PMEs por meio da cooperação. Constatou-se que, apesar do curto espaço de existência da Rede, o conjunto dos indicadores pesquisados demonstra que as empresas da Rede Solazer estão em fase de desenvolvimento aceitável conforme a metodologia do Programa Redes de Cooperação, e já conseguem ter ganhos que não seriam alcançados de forma isolada.

Palavras chave: Rede de Cooperação; Estratégia; Competitividade Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to verify the organizational gains obtained by small and medium enterprises (SMEs) in early formation of a network of inter-organizational cooperation. For this, was performed a descriptive case study. The object of the study was the Rede Solazer of parks and balnearies. The Solazer is part of governmental politic of aid to formation and consolidation of enterprises networks with finality of reduction individual fragilities and

¹ Professor Assistente da Universidade de Cruz Alta; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Cruz Alta – RS; etavares@unicruz.edu.br.

² Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Santa Maria – RS; jholive@terra.com.br.

³ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM; Santa Maria – RS; laerciobalsan@yahoo.com.br.

⁴ Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas do CCSH da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo; Santa Maria – RS; mr.gmoura.ufsm@gmail.com.

improve the competitiveness of SMEs through cooperation. The conclusion is that in spite of the short space of existence of the Network, the group of the researched indicators demonstrates that Solazer is in phase of acceptable development according to the methodology of the Cooperation Networks Program, and it can make gains, that wouldn't be achieved for themselves in the isolated form.

Keywords: *Cooperation Networks; Strategy; Organizational Competitiveness.*

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade, a formação de redes interorganizacionais torna-se uma alternativa concreta de desenvolvimento para as pequenas e médias empresas (PMEs), pois proporciona a atuação em conjunto, reduzindo as fragilidades individuais (ZAVISLAK *et al.*, 2002).

O Estado do Rio Grande do Sul, a partir da elaboração do Programa Redes de Cooperação em 1999, pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), proporcionou apoio governamental para a formação e consolidação de redes de pequenas e médias empresas. Esse programa visa auxiliar na manutenção e desenvolvimento das PMEs no mercado, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento econômico e social das diversas regiões do Estado.

Por meio de convênios firmados com universidades gaúchas, a SEDAÍ repassou uma metodologia própria de formação e consolidação de redes interorganizacionais a técnicos contratados por essas instituições de ensino superior, que desenvolveram seu trabalho utilizando a metodologia junto a grupos de empresas do mesmo setor para a formação, acompanhamento e consolidação das redes. Essa metodologia, ao longo dos anos, se demonstrou eficaz uma vez que, desde o início do programa, já foram formadas mais de 200 redes de empresas em todo o Estado.

Diante do exposto, e considerando que as redes de cooperação constituem importante mecanismo de sobrevivência das PMEs (ALVES e PEREIRA, 2010), aumentando a competitividade (ALVES *et al.*, 2010), o presente estudo teve por objetivo verificar os ganhos organizacionais obtidos por pequenas e médias empresas (PMEs) nos primeiros meses de formação de uma rede de cooperação interorganizacional. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, cuja rede objeto do estudo foi a Rede Solazer de parques e balneários, que está localizada na região Alto-Jacuí do Estado do Rio Grande do Sul.

2 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Há duas linhas de pensamento que conceituam a competitividade (FERRAZ *et al.*, 1997). Na primeira, a competitividade é vista como desempenho, sendo expressa na participação do mercado e alcançada por uma firma em determinado mercado em certo tempo. A outra trata a competitividade como eficiência, relacionando-a com a capacidade de se converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento. Esses dois enfoques são limitados por serem estáticos, pois analisam a competitividade apenas pelos indicadores.

A capacidade de sobrevivência de uma organização não está apenas relacionada com sua capacidade competitiva atual, mas com sua posição competitiva presente e futura (PORTER, 1990; FERRAZ *et al.*, 1997; HAMEL e PRAHALAD, 1997) .

