UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Letícia Peter Barbosa

REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: DIAGNOSTICANDO VANTAGENS COMPETITIVAS PROPORCIONADAS PELA POLÍTICA PÚBLICA GAÚCHA

Porto Alegre
2015

REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: DIAGNOSTICANDO VANTAGENS COMPETITIVAS PROPORCIONADAS PELA POLÍTICA PÚBLICA GAÚCHA

Letícia Peter Barbosa

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2015

Letícia Peter Barbosa

REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: DIAGNOSTICANDO VANTAGENS COMPETITIVAS PROPORCIONADAS PELA POLÍTICA PÚBLICA GAÚCHA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – UFRGS

_____

Prof.

_____

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que me apresentou de forma inesperada a noticia no *site* da Escola de Administração da UFRGS sobre o processo seletivo para o curso de Especialização *latu sensu* na área de Gestão Pública e que me orientou por cada “degrau” para a realização desse sonho: inscrição, seleção, atividades EAD, provas presenciais e a elaboração e defesa deste trabalho.

Agradeço a minha família, meu maior alicerce, por todo apoio que me foi dado. Aos meus pais Cléo e Leci obrigada por acreditar neste sonho junto comigo e ao meu irmão Cléber obrigada por sempre estar comigo na realização das provas presenciais, em especial, por ser meu motorista até Jaguarão e minha companhia para as compras no Rio Branco após a tensão das provas.

Agradeço aos colegas com os quais, mesmo a distância, compartilhei dúvidas e angústias. Obrigada pelas parcerias nas tarefas em grupo, pela companhia e discussão descontraída e produtiva nos chats e nos fóruns e pelas críticas feitas mediante as solicitações de recurso às provas presenciais.

Agradeço aos professores e tutores pelo conhecimento compartilhado, por acreditar na nossa capacidade de aprendizado e por nos capacitar como gestores públicos. Obrigada aos tutores a distancia, ao tutor presencial e ao tutor-orientador por toda atenção e dedicação que me foi dada e, em especial, obrigada ao meu orientador pelo apoio na realização desse trabalho.

Por fim, agradeço a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul por “abrir as portas e as fronteiras” e me permitir a realização deste sonho: Ser pós-graduanda da UFRGS!

A todos, meu sincero muitíssimo obrigado!

“Não existem sonhos impossíveis para aqueles que realmente acreditam que o poder realizador reside no interior de cada ser humano; sempre que alguém descobre esse poder algo antes considerado impossível se torna realidade”

Albert Einstein

RESUMO

BARBOSA, Letícia Peter. **Rede de Cooperação Interorganizacional: Diagnosticando Vantagens Competitivas proporcionadas pela Política Pública Gaúcha.** 2015. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

As empresas encontram-se em um ambiente altamente competitivo, em que necessitam buscar estratégias que propiciem alavancar vantagem competitiva. Neste sentido, pequenas e médias empresas (PME) têm se organizado para a cooperação, através de redes interorganizacionais. Assim, a pesquisa teve por objetivo analisar as principais vantagens competitivas que a política pública denominada Programa Redes de Cooperação (PRC) tem proporcionado aos pequenos e médios empreendimentos que integraram uma rede com sede na cidade de Pelotas e atuação na zona sul do RS. Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi utilizada a pesquisa descritiva, com o apoio da pesquisa documental. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturada com a diretora executiva e três empresários da rede de cooperação. Os resultados mostram que a cooperação em rede proporciona ganhos mútuos para as empresas que até então se consideravam concorrentes. Também fortalece o interesse do trabalho em conjunto com diversos fornecedores e gera maior credibilidade e legitimidade os produtos e serviços perante os clientes. Da mesma forma, a política pública que originou o Programa Redes de Cooperação conseguiu cumprir com sucesso todas as etapas do ciclo PEAC. Destarte, conclui-se que o Programa Redes de Cooperação proporciona reais vantagens competitivas às empresas beneficiárias e que a política pública gaúcha torna-se efetiva ao gerar desenvolvimento local para o Estado.

Palavras-Chave: Redes; Cooperação; Vantagens; Inovação.

ABSTRACT

BARBOSA, Leticia Peter. **Interorganizational Cooperation Network: Diagnosing Competitive Advantages provided by the Public Policy Gaúcha.** 2015. 50f. Work Completion of course (Graduate) - School of Administration, Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Companies are in a highly competitive environment, where they need to seek strategies that provide leverage competitive advantage. In this regard, small and medium enterprises (SMEs) have organized for cooperation through interorganizacional networks. Thus, the research aimed to analyze the main competitive advantages that public policy called Cooperation Networks Program (CRP) has provided small and medium enterprises which have integrated a network based in the city of Pelotas and performance in the southern RS zone. For the development of the case study, the descriptive research was used, with the support of documentary research. The data was collected through semi-structure interviews with the executive director and three businessmen of the cooperation network. The results show that the network cooperation provides mutual benefits for companies that previously considered themselves competitors, strengthens the interest of working together with several suppliers and generates greater credibility and legitimacy products and services to customers. Just as public policy that spawned the Cooperation Networks program could successfully accomplish all stages of the SPCA cycle. Thus, it concluded that the Cooperation Networks program provides real competitive advantage to the beneficiary companies and the state's public policy becomes effective in generating local development for the state.

Keywords: Networks; Cooperation; Advantages; Innovation.

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** **10**

1.1 Objetivo Geral 11

1.2 Objetivos Específicos 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO **12**

2.1 Redes de Cooperação Interorganizacionais: Definições e Tipologias 12

2.2 Redes de Cooperação: Principais Vantagens Competitivas 17

2.2.1 Escala e poder de mercado 18

2.2.2 Acesso a soluções 18

2.2.3 Aprendizagem e inovação 19

2.2.4 Redução de custos e riscos 19

2.2.5 Relações sociais 20

2.3 A Política Pública do RS: O Programa Redes de Cooperação 22

2.4 O Programa Redes de Cooperação na região sul do Estado do RS 29

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **30**

3.1 Classificação da Pesquisa 30

3.2 Coleta e tratamento dos dados 31

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS **32**

4.1 Caracterização da Rede Pesquisada 32

4.2 Identificação das principais vantagens competitivas 33

4.3 Análise de outros fatores relacionados à Política Pública 39

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **42**

REFERÊNCIAS **44**

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A DIRETORA EXECUTVA **46**

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS EMPRESÁRIOS **47**

ANEXO A – DECRETO Nº 42.950 DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO **48**

ANEXO B – LOJAS DA REDE MACSUL **49**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Elementos Morfológicos das Redes 13

Figura 2: Tipologias e redes interorganizacionais 15

Figura 3: Rede Flexível de Empresas 16

Quadro 1: Síntese dos Ganhos Competitivos das Empresas em Redes..... 21

Figura 4: Ciclo PEAC.....24

Figura 5: Consolidação da Marca.....32

Figura 6: Percepção dos Ganhos e Participação na Rede.....38

1 INTRODUÇÃO

As empresas encontram-se em um ambiente altamente competitivo, onde para sobreviverem buscam estratégias de união em redes que lhe propiciem alavancar vantagem competitiva de forma que consigam competir com grandes empresas tanto por diferenciação como por liderança em custos. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; PORTER, 1992). Assim, pequenas e médias empresas brasileiras buscam a união para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo.

O conceito de rede interorganizacional consiste em “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, 1998, p.32 *apud* VERSCHOORE FILHO, 2006, p.58). Verschoore Filho (2006) complementa o exposto, salientando que a cooperação entre os participantes de uma rede interorganizacional é fortemente condicionada pela concorrência das empresas que não estão envolvidas na rede.

Em meados do ano de 2000, 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. Dentre estas, destacou-se a criação de um programa específico de fomento e apoio à cooperação em rede, denominado Programa Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2010).

Considerando o exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa central a ser solucionado à seguinte questão: **Quais são as principais vantagens competitivas que a Política Pública Gaúcha de Rede de Cooperação tem proporcionado, ao longo de mais de uma década, aos pequenos e médios empreendimentos que aderiram a uma rede de material de construção situada na zona sul do RS?**

Neste sentido, o presente estudo analisa as características e as vantagens competitivas proporcionados pelo Programa Redes de Cooperação em uma rede constituída a partir da política pública gaúcha que envolve estratégias cooperativas em conjunto com diversos atores políticos (*stakeholders*): universidades, consultores, empresas de pequeno porte, etc, que optam por unirem-se em redes de cooperação como forma de ganhar acesso a recursos valiosos oferecidos através da parceria.

A presente pesquisa possui relevância na sua tentativa de demonstrar a importância de políticas públicas que visem promover o desenvolvimento local por meio de ações cooperativas que incluem a colaboração mútua e a ação conjunta.