Manter a posição competitiva e estar constantemente pensando na posição competitiva futura é uma tarefa que necessita de um forte direcionamento estratégico. Para Porter (1990), a vantagem competitiva surge do valor que a empresa consegue criar para seus clientes. Em sua percepção, existem três tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança de custo, a diferenciação e o enfoque. De forma geral, uma empresa de grande porte competiria pela liderança de custos e as empresas de pequeno e médio porte necessariamente teriam que diferenciar seus produtos e ou serviços para obterem uma posição competitiva no mercado.

3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A busca pela competitividade resulta na criação e aplicação de estratégias organizacionais, tanto endogenamente como exogenamente. Para Castells (1999), outras duas variáveis influenciam diretamente na consistência das estratégias traçadas: a informação e o conhecimento disponíveis. Nesse panorama, a informação se torna um dos fatores determinantes para a organização sustentar e evoluir em sua posição competitiva no setor.

Para Porter (1990), as inter-relações entre empresas possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, pois compartilham atividades nas cadeias de valores, reduzindo assim seus custos, aumentando a diferenciação e transferindo *know-how* gerencial entre as cadeias de valores individuais. Amplificando esse conceito, tem-se que o processo de aprendizagem organizacional, a partir de seus conhecimentos adquiridos ou compartilhados, colabora para a empresa ser competitiva de forma duradoura (SENGE, 1990).

A partir dessa nova configuração ambiental, as PMEs, muitas vezes fragilizadas pela grande concorrência e pelas dificuldades gerenciais, necessitam buscar alternativas para melhorar o posicionamento competitivo. Na visão de Casarotto (1998), a globalização é um processo contínuo, colaborando para que a qualquer momento uma empresa possa ver surgir um concorrente produzindo melhor e mais barato. Nesse sentido, a criação de alianças

estratégicas buscando a cooperação interorganizacional é uma alternativa plausível para que as PMEs possam manter ou melhorar suas posições competitivas no mercado.

É importante frisar que a variabilidade e rapidez da concorrência organizacional, somada à contínua inovação tecnológica e à ascendente internacionalização de mercados, contribuem para que os ciclos de vida dos produtos sejam encurtados e propiciam uma atmosfera para sedimentação e proliferação de *networks* e alianças estratégicas (OHMAE, 1989; WINTER *et al.*, 2003 *apud* INSCH; STEENSMA, 2006). Na concepção de Thompson e Formby (1998), as alianças estratégicas são acordos entre empresas, nos quais o objetivo é a cooperação recíproca com base nos conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, permitindo que essas organizações compartilhem suas experiências individuais e tornem-se mais competitivas no cenário global.

As alianças podem ser definidas como um esforço colaborativo entre duas ou mais organizações que agrupam seus recursos para alcançar objetivos mutuamente compatíveis que, individualmente, não seria possível atingir com a mesma intensidade (LAMBE; SPEKMAN e HUNT, 2002). Kale, Dyer e Singh (2002) consideram que as alianças tanto podem agregar valor às atividades compartilhadas e às próprias organizações parceiras, como podem aumentar o risco em seus *core business* devido à exposição requerida pela aliança, e.g., troca e compartilhamento ou codesenvolvimento de atividades de tecnologia e P&D, de desenvolvimento de produto e de comercialização e distribuição.

Da mesma forma, alianças estratégicas podem se constituir como um modo efetivo para melhor difusão de novas tecnologias (ELMUTI; KATHAWALA, 2001), assim como produtos baseados em tecnologia inovadora frequentemente resultam da associação de habilidades e recursos de mais de uma organização (POULYMENAKOU e PRASOPOULOU, 2004).