Sendo assim, esta pesquisa visa contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área de políticas públicas ao enfocar o Programa Rede de Cooperação, instituído pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo Verschoore Filho (2006), essa iniciativa gaúcha destacou-se nacionalmente ao receber o Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003 da Fundação Getulio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES, servindo de modelo para outras políticas públicas cooperativas.

Já em termos práticos, espera-se que o presente estudo possa diagnosticar se a implementação da política pública gaúcha de redes de cooperação atende, na realidade, as necessidades mercadológica das pequenas e médias empresas comparado aos interesses e resultados maximizados durante a formulação da política. Além disso, ao examinar as vantagens competitivas proporcionadas pelo Programa de Redes de Cooperação às empresas participantes, investiga-se também o quanto essa política pública proporcionou de desenvolvimento socioeconômico para a região ao incentivar pequenas e médias empresas.

1.1 Objetivo Geral

Analisar as principais vantagens competitivas que a política pública denominada Programa Redes de Cooperação (PRC) tem proporcionado aos pequenos e médios empreendimentos que integraram a uma rede com sede na cidade de Pelotas e atuação na zona sul do RS.

1.2 Objetivos Específicos

a) Descrever o ambiente organizacional da rede estudada;
b) Identificar os objetivos e os resultados que a rede se propôs a alcançar;
c) Verificar quais as vantagens competitivas proporcionadas pela rede;
d) Caracterizar o programa gaúcho redes de cooperação;
e) Diagnosticar se esta política pública gaúcha obteve resultados efetivos

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentada a discussão dos autores utilizados para subsidiar este estudo. Com o propósito de facilitar a compreensão dos tópicos, a revisão teórica será estruturada em três partes: a definição e as tipologias das redes de cooperação interorganizacionais, as principais vantagens das redes de cooperação e a política pública do Rio Grande do Sul que originou o Programa Redes de Cooperação.

2.1 Redes de Cooperação Interorganizacionais: Definições e Tipologias

Para dar inicio à fundamentação teórica desta pesquisa, busca-se a definição da palavra “rede”, que segundo Loiola e Moura (1996, p. 54) com base no dicionário Aurélio, deriva do latim *rete*, que significa “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido”.

Assim, Bortolaso e Sellitto (2009) destacam que o conceito de rede é multidisciplinar em Ciência, e adotam o conceito de Castells (1999) que define rede como um conjunto de nós interconectados por arcos, que permitem fluxos inerentes à natureza da rede, visto que esta definição ampla pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento, inclusive na gestão de negócios.

Para tanto, adentrando especificamente no campo dos negócios, optou-se pela definição de rede apresentada por Migueletto (2001, p. 48) *apud* Malmegrin (2010, p.16) que a define como:

> “Um arranjo organizacional (sistema organizacional) formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – **com a finalidade de realizar objetivos complexos**, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela **condição de autonomia** das organizações e pelas **relações de interdependência** que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma **visão compartilhada** da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem **ações de forma cooperada**. O **poder é fragmentado e o conflito é inexorável,** por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos **vínculos de confiança** e ao impedimento da dominação” (grifo nosso).

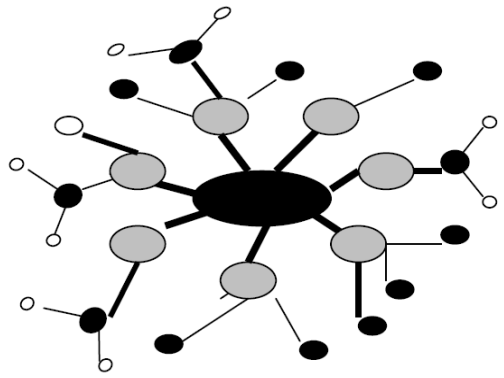
Assim, as redes são teias flexíveis e abertas de relacionamentos mantidas pelo fluxo de compartilhamento de informações, idéias, experiências, ideais, objetivos, esforços, riquezas e necessidades, entre os entes que a compõem (MALMEGRIN, 2010).

Verschoore (2003) destaca que as redes interorganizacionais são uma 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, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Ou seja, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único e com uma estrutura formal própria.

Enfatiza-se que nas redes interorganizacionais, as organizações componentes representam os "nós" (mencionados nos conceitos anteriores), as quais são integradas e coordenadas por meio de estruturas compostas por uma grande diversidade morfológica que compreende elementos específicos, posições, ligações e fluxos (MALMEGRIN, 2010).

Sacomano (2003) complementa, relatando que o entendimento da estrutura da rede é importante para a análise dos fluxos tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações). A figura 1 apresenta ilustrativamente uma rede e seus principais elementos morfológicos:

Figura 1: Elementos Morfológicos das Redes

	NÓS – Os nós podem ser representados por uma empresa ou uma atividade entre empresas. Na figura os nós são representados pelos pontos.
	LIGAÇÕES: (*linkages*) – as ligações ou conexões de uma rede são compreendidas na figura pelos traços entre os atores. As diferentes espessuras dos traos mostram diferenças na qualidade do relacionamento entre os atores.
	POSIÇÕES – A posição de um ator na rede é compreendida pelo conjunto de relações estabelecidas com outros atores da rede. As diferentes cores dos atores de cada figura mostram as diferentes posições estruturais ocupadas pelos atores da rede.
	FLUXOS – Através das ligações fluem recursos, informações, bens, serviços, contatos. Os fluxos podem ser tangíveis e intangíveis.

Fonte: Sacomano (2003)

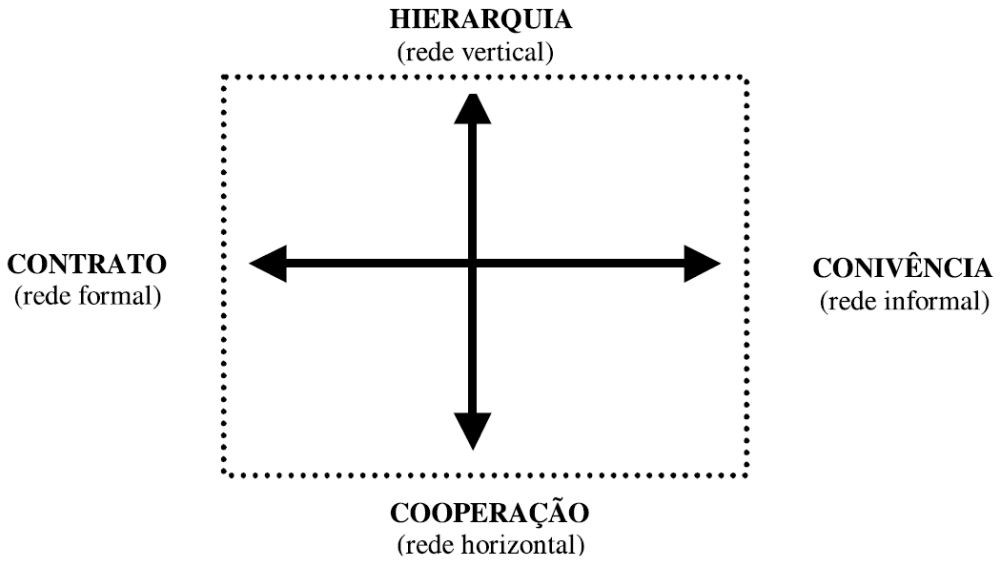
Com base em Loiola e Moura (1996), o termo “rede” denota comumente a idéia de fluxo e de circulação e neste sentido pode haver dois tipos de rede: a) redes unidirecionais: os fluxos apresentam pontos de origem e de destino bem definidos e b) redes multidirecionais: não apresentam um centro propulsor e sim percorrem as unidades que se complementam para formar a rede.

Entretanto, na esfera estratégica de negócios, Verschoore Filho (2006) com base em Marcon e Moinet (2000), identificou quatro classificações gerais das redes interorganizacionais visando melhor compreendê-las:

a) **Redes Formais:** derivadas das relações estabelecidas por intermédio de instrumentos contratuais, sendo fortemente formalizadas.
b) **Redes Informais:** constituídas sem o estabelecimento contratual de regras, em que a interdependência entre os participantes é estimulada por seus interesses comuns e a manutenção se dá pela confiança do grupo.
c) **Redes Verticais:** sustentadas por uma interdependia hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre matriz e filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeira produtiva do grupo.
d) **Redes Horizontais:** compostas por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder.