Taylor (2005) observa que muitos *frameworks* foram esboçados para classificar as alianças estratégicas, desde as coalizões de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), os licenciamentos, até as *joint ventures*, que em sua opinião convergem para certas características comuns. Apoiando-se em Spekman e Sawhney (1995) e em Yoshino e Rangan (1995), Taylor (2005) agrega ao conceito supracitado de aliança de Lambe, Spekman e Hunt (2002) a concepção de ser um acordo que deve manter e respeitar a individualidade das empresas parceiras, apesar de compartilharem os benefícios desse acordo.

O processo de alinhamento pode acarretar três modos de redesenhos: o operacional, o organizacional e o estratégico (TINNILA, 1995), que, apesar de distintos, se complementam.

Da mesma forma, a organização também deve nivelar seu ambiente particular e seu ambiente geral. Na percepção de Milosevic e Srivannaboon (2006), vários estudos têm discutido o alinhamento entre tarefas, políticas, relacionamentos, *performance* e estrutura.

Contudo, apontam que, de acordo com a literatura, tem-se considerado a P&D, a produção, os recursos humanos, a tecnologia da informação – entre outras funções – como estratégias funcionais a serem compreendidas e examinadas como variáveis no alinhamento em relação à estratégia corporativa. Entretanto, esse tipo de concepção torna vaga a ideia original de alinhamento, corroborando os ensinamentos de Kaplan e Norton (2006).

Em uma aliança estratégica, a colaboração é um importante fator para as empresas construírem vantagem competitiva sustentável em seu setor. Da mesma forma, o aprendizado organizacional também é um importante fator a ser considerado para as alianças estratégicas tornarem-se competitivas (FLEURY e FLEURY, 1997). A formação de parcerias com a função de cooperar para competir é uma das maneiras que as firmas do mesmo setor possuem para compartilhar conhecimentos e tornarem-se competitivas de forma duradoura.

A obtenção de vantagem competitiva a partir da formação de alianças estratégicas conduz as organizações a um crescimento competitivo de suas competências em geral. Contudo, é importante salientar que há fontes de vulnerabilidade à constituição e sucesso de alianças estratégicas. *Oxley e Sampson (2004) apontam que uma das maiores dificuldades em alianças de P&D está no estabelecimento de seus pontos críticos, i.e., demarcar os limites da troca de know-how entre os integrantes da aliança para o alcance de seus objetivos e controlar a vazão desse know-how a fim de evitar uma transferência não intencional de alguma core competence. Os autores consideram que para o sucesso de uma aliança devem ser limitados os escopos de suas atividades.*

Para Kanter (1997) *apud* Cabral (1999), as razões que geralmente ocasionam a vulnerabilidade entre as parcerias são: (i) mudanças estratégicas; (ii) diferentes níveis de comprometimento; (iii) desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; (iv) desequilíbrio de benefícios; (v) confiança prematura e sem salvaguardas institucionais; (vi) lealdades conflitantes; (vii) subgerenciamento; (viii) falta de comprometimento na alocação de recursos; (ix) conflitos sobre o escopo; (x) integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e (xi) apego à política interna corporativa dos parceiros individuais.

Em contraposição às vulnerabilidades apresentadas, Kanter (*ibid.*) aponta algumas fontes de sucesso para as alianças estratégicas: (i) excelência individual; (ii) importância; (iii) interdependência; (iv) investimento; (v) informação; integração; (vi) institucionalização; e (vii) integridade. Similarmente, *Gulati (1998) apud Rahman (2007) observa que o sucesso de uma aliança está atrelado ao sucesso de cada momento desse modelo de gestão, i.e., formação, governança, evolução, performance, e consequências da performance.*

4 REDE DE EMPRESAS INTERORGANIZACIONAIS

Para as PMEs alcançarem um espaço destacado no cenário global, a formação de alianças estratégicas, mais precisamente a formação de redes de empresas, torna-se uma alternativa que poderá permitir a competição de forma mais igualitária com as grandes organizações. De acordo com Zawislak *et al.* (2002), essa forma de estratégia busca, a partir das relações cooperativas entre firmas, obter vantagem competitiva. Afirma ainda o autor que para compreender as formações de redes de empresas é necessário analisar um conjunto de características que deve ser levado em consideração na formação desse tipo de aliança estratégica, entre as quais se destacam: a atmosfera industrial; a infraestrutura; a referência geográfica; as formas de interação e complementaridade; e o padrão de coordenação.