Na tentativa de oferecer melhor visualização da diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, Balestrin e Vargas (2004) mencionam um gráfico denominado de Mapa de Orientação Conceitual, desenvolvido por Marcon e Moinet (2000), que indica, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Tipologias e redes interorganizacionais



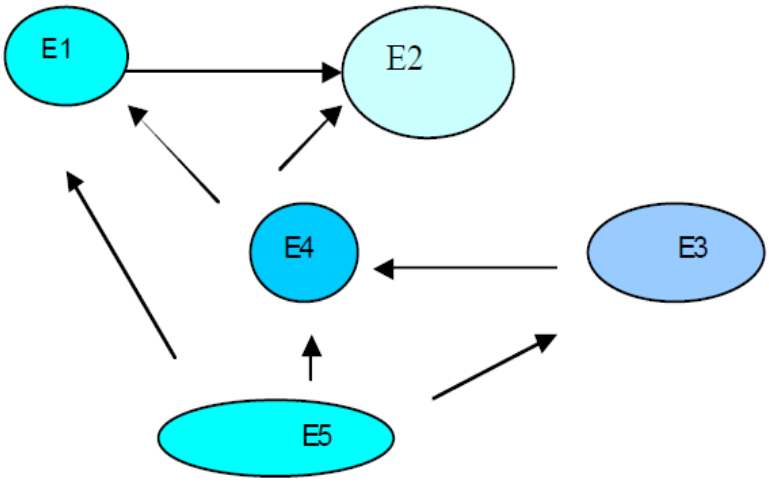
Fonte: Balestrin e Vargas (2004)

Além das tipologias citadas acima, Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam dois tipos básicos de redes de empresas:

a) **Redes *topdown***: são formadas por uma empresa-mãe que exerce a função de coordenação das estratégias sobre todos os elos da cadeia de valor, havendo ausência de flexibilidade e de poder de decisão.
b) **Redes flexíveis**: são constituídas por empresas independentes que utilizam estratégias cooperativas onde cada empresa contribui com uma parte e todas são responsáveis pelo resultado.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), as redes flexíveis possuem uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais, de acordo com: o segmento de mercado em se encontram, o produto envolvido e o nível de cooperação entre as empresas. A figura 3 apresenta ilustrativamente a formação de uma rede flexível através da união das empresas em torno de um negócio.

Figura 3: Rede Flexível de Empresas



Fonte: BRDE (2004)

Conforme já mencionado, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único. Sendo assim, é importante destacar que existe uma ampla variedade de tipos e arranjos que estruturam as redes interorganizacionais de diversas formas: *joint-ventures*, alianças estratégicas, franquias, relações de terceirização, consórcios, redes de cooperação, entre outras.

Segundo Bortolaso e Sellitto (2009), as grandes empresas têm optado por arranjos de alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, fusões e incorporações, ocorrendo, inclusive, entre empresas concorrentes. As pequenas e médias empresas (PME) têm se organizado para a cooperação através de redes empresariais, cooperativas ou consórcios, nas quais podem superar barreiras econômicas e financeiras e alcançar vantagens competitivas.

A seguir, serão apresentados e contextualizados os cinco ganhos competitivos, defendidos por Verschoore e Balestrin (2008), obtidos pelos empreendimentos associados às redes de cooperação: a) Escala e poder de mercado; b) Acesso a soluções; c) Aprendizagem e Inovação; d) Redução de custos e riscos; e e) Relações sociais. Por fim, destaca-se uma síntese conceitual dessas vantagens competitivas bem como a discussão acerca de outras formas de agregar valor em rede.

2.2 Redes de Cooperação: Principais Vantagens Competitivas

Segundo Porter (1992), as empresas se encontram em um ambiente cada vez mais competitivo, onde para manterem-se vivas buscam estratégias que propiciem alavancar vantagem competitiva. Entretanto, evidencia-se que o cenário atual exige maior integração entre as empresas, as quais optam por unirem-se em redes de cooperação como forma de obter benefícios valiosos oferecidos pelos parceiros.

A união de empresas em redes tem conseguido garantir a competitividade em fatores como marca, marketing, logística, tecnologia e ganhos de escala, fazendo com que micro e pequenas empresas consigam competir com grandes empresas tanto por diferenciação como por liderança em custos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; PORTER, 1992).

Os benefícios criados através da formação de redes passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperam para gerá-los, sendo que há duas premissas que solidificam o ensejo da cooperação pelas organizações: a) a idéia de que o todo é maior que a soma das partes e b) o empreendimento de relações benéficas para todos os participantes (VERSCHOORE, 2003).

Para tanto, Ebers (1997) *apud* Lopes e Baldi (2009) destaca os principais motivos que levam à formação de arranjos interorganizacionais específicos:

a) Cooperação como forma de aumentar os resultados da organização: organizações cooperantes podem juntar-se contra competidores, bem como podem acessar recursos comuns para maximizar seus resultados individuais;
b) Cooperação como forma de reduzir custos, num sentido econômico: através de economias de escala, alcançadas por meio de atividades conjuntas de marketing, produção e pesquisa; simplificação do processo de adquirir e de apropriar-se de habilidades especiais; redução do risco pelo compartilhamento do mesmo.

Assim, com base na constituição de redes e na percepção de que a cooperação gera vantagens competitivas para os atores envolvidos (empresas, governos e/ou entidades privadas), Verschoore e Balestrin (2008) conseguiram aglutinar o extenso número de variáveis que afetam a competitividade das empresas

associadas às redes em cinco ganhos: 1) escala e poder de mercado; 2) acesso a soluções; 3) aprendizagem e inovação; 4) redução de custos e riscos e 5) relações sociais, os quais serão definidos a seguir:

2.2.1 Escala e poder de mercado

Segundo Verschoore Filho (2006), a associação a uma rede proporciona economias de escala importantes, pois as empresas participantes passam a ter, entre outros diferenciais, um maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros e uma maior possibilidade de gerar marcas com expressão e reconhecimento no mercado, obtendo, assim, amplitude na exposição pública.

Desta forma, o real diferencial competitivo de pequenas e médias empresas (PME) associadas em redes de cooperação consiste em aumentar seu controle de mercado e desenvolver relações comerciais mais sólidas e duradoras, conseguindo obter ganhos de escala junto às compras com fornecedores e ampliar seu poder de mercado mediante os concorrentes.

Em suma, as melhorias nas negociações advêm da união entre os membros da cadeia de valor, a qual aproxima fornecedores, empresas e clientes, proporcionando a realização de parcerias de longo prazo e de um relacionamento mais vantajoso para todos os envolvidos, gerando uma maior credibilidade nos negócios que proporciona, consequentemente, maior legitimidade perante o público externo nas vendas.

2.2.2 Acesso a soluções

Empresas de pequeno e médio porte enfrentam dificuldades relacionadas à gestão financeira, às estratégias de *marketing*, à capacitação de funcionários, entre outras. Assim, ao integrarem uma rede de cooperação, pequenas e médias empresas (PME) usufruem do benefício da provisão de soluções compartilhadas que são proporcionadas em comum a todos os integrantes.

Para Verschoore Filho (2006), a provisão de soluções diz respeito a todos os serviços, produtos e infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados, que abrange elementos como consultorias,

cursos, estruturas de prospecção de oportunidades e de inclusão digital, entre vários outros ganhos.

Além disso, salienta-se que o compartilhamento de soluções possibilita a abertura e a consolidação da marca dos produtos e serviços comercializados pela rede, que através da confiabilidade e da credibilidade possibilita facilidade de acesso a melhores linhas de crédito comercial junto às instituições financeiras.

2.2.3 Aprendizagem e inovação

A troca de informações entre os associados em rede é uma ferramenta permanente de desenvolvimento estratégico e, principalmente, de aprendizagem interorganizacional, visto que as empresas associadas têm acesso a novas formas de gestão, a novas políticas comerciais e a novas técnicas de resolução de problemas.

Através das redes de cooperação, as pequenas e médias empresas (PME) dispõem de novas soluções que podem ser conhecidas, como exemplo, por meio de técnicas de *benchmarking*, seja na própria rede ou em redes de outros ramos comerciais. Na visão de Wildeman (1998), esse é o chamado aprendizado horizontal da cooperação, pois ensina as companhias a mudar seu *approach* organizacional (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Destaca-se, ainda, que paralelamente à aprendizagem organizacional, a inovação e os avanços tecnológicos tornam-se fortes elementos que viabilizam a obtenção de ganhos competitivos. Por fim, Verschoore Filho (2006) define aprendizagem e inovação como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelo próprio participante.

2.2.4 Redução de custos e riscos

A redução de custos e riscos é um dos principais elementos motivadores da cooperação em rede, pois se refere à vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns a todos os participantes (VERSCHOORE FILHO, 2006).

Para tanto, evidencia-se que a formação de redes de cooperação proporciona a vantagem de reduzir a incidência de custos, que passam a ser compartilhados entre os associados. Assim, as atividades compartilhadas, a facilitação nas transações e a complementaridade que são proporcionadas através da cooperação em rede também permitem aos associados a redução dos riscos no negócio.

Da mesma forma, Casarotto Filho e Pires (2001) enfatizam que a constituição de uma rede propicia a redução de custos, de forma que as pequenas e médias empresas conseguem comprar em grandes quantidades, com preços menores, com menor nível de estoque e com menor custo de armazenamento, transporte e comunicação.

2.2.5 Relações sociais

Um dos grandes benefícios das redes de cooperação é sua capacidade de proporcionar, em seu interior, as condições necessárias para a emergência da confiança e do capital social, bem como a redução de ações oportunistas nos relacionamentos entre as empresas, chegando, em alguns casos, a eliminá-los quase por completo (VERSCHOORE FILHO, 2006).

Evidencia-se que a formação de redes de cooperação exige relações sociais colaborativas que visem o objetivo comum inerente à rede, sem a busca de vantagens individuais. Neste sentido, destaca-se, como já mencionado anteriormente, a importância de relações comerciais sólidas, duradouras e verdadeiras através de práticas cooperativas.

Buscando sintetizar o conteúdo apresentado nesta seção, apresenta-se o quadro 1, o qual destaca os cinco ganhos competitivos, definindo-os e mencionando as principais variáveis correlacionadas a cada um.

Quadro 1 – Síntese dos Ganhos Competitivos das Empresas em Redes

Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do numero de associados da rede. Quando maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias *Marketing* Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes	Disseminação de informações Inovações coletivas *Benchmarking* interno e externo Ampliação de valor agregado
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2008)

A formação das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas ocorre, conforme salientado, com o objetivo de obter vantagem competitiva para que pequenos empreendimentos locais possam enfrentar os concorrentes de grande porte.

Para tanto, destaca-se que as vantagens competitivas advindas da cooperação em rede não se restringem apenas às citadas por Verschoore e Balestrin (2008). Buscando identificar outros benefícios do novo arranjo interorganizacional, Lopes e Baldi (2009, p.1025) mencionam que:

> uma rede, como uma estrutura de governança, pode ser empregada por um segmento de organizações como forma de resistência, como estratégia de dominação, como estratégia racionalmente construída, como uma resposta não planejada às situações de incerteza ou pressões coercitivas e normativas de atores com poder sobre uma organização ou sobre uma região em particular.

Além disso, os mesmos autores apontam, com base no trabalho de Contractor e Lorange (2004), outros ganhos estratégicos advindos da formação de redes, tais como: intercambiar tecnologia; cooptar ou bloquear competição; superar barreiras governamentais; facilitar expansão internacional de firmas inexperientes; alcançar as vantagens de quase integração vertical através do vínculo de contribuições complementares dos parceiros em uma cadeia de valor.

Entretanto, deve-se destacar que a formação de redes locais proporciona a vantagem de melhorar a qualidade de vida da região através do empreendedorismo que gera empregos e, consequentemente, renda local. Ou seja, as redes proporcionam o desenvolvimento regional através do incremento da competitividade de sua economia (BRDE, 2004).

Por esse motivo, Verschoore (2010) destaca que a formação de redes de cooperação é um instrumento de política pública para a promoção do desenvolvimento local e redução das desigualdades, que no Estado do Rio Grande do Sul se destaca pelo Programa Redes de Cooperação.

2.3 A Política Pública do RS: O Programa Redes de Cooperação

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa inovadora do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas, cuja idéia central é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante (SEDAI, 2007).

O Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul consolidou novos instrumentos de política pública direcionados a promover o desenvolvimento regional socialmente sustentado, com base em pequenas e médias empresas e em diferentes formas de integração social através do empreendimento de ações voltadas ao fomento da cooperação. Assim constitui-se numa importante inovação no campo da gestão pública (VERSCHOORE, 2003).

Farah (2001) destaca que essas iniciativas inovadoras, na área de políticas públicas, surgiram a partir de 1990, através da construção de novos arranjos institucionais com programas voltados para o desenvolvimento local. De acordo com a autora, o elemento inovador consiste no “estabelecimento de novas formas de articulação entre Estado, sociedade civil e mercado”, ou seja, um novo vínculo de parceria.

O Programa Redes de Cooperação é uma política pública criada pelo Governo do Rio Grande do Sul que objetiva fomentar micro, pequenos e médios empreendimentos e promover o desenvolvimento local por meio da colaboração e da ação conjunta (VERSCHOORE, 2010). No Brasil, o Programa tornou-se uma das experiências mais duradouras, que fomenta, desde 2000, a geração de um amplo e variado conjunto de redes de cooperação, possuindo abrangência estadual.

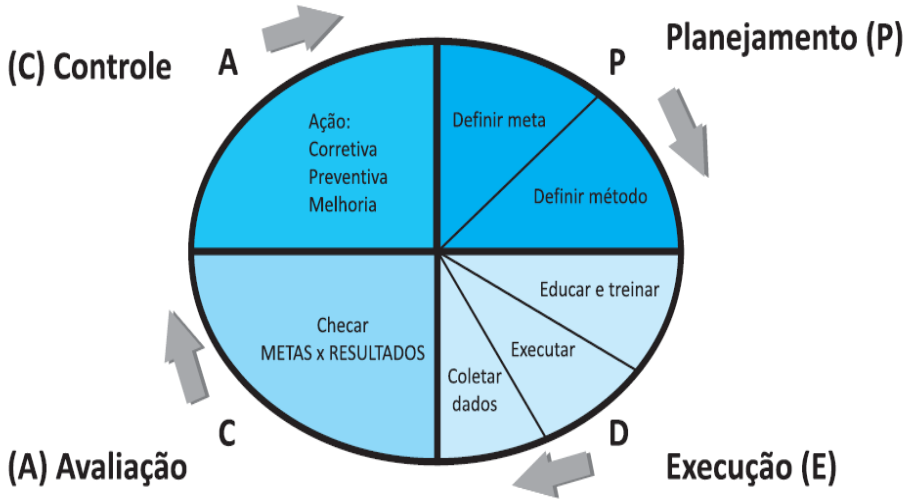
O Programa foi desenvolvido por meio da extinta Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), sendo que, atualmente, é coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT) e executado regionalmente de forma articulada em parceria com as Universidades. O atual objetivo do Programa Redes de Cooperação consiste em “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes” (SDECT, 2015).

Para tanto, buscando melhor analisar a política pública que originou o Programa Redes de Cooperação, a seguir serão apresentadas suas etapas desde a sua formulação até os resultados obtidos efetivamente. Desta forma, optou-se em utilizar o ciclo PEAC, ou ciclo de gestão, que é composto por quatro etapas: Planejamento (P), Execução (E), Avaliação (A) e Controle (C).

Segundo Malmegrin (2010), a etapa de Planejamento visa fornecer orientações diretivas para o ciclo, definindo as metas e os métodos a serem empregados na etapa de Execução. Esta etapa compreende as atividades de capacitação das pessoas, através de treinamentos, bem como a elaboração de produtos e a coleta de dados relevantes para a etapa de Avaliação. Esta etapa, por sua vez, tem por objetivo comparar o que foi planejado com o que foi realizado, visando identificar as eventuais causas que serão analisadas na etapa de Controle, que por ter caráter decisório, contempla desde corrigir as disfunções identificadas até propor ações corretivas e/ou de melhorias.

A figura 4 representa, ilustrativamente, o funcionamento do ciclo PEAC. Destaca-se a importância da visão cíclica, pois atingir a etapa de controle não significa que o ciclo esteja encerrado. O ciclo se renova e recomeça na etapa de planejamento.

Figura 4: Ciclo PEAC



Fonte: Malmegrin (2010)

Para Russo (2002), micro e pequenas empresas, inicialmente, estão preocupadas em obter resultados positivos. Por isso, à medida que a empresa obtém sucesso, surge a necessidade de estabelecer a implantação de controles gerencias em suas rotinas administrativas. Na verdade, para micro e pequenas empresas se sustentarem no mercado, nos primeiros anos de vida, é esta característica que mais pesa para que o negócio dê certo e “decole”.

Diante deste cenário, o plano de governo para o quadriênio 1999/2002 lançou à estratégia de desenvolvimento a partir da base local de cada região. Então, as políticas públicas de fomento ao desenvolvimento deveriam promover um crescimento integrador, democrático e participativo, enfatizando ações voltadas prioritariamente às empresas de pequeno e médio porte (VERSCHOORE, 2010).