No modelo de estratégia competitiva apresentado por Porter (1992), a única forma de uma pequena empresa competir seria através da diferenciação. Segundo Casarotto (1998), a partir do modelo de estratégia competitiva de Porter (1992), elaborou-se um novo modelo, em que as relações cooperativas constituem uma nova alternativa de concorrência para as pequenas e médias empresas, chamada de redes flexíveis ou redes *topdown* de empresas.

Na concepção de Casarotto (1998), a formação de redes flexíveis não é algo que acontece repentinamente. Além do aspecto cultural, para esse tipo de formação de rede, é importante a participação de entidades que estejam ligadas aos aspectos de desenvolvimento regional sustentado como as associações de pequenas empresas.

Conceitualmente, as redes de empresas podem ser definidas como um aglomerado de empresas cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que, a rigor, pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes (ZAWISLAK, 2002).

5 A EXPERIÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Especificamente, as redes de cooperação podem ser definidas como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada empresa mantém sua individualidade, participa diretamente das decisões e divide os ganhos e benefícios alcançados pelo esforço coletivo (VERCHOORE, 2006).

No Estado do Rio Grande do Sul, a partir do ano de 1999, foi desenvolvida uma política pública com o objetivo de fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas através da estratégia de cooperação interorganizacional, chamada de Programa Redes de Cooperação. Essa política destina-se inicialmente a apoiar a cooperação horizontal por meio da formação de redes de empresas em um elo da cadeia produtiva. Para tanto, foi

desenvolvida uma metodologia específica para operacionalizar todo o processo de formação e acompanhamento das redes.

Quatro princípios básicos nortearam a ação política de apoio às redes. Em primeiro lugar, a concepção da cooperação horizontal como escopo de atuação, em segundo, a exigência de expansão do número de associados da rede, em terceiro, a concepção associativa da rede e, por último, a ideia de independência, a fim de que as empresas não percam a sua individualidade. Além desses princípios, a concepção do programa teve inicialmente três pilares de sustentação: a metodologia de formação, consolidação e expansão de redes empresariais, uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto por meio de convênio entre o Governo do Estado e Universidades com abrangência regional e uma coordenação estadual do programa na SEDAI (VERCHOORE, 2004; VERCHOORE, 2006).

Esse programa estabeleceu-se como uma iniciativa pioneira de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte, o que o levou a ser reconhecido pela Fundação Getulio Vargas, Fundação Ford e BNDES com a premiação na área de Gestão Pública e Cidadania. Por sua estrutura descentralizada e com o apoio de universidades, o programa conseguiu adequar-se às especificidades locais e ao pronto atendimento das demandas surgidas (VERCHOORE, 2006).

6 ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

Uma rede de cooperação formada pela metodologia da SEDAI é estruturada de forma que os empresários participem diretamente das atividades da rede, por meio da diretoria, dos conselhos de administração, dos conselhos de ética e fiscal, e pela participação nas comissões de trabalho. O desempenho das redes de cooperação está fortemente relacionado à participação dos empresários nos cargos por eles ocupados na associação. Geralmente, as redes de cooperação são estruturadas da seguinte forma: Assembleia Geral dos associados, Diretoria, Conselhos, Gestor/Executivo, Equipe de Funcionários, Coordenadores e Participantes das Comissões de Trabalho de Marketing, Expansão, Negociação e Inovação (ADAM, 2006).

Para a gestão das redes é escolhida uma coordenação democrática, cujos dirigentes devem ser eleitos em assembleia, com organização estratégica focada na competitividade, uma vez que a integração permite que a rede minimize a necessidade de busca de recursos externos e a formação de equipes de trabalho com a divisão de ações, favorecendo, assim, a aprendizagem e a inovação (VERCHOORE, 2006).