Assim, a formação de agenda da política pública que originou o Programa Redes de Cooperação nasceu da concepção de um programa específico de fomento à cooperação entre organizações. Essa concepção foi originada da percepção de que a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. Ou seja, que a cooperação em rede seria uma das poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte (SEDAI, 2007).

Assim, passando por 12 meses de planejamento e debate com a sociedade civil e entidades empresariais para a formulação da política pública, foram definidos os quatro princípios básicos da política: 1º) Apoiar a cooperação horizontal, fomentando a formação de redes em um elo da cadeia produtiva; 2º) Expansão do número de associados nas redes fornadas pelo Programa, evitando que os benefícios fiquem restrito a poucos; 3º) Concepção associativa e coordenação democrática; e 4°) A independência entre as empresas associadas (VERSCHOORE, 2003).

Ainda na fase de planejamento, segundo Verschoore (2003), foram concebidos os três pilares de sustentação do Programa Redes de Cooperação: 1) uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas; 2) uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto e 3) uma coordenação estadual do Programa na SEDAI, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio.

Além disso, na fase inicial de formulação, devem ser identificados os principais atores políticos que, segundo Rua (2009), são todos aqueles cujos interesses poderão ser afetados, positiva ou negativamente, pelo rumo tomado por uma determinada política pública.

Neste sentido, diante dos novos arranjos interorganizacionais e das novas formas de articulação das políticas públicas, observa-se, de acordo com Farah (2001), a inclusão de novos atores na formulação e na implementação destas

políticas de nível local. Para tanto, os atores envolvidos no Programa Redes de Cooperação são:

a) Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), hoje, SDECT;
b) Universidades conveniadas;
c) Consultores/Técnicos;
d) Micro, pequenas e médias empresas beneficiadas;
e) Fornecedores das empresas envolvidas;
f) Agentes governamentais.

Diante da identificação dos atores políticos, percebe-se, de certa forma, que os interesses em jogo com a criação da política pública Redes de Cooperação estão relacionados com a preocupação do governo gaúcho em manter e aumentar o número de micro e pequenas empresas no Estado. Segundo Russo (2002), as microempresas são consideradas um dos pilares de sustentação da economia nacional, em função de seu número, abrangência e capacidade de adaptação aos novos desafios.

Desta forma, é de suma importância para o governo apoiar, incentivar e dar subsídio necessário a empresas de pequeno porte, pois grande parte do crescimento econômico e de mercado e, consequentemente, da arrecadação de tributos do Estado advém destes empreendimentos.

Já para as empresas conveniadas em rede, o interesse em jogo é obter benefícios que façam com que o seu empreendimento, em conjunto com outros semelhantes, tenha condições de competir com outros de maior porte. Entretanto, Lopes e Baldi (2009) destacam que a “racionalidade que perpassa a decisão de formação de um arranjo cooperativo em forma de rede pode estar amarrada mais a interesses políticos e legitimidade e menos à eficiência ou à eficácia organizacional”.

Já a execução da política pública ocorreu através de um projeto-piloto que contou com uma universidade conveniada e seis consultores capacitados, que atendiam demandas pontuais de grupos de empresas que já vinham contatando a coordenação estadual desde a fase de formatação do Programa (VERSCHOORE, 2003). Neste sentido, Farah (2001) destaca que os programas que envolvem outros

atores, nos quais a provisão e a política pública passam a ser compartilhadas, deixam de ser apenas atribuição do Estado.

O lançamento do Programa Redes de Cooperação ocorreu no ano de 2000, na região do Vale dos Sinos, durante o mandado da coligação de partidos liderada pelo PT, quadriênio 1999/2002, denominada Frente Popular, chegando ao final do mandado com 43 redes de cooperação.

No ano de 2003, houve a ascensão de um novo partido ao Governo do Estado, mas a ruptura política causada com a eleição não acarretou as alterações que eram supostas ao Programa, sendo que o Governo de Germano Rigotto, do PMDB, firmou a intenção de não apenas manter a política pública, mas também de melhorá-la e ampliá-la durante o quadriênio 2003/2006 (VERSCHOORE, 2010).

Prova tangível da 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, conforme anexo A. Neste mesmo ano, a iniciativa gaúcha destacou-se nacionalmente ao receber o Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003 da Fundação Getulio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES, servindo de modelo para outras políticas públicas cooperativas.

Já em 2006, segundo o mesmo autor, o PSDB venceu as eleições para o Governo do Estado, ocorrendo novamente a ascensão de um partido de oposição, o que indicava a perda de importância do Programa Redes de Cooperação, porém a visibilidade dos resultados do Programa motivou o Governo de Yeda Crusius a manter a política, chegando em 2007 com mais de 200 redes de cooperação constituídas.

Já em 2010, o partido que realizou o lançamento da política pública voltou à administração política do Estado, fortaleceu e firmou novos convênios com Universidades participantes para o lançamento de novas redes de cooperação em diversos setores econômicos. Desta forma, percebe-se que a implementação desta política pública gaúcha resistiu a tantas mudanças partidárias e chegou a mais de uma década sem descontinuidade administrativa, em decorrência dos resultados positivos observados pelos governantes.

Segundo Verschoore (2003), em apenas três anos de existência do Programa, os resultados alcançados superaram em grande escala as expectativas iniciais estabelecidas no planejamento, sendo que o Programa Redes de Cooperação foi o responsável pela geração de 45 redes interorganizacionais. Assim,

percebe-se que a avaliação do Programa proporcionou resultados positivos para todos os envolvidos nas redes, conforme pesquisa realizada pelo Centro de Pesquisas e Planejamento da Feevale, em 2006, que destaca abaixo os principais indicadores de eficácia (SDECT, 2015; SEDAI, 2007):

a) Aumento médio no faturamento das empresas: 26,51%
b) Aumento médio no número de funcionários: 36,73%
c) Aumento médio nos investimentos: 30,95%
d) Aumento médio no recolhimento dos impostos: 26,59%
e) Redução média dos custos: 13,38%

De acordo com a SDECT (2015), após 15 anos de consolidação da política pública gaúcha, o Programa, ainda proporciona resultados benéficos, principalmente, às empresas integradas, tais como: ganhos de credibilidade no mercado, novas possibilidades de relacionamentos empresariais, valorização de marcas (lançamento de produtos diferenciados e marketing compartilhado), redução de custos de produção e riscos de investimento, normatização de procedimentos e certificações, aumento da produtividade, redução da ociosidade, qualificação profissional, assessoramento e consultorias em diversas áreas, abertura de mercados, organização dos negócios a partir de planejamento estratégico, atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta, troca de experiências, aumento da confiança no negócio e, principalmente, facilidade de acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento da estrutura de Rede pelo agente financeiro.

Pensando nas necessidades de melhorias inerentes à etapa de controle, Verschoore (2003) destaca que os principais obstáculos que o Programa enfrenta não se relacionam à política pública em si, mas ao ambiente sócio-econômico existente, decorrentes do enraizamento no meio empresarial de uma mentalidade individualista do empreendedor e do baixo acúmulo de capital social nas diferentes regiões abrangidas pelo programa.

Por fim, observa-se que a continuidade da política pública gaúcha denominada Programa Redes de Cooperação superou diversas descontinuidades administrativa e perdura até os dias atuais em decorrência dos resultados benéficos que proporciona às empresas envolvidas. Para tanto, o presente estudo visa

identificar as principais vantagens competitivas oferecidas às empresas em rede após 15 anos de institucionalização da política pública.

2.4 O Programa Redes de Cooperação na região sul do Estado do RS

O Programa é desenvolvido e operacionalizado através de Convênios entre o Governo do Estado e Universidades Regionais do Rio Grande do Sul que possuem articulação comunitária nas suas regiões. No sul do Estado, esse convênio se dá por meio da Universidade Católica de Pelotas (UCPEL).

Iniciada em 2001 e concluída em 2006, a primeira parceria entre Universidade Católica de Pelotas (UCPEL) e Governo do Estado, proporcionou a formação de redes de cooperação como a MACSUL e a Doce & Pão – a primeira ainda em atividade (foco de estudo deste trabalho), e a segunda, completamente inativa (MARQUES, 2014).

Após alguns anos do fim convênio do Programa na região sul, em 2014, a UCPEL atingiu a meta de formação de seis novas redes de cooperação nos segmentos de padarias (Rede Mais Sabor), escolas de educação infantil (Rede Criança), autopeças (Rede Unicar), agropecuárias e *pet shops* (Rede Vetfort), pousadas e hotéis de pequeno porte (Rede Sul Hotéis) e suprimentos para construção civil (Rede de Suprimentos). O lançamento oficial das redes ocorre nos meses de março a maio de 2015, em Pelotas (UCPEL, 2015).