7 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos delineados, realizou-se um estudo qualitativo-descritivo. No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizou-se o Estudo de Caso (YIN, 2010). Easton (2000) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender mudanças ocorridas em nível de redes. De acordo com Gil (2010), o estudo de caso permite uma análise profunda e exaustiva de determinado fato ou fenômeno. Ainda, o estudo de caso, no entendimento de Yin (2010), objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando não se consegue estabelecer claramente os limites entre o fenômeno e o contexto. O objeto de observação foi composto pelas nove empresas participantes da rede de cooperação Solazer de Parques e Balneários localizadas nos municípios de Ibirubá/RS, Quinze de Novembro/RS, Tapera/RS, Victor Graeff/RS, Lagoa dos Três Cantos/RS e Ernestina/RS, todas da região do Alto-Jacuí do Estado do Rio Grande do Sul. Um dos motivos da escolha dessa rede foi o fato de apresentar apenas sete meses de formação.

A amostragem foi não probabilística do tipo intencional. Nesse tipo de amostragem, os elementos aí presentes relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano formulado pelo pesquisador (RICHARDSON, 1991).

Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2010), foram utilizadas múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas e os dados secundários por meio da análise documental, pela leitura e cadastramento da documentação disponível pela Rede Solazer e pela SEDAI. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, baseada em um roteiro que apresentava questões objetivas formuladas para alcançar os termos propostos.

Para Marconi e Lakatos (2001), a entrevista tem como objetivo principal adquirir informações sobre determinado fenômeno, permitindo uma análise com maior profundidade do objeto em estudo. Dessa maneira, as entrevistas tiveram como base um roteiro de questionário semiestruturado, usufruindo o entrevistado total liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerasse adequada (MARCONI e LAKATOS, 2001).

Foram realizadas nove entrevistas, com os proprietários das empresas, durando cada uma aproximadamente duas horas, sendo audiogravadas para posterior análise. O material coletado, registrado eletronicamente mediante digitação via editor de textos, foi ouvido várias vezes, visando-se obter o perfeito significado das falas.

8 RESULTADOS

Em relação aos ganhos obtidos com compras em conjunto, 85,68% dos empresários responderam que não obtiveram ganhos. Esse resultado vai de encontro ao enunciado por Campbell e Goold (1999) e Van Waarden (1992), segundo os quais as redes obtêm maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros. Ao serem perguntados sobre o motivo de não terem obtido maior poder de compra, os entrevistados disseram que isso se deve ao pouco tempo de formação da rede.

No entanto quando questionados sobre os ganhos obtidos com as trocas de informações entre os participantes, 71,40% qualificaram entre ótimas e boas e 28% como indiferente ou muito pouco. Esse resultado está diretamente relacionado com a resolução de problemas e principalmente com a obtenção de novos benefícios em processos cooperativos (ALVES *et al.*, 2011). Estudos como os de Willem e Buelens (2009) e de Park, Whitelock e Giroud (2009) já demonstraram maneiras eficazes de criação de conhecimento em relacionamentos cooperativos, o que possibilita a esse formato organizacional perspectivas sustentáveis de inovações.

Quanto às negociações em conjunto, 57,12% as veem como ótimas e boas e 42,84% como inexistentes ou com poucos ganhos. Quando questionados se o nível de confiança no seu próprio negócio aumentou com a participação da empresa na rede, verifica-se que a totalidade dos entrevistados afirma que aumentou e está motivando as empresas a continuar no segmento de mercado. Esse fator fica evidenciado quando os empresários relatam que a partir da formação da rede passaram a visualizar seus concorrentes como uma oportunidade de crescimento e não apenas como competidores. Segundo Coleman (1990), o acúmulo de confiança e capital social potencializa a capacidade individual e coletiva por meio de práticas colaborativas. Segundo Malafaia *et al.* (2007), experiências bem-sucedidas de cooperação empresarial devem-se, em grande parte, à existência de confiança entre os membros.