Neste sentido, percebe-se que o Programa Redes de Cooperação, após 15 anos do lançamento da política pública que lhe originou, torna-se uma nova tendência na região sul, em decorrência do tempo em que não houve o convênio entre a UCPEL e o Governo do Estado, enfatizando a importância e a consolidação da política pública gaúcha.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica fornece meios nos quais possa ser desenvolvido um estudo que favoreça o auto-aprendizado através de um conhecimento verídico e prático. Desta forma, a seguir serão apresentados: a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados no desenvolvimento do presente estudo.

3.1 Classificação da Pesquisa

Destaca-se, inicialmente, que uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins ou objetivos, quanto aos meios ou procedimentos e quanto à abordagem do problema. Para tanto, nesta subseção, será abordada a classificação da presente pesquisa.

Quanto aos seus objetivos, a presente pesquisa se reveste de características descritivas, pois, conforme destaca Martins Júnior (2007, p. 83), a pesquisa descritiva "visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los", que no caso da presente pesquisa, refere-se às vantagens competitivas proporcionadas pela Política Pública que originou o Programa Redes de Cooperação no RS.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa utiliza-se da análise qualitativa visto que se propõe a compreender o contexto do problema, visando evidenciar se os benefícios propostos pela política pública foram atingidos, na realidade, pelos pequenos e médios empreendimentos que aderiram ao programa.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é um estudo de caso, que de acordo com Gil (2010) consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Além disso, as informações referem-se à situação real, baseada nos principais benefícios evidenciados.

Como se trata de um estudo de caso, os resultados da pesquisa não devem ser extrapolados ao universo de iniciativas de mesma natureza. Diferentemente de se trabalhar com uma amostra significativa, um estudo de caso possui um

aprofundamento em causas e consequências inerentes ao empreendimento foco da análise, sendo assim, mais exploratório em termos de análise de seus procedimentos internos.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

Conforme salienta Gil (2010), o processo de coleta de dados no estudo de caso é sempre mais complexo do que em outras modalidades de pesquisa, pois a utilização do estudo de caso permite a distinção entre o fenômeno e seu contexto, sendo esta uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores.

O estudo de caso foi realizado junto à diretoria e aos empresários de uma Rede de Cooperação, constituída a partir do Programa Redes de Cooperação, em 2004, com sede na cidade de Pelotas e beneficiários (empreendimentos envolvidos) em diversas cidades na zona sul do Estado do Rio Grande do Sul.

Os dados primários foram oriundos de entrevistas semi-estruturadas com a diretora executiva e com três empresários associados à rede. Gil (2010) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento.

Para tanto, destaca-se que o roteiro da entrevista feita com a diretora executiva foi fundamentado na política pública gaúcha e nos ganhos competitivos mencionados por Verschoore e Balestrin (2008) e definidos anteriormente: a) Escala e poder de mercado; b) Acesso a soluções; c) Aprendizagem e Inovação; d) Redução de custos e riscos; e e) Relações sociais. Já o roteiro das entrevistas feitas com os empresários visou identificar às principais vantagens competitivas, sob a óptica dos beneficiários, que a Rede de Cooperação trouxe para seus negócios. Os roteiros das entrevistas estão apresentados, respectivamente, nos apêndices A e B

Enfatiza-se que a realização da entrevista com a diretora executiva foi presencial, sendo gravada mediante consentimento da entrevistada e posteriormente transcrita literalmente. As entrevistas com os três empresários foram realizadas via telefone em virtude da dispersão geográfica das lojas e apresentou escolha aleatória. Desta forma, após a coleta dos dados, o capitulo a seguir traz os principais resultados obtidos com a presente pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta seção contém a apresentação e a análise dos resultados obtidos a partir da realização da pesquisa de campo. Inicialmente, é feita uma breve caracterização da rede estudada. Após, são apresentados os dados qualitativos da pesquisa.

4.1 Caracterização da Rede Pesquisada

MACSUL é o nome fantasia de uma rede de empresas do setor varejista de materiais de construção, formada a partir da Política Pública Gaúcha denominada Programa Redes de Cooperação desenvolvida por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), em convênio firmado com a Universidade Católica de Pelotas (UCPEL).

A rede teve inicio em junho de 2004 com a participação de 11 empresas, sendo a marca MACSUL lançada oficialmente no mercado em 22 de outubro de 2004. Atualmente, a rede conta com 20 lojas associadas no Rio Grande do Sul, conforme anexo B, e apresenta uma marca consolidada há 10 anos no mercado de materiais de construção, de acordo com as ilustrações abaixo:

Figura 5: Consolidação da Marca

Fonte: MACSUL (2015)

De acordo com a classificação das redes interorganizacionais de Verschoore Filho (2006) com base em Marcon e Moinet (2000), identifica-se que a MACSUL é uma rede horizontal, visto que é formada por empresas que atuam no mesmo segmento e buscam estratégias de cooperação através do desenvolvimento de soluções conjuntas para o crescimento das empresas associadas.

Da mesma forma, de acordo com as tipologias de Casarotto Filho e Pires (2001), a MACSUL pode ser considerada uma rede flexível, pois é composta por empresas independentes, não existindo uma empresa-mãe para a execução da função de coordenação.

Destaca-se que a rede MACSUL foi constituída durante o primeiro convênio entre o governo do Estado e a UCPEL, em 2004. Porém, assim como a política pública que superou e resistiu a várias descontinuidades administrativas, a rede de cooperação e a marca MACSUL tornaram-se consolidadas e reconhecidas no mercado, sendo uma referência no que tange ao Programa Redes de Cooperação no sul do Estado.

A seguir, com base nas entrevistas realizadas, são destacadas e correlacionadas com a teoria às principais vantagens competitivas identificadas, bem como outros fatores inerentes à importância da Política Pública que originou o Programa Redes de Cooperação.

4.2 Identificação das principais vantagens competitivas

Com base nas entrevistas realizadas com integrantes da rede MACSUL, lançada através do Programa Redes de Cooperação e consolidada no mercado há 10 anos, esta seção destaca, inicialmente, os cinco ganhos competitivos referenciados por Verschoore e Balestrin (2008).

Quanto à vantagem competitiva de escala e poder de mercado, evidenciou-se que a rede de cooperação trouxe aos associados a diversidade de fornecedores, sendo que agora muitos dos fornecedores vêm procurar a rede para divulgar e ofertar seus produtos. Neste sentido, consegue-se percebe a importância da credibilidade e da legitimidade da rede, conforme destacado pelos autores na teoria, que na realidade da rede MACSUL tornou-se a base e o elo (a ponte) das negociações comerciais.

> “Não tinha fornecedor de duchas. Só tinha um que visitava ele. Era aquele e acabou. Agora tem um leque de fornecedores, porque a rede vai fazendo a ponte. Esse é só um exemplo” (informação da diretora).

Somado a esse fator, percebe-se que o poder de barganha nas negociações emergiu após a formação da rede, visto que as empresas associadas passaram a dispor de novos fornecedores, geralmente de pequeno porte, com os quais puderam estabelecer parcerias e criar uma relação ganha-ganha entre os diversos elos da cadeia de valor.

A vantagem de escala e poder de mercado fica evidente quando os próprios empresários destacam que o maior benefício obtido através de cooperação durante os 10 anos de rede foi a “experiência de compras conjunta com melhores preços”, ou seja, ganhos de escala. No entanto, enfatiza-se que essa prática já ocorria antes do Programa Redes de Cooperação entre algumas empresas, surgindo a política pública gaúcha como ferramenta de formalização e consolidação da rede e das práticas compartilhadas (tema abordado na próxima seção).

No que se trata da vantagem de acesso às soluções, destaca-se que ao questionar os empresários sobre o principal benefício, dentre os cinco apontados na teoria, que possuía maior relevância e agregava maior vantagem competitiva para seu negócio, eles consideram o acesso às soluções como a maior vantagem competitiva obtida através da cooperação em rede.

Assim, o diagnosticado junto à rede MACSUL condiz com as soluções destacas por Verschoore Filho (2006), pois há um ganho quanto ao compartilhamento de treinamentos, consultorias, publicidade, padronização no atendimento, entre outros.

Entretanto, identifica-se que mesmo a rede proporcionando diversas soluções compartilhadas, há beneficiários que esperam soluções mais criativas e inovadoras da rede MACSUL, como por exemplo, a divulgação da marca através de propaganda na mídia (ainda não proporcionado).