Outros itens classificados por todos os empresários como satisfatórios nos sete primeiros meses de formação da rede foram o aumento da perspectiva para o futuro, quanto às atividades de marketing e ao planejamento da rede, o que pode auxiliar na melhoria das condições competitivas das empresas, evidenciando os ensinamentos de Lipnack e Stamps (1994). Para os autores, as empresas se associam para buscar soluções nas áreas em que não dispõem de competências específicas, no caso em tela, atividades de marketing e planejamento.

Em relação à aquisição de novas tecnologias e inovação, segundo os entrevistados, anteriormente não havia grande preocupação com a utilização de novas tecnologias, tanto gerencial quanto operacional, agora, porém, a situação parece oferecer mudança, pois 85,68% responderam que esses fatores estão sendo considerados e aos poucos incorporados, conduzindo as empresas a resultados mais satisfatórios.

Quando questionados sobre o aumento de faturamento com a participação na rede, 85,68% responderam que não ocorreu aumento significativo de faturamento, ressaltando, porém, que o aumento de resultado financeiro não está entre os mais esperados em um curto espaço de tempo.

Um fator que demonstra resultado significativo nos ganhos organizacionais é a melhoria da qualidade nos serviços oferecidos pelas empresas. Segundo os entrevistados, as empresas perceberam que o aprimoramento da qualidade nos serviços oferecidos é um fator importante para o aumento do faturamento a longo prazo.

Ao serem questionados sobre mudanças na gestão de suas empresas, verifica-se que a maioria dos entrevistados não visualizou melhorias significativas. Mesmo assim, os empresários classificam esse fator como sendo um dos mais importantes para o desenvolvimento e o classificam como um item a ser fortemente trabalhado pela rede para melhorar a competitividade.

9 CONCLUSÃO

A partir dos resultados apresentados, pode-se concluir que o nível de satisfação dos entrevistados está dentro das expectativas que a metodologia do programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul prevê para uma rede com curto tempo de existência. Entretanto, alguns itens que geralmente sensibilizam as empresas a buscarem a formação de uma rede, como a compra, a negociação e o aumento de faturamento (CAMPBELL e GOOLD, 1999; VAN WAARDEN, 1992) não lograram os resultados esperados nesse período de sete meses. Porém é necessário ressaltar que, segundo a metodologia do programa, o retorno para as empresas começa a partir do primeiro ano de funcionamento.

Outro aspecto importante observado na pesquisa foi a importância dada pelos empresários ao processo de troca de informações, busca de inovação e novas tecnologias com a participação na rede. Esses aspectos demonstram que os empresários, ao fazerem parte de uma rede de cooperação, começam a visualizar fatores importantes para o desenvolvimento de suas empresas que, atuando de forma isolada, poderiam levar muito tempo para perceber.

O conjunto dos indicadores pesquisados demonstra que a rede está em fase de desenvolvimento aceitável conforme a metodologia proposta pelo Programa Redes de Cooperação, e que mesmo os itens que não trouxeram resultados significativos nesse período são classificados como muito importantes para o desenvolvimento das empresas, e que no futuro deverão ser trabalhados de forma a possibilitar a melhoria dos negócios.

Com base nas informações pesquisadas, fica evidenciada a relevância do tempo de formação de uma rede para que se consiga obter resultados satisfatórios para os empresários. A formação de uma rede de cooperação, mesmo em um curto espaço de tempo, demonstra que as empresas conseguem auferir ganhos que não seriam alcançados caso atuassem de forma isolada.

Nesse sentido, torna-se importante que o presente trabalho seja replicado após um período maior de atuação dessa rede para verificar se o resultado das empresas participantes melhorou em relação aos dados agora apresentados, uma vez que a investigação de ganhos e as barreiras à eficácia da rede é bastante instigante.