Quanto à utilização de *softwares* de gestão, evidenciou-se que não há um padrão único, ou seja, embora muitas empresas já utilizem o mesmo sistema de gestão, havendo tendência de todas as associadas migrarem para o mesmo devido à sua funcionalidade. Um padrão único ainda é um sonho para os dirigentes da rede.

> "Software para todas as lojas ainda é um sonho, porque é bem difícil. Neste tempo, as lojas todas têm seu sistema. É uma coisa bem difícil fazer uma empresa trocar de sistema, mas aos poucos, a gente tem um. Ao todo são uns quatro sistemas diferentes. A maioria tá migrando para um mesmo, que é o que ta servindo mais pra todo. E acredito que num futuro vai acabar que todos vão migrar para esse" (informação da diretora).

Ao colocar que cada empresa utiliza o seu próprio sistema de gestão, reforça-se a idéia de que a MACSUL, conforme a tipologia das redes referenciadas por Verschoore Filho (2006) e Casarotto Filho e Pires (2001), apresenta uma estrutura, respectivamente, horizontal e flexível, visto que as empresas são independentes e atuam em conjunto sob a lógica da cooperação. Além disso, ao inferir-se que "*a maioria tá migrando para um mesmo [sistema]"*, percebe-se a flexibilidade da rede e o quanto a troca de informações entre as empresas de um mesmo segmento agrega valor e proporciona a aprendizagem e o desenvolvimento da inovação.

No que tange a vantagem de aprendizagem e inovação percebe-se a busca pela melhoria continua através, por exemplo, do Programa "Q-Comércio" que premia as empresas que se destacam quanto a critérios relacionados à melhoria da qualidade e da satisfação do cliente no setor varejista, nos quais o mérito obtido e as boas práticas servem de modelo às demais empresas da rede, favorecendo, mais uma vez, o chamado aprendizado horizontal da cooperação e o *benchmarking* interno.

Além disso, identifica-se que as técnicas de *benchmarking* externo são adquiridas em conjunto com outras redes de cooperação de diferentes setores comerciais, visto que a diretoria da MACSUL participa do Encontro Nacional de Redes, em que ocorre a disseminação de informações e a disponibilização de *cases* de sucesso, como, por exemplo, a idéia da criação das "afiliadas" (assunto que será abordado mais adiante).

No que se refere à redução de custos e riscos, verifica-se que algumas empresas do ramo de materiais de construção já faziam negociações com fornecedores em conjunto antes do Programa. Isso ocorria devido à necessidade de ganhos de escala, o que corrobora com a teoria de Verschoore Filho (2006), que diz que a redução de custos e riscos é apenas um dos elementos motivadores da cooperação em rede.

Segundo o mesmo autor, os demais ganhos advindos ao integrar uma rede são muito maiores do que simplesmente reduzir custos, tornando-se evidente quando os empresários mencionam que consideram como benefício de maior relevância para o seu negócio os ganhos de escala e o compartilhamento de soluções.

Entretanto, destaca-se que há empresários que esperam que a rede proporcione como vantagem competitiva a elaboração de tablóides promocionais com preços mais competitivos. Esse desejo dos empresários reforça a idéia de que pequenas e médias empresas, mesmo atuando em redes de cooperação, ainda apresentam dificuldade de concorrência por liderança em custos com empresas de grande porte, necessitando de estratégicas que as tornem mais competitivas no mercado.

A quinta vantagem competitiva destaca as relações sociais estabelecidas entre os associados que integram a rede MACSUL. Neste benefício, percebe-se, dentre as suas características, os fortes laços familiares que, por sua vez, proporcionam a confiança e a solidez da rede, conforme evidenciado no discurso da diretora da rede.

> “Uma das coisas que uns consideram ruim, mas que eu considero boa é a união do grupo. O grupo se considera uma família. Até os que entram, já entram assim: eles abraçam como se fossem de casa. A união do grupo é fundamental. A confiança um no outro” (informação da diretora).

A confiança demonstra que há o que os autores chamam de coesão interna, estabelecendo a base para a união do grupo e o sucesso nos objetivos compartilhados. Da mesma forma, a união do grupo destaca a ausência de relações oportunistas entre os membros e proporciona o êxito da rede de cooperação. Entretanto, as características familiares são tão fortes que há empresários que anseiam que os associados da rede MACSUL tenham uma postura mais profissional perante assuntos relacionados a decisões pertinentes aos negócios intermediados pela rede.

Diante de outro viés, mas reforçando a importância das relações sociais em uma rede de cooperação, Marques (2014) destacou que a rede MACSUL participaria da retomada do Programa Redes de Cooperação em Pelotas, em 2015, através da nova fase de expansão por meio de outra possibilidade de participação: “as afiliadas”.

> “Em outras redes (...) tem associados e afiliados (...) eles não estavam mais aceitando associados somente afiliados. Os afiliados não têm direito a voto. É quase uma família. É quase uma franquia. Um modelo que a gente viu (...) é a franquia. Que a rede começa a fica muito grande, começa a dar muito conflito, entre os associados” (informação da diretora).

Neste sentido, evidencia-se que a expressão “afiliada”, utilizado nas redes de cooperação para designar a nova modalidade de inserção de empresas na rede, refere-se à idéia e as características de uma franquia, porém o termo adotado reforça as características familiares pertinentes à rede de cooperação.

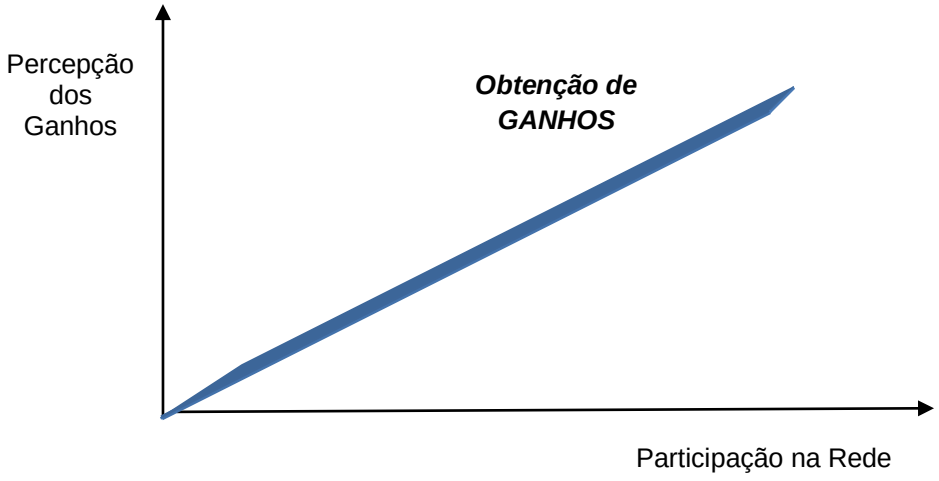
Não obstante, após a identificação de características e de situações relacionadas aos cinco ganhos competitivos referenciados por Verschoore e Balestrin (2008), salienta-se outra vantagem competitiva identificada: a valorização da marca.

> “As lojas mais antigas, como a minha, eles [clientes] já confundem: os mais antigos chamam de [razão social], e os mais novos já chamam de MACSUL [marca da rede]” (informação da diretora).

Essa declaração da diretora demonstra que atualmente a marca MACSUL, que identifica a rede, tornou-se mais forte e valorizada na percepção dos clientes e fornecedores do que a razão social das lojas mais antigas, o que comprova a afirmação do Relatório BRDE (2004) que diz que, sozinhas, as micro e pequenas empresas não têm recursos para valorizar uma marca, mas com o apoio da rede é possível valorizar a marca regional.

Entretanto, percebe-se que alguns associados têm certa dificuldade de identificar a evolução da sua empresa após a associação em rede. Segundo a diretora da rede, isso se dá devido à baixa participação dos dirigentes (donos) da empresa nas reuniões entre os membros. Essa contribuição vem de encontro à mentalidade individualista do empreendedor destacada por Verschoore (2003) como um obstáculo do Programa Redes de Cooperação. A figura 6 busca relaciona a percepção dos ganhos competitivos com a participação do associado.

Figura 6: Percepção dos Ganhos e Participação na Rede



Fonte: elaboração própria

Conforme ilustrado na figura 6, percebe-se que, quanto mais o associado participa das atividades e decisões relacionadas à rede, maior será sua percepção sobre os benefícios e, consequentemente, maiores serão seus ganhos competitivos obtidos por meio da cooperação.

Neste sentido, pode-se inferir que as percepções das vantagens de integrar uma rede de cooperação e os ganhos competitivos advindos desse novo arranjo organizacional são diretamente proporcionais à participação do associado junto às atividades ofertadas pela rede.