Como limitações da pesquisa podem ser elencadas aquelas inerentes ao estudo de caso, como a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, visto que se relacionam ao estudo de uma realidade específica. Além disso, cita-se a subjetividade dos resultados, uma vez que a análise foi realizada a partir da percepção dos proprietários das empresas. Dessa forma, outras amostras precisam ser coletadas para a validação dos resultados obtidos. Aconselha-se, ainda, expandir o conhecimento sobre a temática por meio de dados quantitativos, pois segundo Alves *et al.* (2010), o trabalho investigativo a respeito de redes de cooperação não se exaure facilmente.

REFERÊNCIAS

- ADAM, C. R. *Proposição de indicadores para a avaliação de desempenho em redes de cooperação*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC), Santa Maria, 2006.
- ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. L. de, PEREIRA, B. A. D. As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário. *Gestão.Org*, v. 9, n. 3, p. 463 – 485, 2011.
- ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P. S.; LUBECK, R. M.; GROHMANN, M. Z. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, 2010.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: por onde caminhamos? In: XIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI. *Anais...* São Paulo: FGV, 2010.
- CABRAL, A. C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

- 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.
- CASAROTTO, N. F. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLEMAN, J. S. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- EASTON, G. Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. In: ACKROYD, S. e FLEETWOOD, S. (Eds.). *Realist perspectives on management and organizations*. London: Routledge, 2000.
- FERRAZ, J. C.; HUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- INSCH, G. S.; STEENSMA, H. K. The Relationship between Firm Strategic Profile and Alliance Partners' Characteristics. *Journal of Managerial Issues*. Pittsburg, v. 18, n. 3, p. 321-339, 2006.
- KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. Chichester, v. 23, n. 8, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Academy of Marketing Science Journal*. Greenvale, v. 30, n. 2, p. 141-158, 2002.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MALAFAIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 2001.

- MILOSEVIC, D. Z.; SRIVANNABOON, S. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, v. 37, n. 3, p. 98-110, 2006.
- OXLEY, J. E.; SAMPSON, R. C. The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 8/9, p. 723-749, 2004.
- PARK, B.; WHITELOCK, J.; GIROUD, A. Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs: The role of compatibility between parents. *Management Decision*, v. 47, n. 8, p. 1340-1356, 2009.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- POULYMENAKOU, A.; PRASOPOULOU, E. Adopting a lifecycle perspective to explain the transition from technological innovation to alliance management. *Management Decision*. London, v. 42, n. 9, p.1115-1130, 2004.
- RAHMAN, N. Duality of Alliance Performance. *Journal of American Academy of Business*, v. 10, n. 2, p. 21-28, 2007.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1991.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SPEKMAN, R.; SAWHNEY, K. Towards a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances. In: WILSON, D. T.; MOLLER, K. E. (Eds), *Business Marketing: an interaction and network perspective*, Dordrecht: Kluwer, 1995.
- TAYLOR, A. An operations perspective on strategic alliance success factors: an exploratory study of alliance managers in the software industry. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 5/6, p. 469-490, 2005.
- TINNILA, M. *Strategic perspective business process redesign*. *Management Decision*, v. 33 n. 3, p. 25-34, 1995.
- THOMPSON, A. Jr.; FORMBY, J. P. *Microeconomia da firma: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- VAN WAARDEN, F. Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 521-562, 1992.
- VERCHOORE, J. R. *Redes de cooperação interorganizacionais: atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Tese de Doutorado. Programa de pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

- VERCHOORE, J. R. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERCHOORE, J. R. (Org). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes. The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*. v. 29, n. 2, p. 151 -160, 2009.
- YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- ZAVISLAK, P. A.; RUFFONI, J.; VIEIRA, C. R. B. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. In: CASTILHOS, C. C. (Org). *Programa de apoio aos sistemas locais de produção de uma política pública no RS*. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.