Por fim, os resultados desta seção demonstram que a cooperação em rede pode superar as barreiras financeiras e econômicas (ou seja, os ganhos competitivos advindos do novo arranjo interorganizacional acomodam ganhos mútuos para as empresas que até então se consideravam concorrentes), fortalece o interesse do trabalho em conjunto com diversos fornecedores e gera maior credibilidade e legitimidade os produtos e serviços perante os clientes.

A seguir, busca-se pontuar a realidade vivenciada pela rede com os objetivos, princípios e pilares concebidos pela política pública que originou o Programa Redes de Cooperação.

4.3 Análise de outros fatores relacionados à Política Pública

Após analisar e interpretar as informações relacionadas às vantagens competitivas obtidas ao integrar uma rede de cooperação, está seção busca analisar outros fatores relacionados à rede MACSUL e à política pública que a originou.

Para dar início, ressalta-se a contribuição da política pública gaúcha que originou o Programa Redes de Cooperação para o sucesso da rede MACSUL, visto que a política pública gaúcha veio atender à necessidade de formalização dos processos de formação, consolidação e expansão, visto que surgiu como fator balizador das regras formais de convivência em rede.

Neste sentido, evidencia-se empiricamente um fator que corrobora com a colocação de Farah (2001) que relata que as políticas públicas inovadoras têm maior proximidade do governo local (neste caso no nível estadual) com relação às demandas da população, visto que o Programa Redes de Cooperação se propôs a fomentar estrategicamente as necessidades comerciais de micro, pequenas e médias empresas.

Desta forma, buscando descrever a realidade diagnosticada na rede MACSUL de acordo com os princípios básicos da política pública gaúcha, mencionados por Verschoore (2003), evidenciaram-se as seguintes situações:

1) **Cooperação Horizontal:** A rede MACSUL é formada por empresas independentes que atuam no mesmo segmento e trocam informações de forma colaborativa, o que propicia o aprendizado horizontal entre os envolvidos;
2) **Expansão no número de Associados:** A rede expandiu-se na região durante os 10 anos de atuação, visto que, quando lançada, em 2004, possuía 11 associados chegando, atualmente, a 20 empresas associadas;
3) **Concepção Associativa e Democrática:** A MACSUL possui uma estrutura associativa, na qual a entrada e/ou a saída de alguma empresa deve ser aprovada formalmente em reunião, e uma ação democrática, visto que há a realização de eleições para compor uma nova diretoria a cada dois anos; e

4) **Independência:** As empresas buscam estratégias competitivas em rede, mas (conforme destacado na seção anterior) possuem métodos de gestão próprios e atuam de forma independente.

Diante do exposto, percebe-se, de forma avaliativa, que os princípios determinados na etapa de planejamento e formulação da política pública foram efetivamente seguidos na etapa de execução, o que proporciona, de certa forma, o sucesso, a durabilidade e o reconhecimento do Programa como uma inovação no campo da gestão pública gaúcha.

Conforme salientado na seção 2.3, o objetivo do Programa Redes de Cooperação é "fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes" (SDECT, 2015).

Analisando este objetivo, percebe-se a necessidade da mudança relacionada à concepção das relações comerciais, ou seja, a necessidade de substituir uma ideologia competitiva por um espírito cooperativo entre empresas concorrentes (porque atuam no mesmo segmento). Verschoore (2003) retrata a ideologia competitiva como um obstáculo do Programa que pode ter exercido influência em redes que não obtiveram êxito.

A primeira parceria entre o governo do Estado e a UCPEL proporcionou a formação de várias redes de cooperação na região sul do Estado. Entretanto, identifica-se que muitas delas não estão mais em atividade, tornando-se, assim, a rede MACSUL um diferencial, visto que superou as adversidades e tornou-se a real prova de que o Programa Redes de Cooperação é uma política pública que dá suporte inicial, criando condições que favorecem a união e a cooperação entre pequenas e médias empresas. Na verdade, essa realidade da MACSUL corrobora a colocação de Lopes e Baldi (2009), que diz que:

> "A rede por si só não é sinônimo de inovação, eficiência, desenvolvimento local, entre outros benefícios. Dependerá de como ela é concebida, de quem a integra, dos propósitos da sua formação, do contexto em que ela é formada, da sua extensão, dos recursos disponíveis para serem integrados ou trocados, dos mecanismos de coordenação empregados, das ações de outros atores diante de sua formação". (p.1024)

Desta forma, o fato da MACSUL estar atuando no mercado há mais de 10 anos vem corroborar o primeiro pilar de sustentação do Programa Redes de Cooperação, mencionado por Verschoore (2003): a formação, consolidação e expansão. Conforme salientado, a rede teve suporte necessário para formalizar-se e dar início às suas atividades, conseguiu expandir-se ao integrar novas empresas à rede, e, principalmente, tornou a marca MACSUL consolidada no mercado regional.

Além da importância deste pilar de sustentação, destaca-se que a estrutura da rede é exclusivamente regionalizada, abrangendo apenas cidades localizadas no sul do Rio Grande do Sul, conforme anexo B, e a coordenação do Programa foi responsabilidade exclusiva do Estado.

Por fim, percebe-se que a política pública Redes de Cooperação conseguiu cumprir com sucesso todas as etapas do ciclo PEAC, o qual se renova a cada nova convênio firmado entre Governo do Estado e Universidades Conveniadas (neste caso, a UCPEL). Na sequência, são apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões futuras acerca do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das limitações que um estudo de caso pode oferecer, impossibilitando a generalização dos resultados e as respostas para todos os porquês, a presente pesquisa ofereceu contribuições relevantes, salientando que o foco principal do estudo foi analisar as principais vantagens competitivas que os novos arranjos organizacionais em rede de cooperação têm proporcionado às pequenas e médias empresas associadas.

Desta forma, embasado na revisão bibliográfica e nos resultados obtidos com a presente pesquisa, evidenciou-se que os ganhos financeiros advindos da cooperação em rede representam apenas uma pequena parcela de todas as vantagens competitivas que a constituição de redes proporciona aos associados. A capacitação profissional, a troca de experiências e a marca consolidada perante clientes e fornecedores representam ganhos que proporcionam maior credibilidade e legitimidade aos produtos e serviços ofertados.

Na óptica dos empresários, percebe-se que os ganhos obtidos através da rede de cooperação lhes proporcionam alavancar vantagem competitiva devido ao compartilhamento de compras em conjunto e acesso a soluções. Entretanto, identifica-se que as pequenas e médias empresas integrantes da rede MACSUL, ainda, apresentam dificuldade de concorrência por liderança em custos com empresas de grande porte.

Para tanto, ressalta-se que a rede estudada apresenta um traço muito forte de união entre os membros envolvidos, o que estimula o perfil cooperativo e proporciona o sucesso e a consolidação da rede no mercado. Percebe-se que o espírito familiar da rede vai além das diretrizes do regimento interno do Estatuto, visto que o principal foco é o desenvolvimento qualitativo nos negócios de cada associado.

Quanto à política pública, teoricamente, evidencia-se que o Programa Redes de Cooperação conseguiu cumprir as quatro etapas do ciclo PEAC e se renovou a cada novo convênio estabelecido. Já em termos práticos, diagnostica-se que, além dos ganhos proporcionados aos beneficiados (empresários), a política pública

estimula o desenvolvimento regional através da oportunidade de ascensão de novos negócios.

Salienta-se como limitação do presente estudo a análise das vantagens competitivas identificadas em uma única rede que, por sua vez, teve êxito na sua etapa de formação e tornou-se consolidada e reconhecida no mercado regional. Essa limitação impossibilita, por exemplo, a análise comparativa entre os pontos fortes e fracos no que refere aos resultados efetivos do Programa Redes de Cooperação.

Neste sentido, ressalta-se que o tema redes de cooperação não foi esgotado neste trabalho. Não obstante, os novos arranjos organizacionais que prezam por relações cooperativas tornaram-se fortes tendências que proporcionam vantagens competitivas e agregam valor a todas as empresas envolvidas.

Por fim, sugere-se como perspectivas de novas pesquisas o estudo comparativo dos resultados aqui obtidos com outras redes (constituídas através do PRC), sejam elas consolidadas, inativas e/ou em formação, de forma que conduza a resultados que melhor explore as vantagens das redes e a efetividade da política pública.

Além disso, sobre outro foco de estudo, é possível investigar os aspectos motivacionais que levam micro, pequenos e médios empreendedores a unirem-se em redes interorganizacionais, e analisar as principais variáveis socioeconômicas que afetam, positiva ou negativamente, as relações em redes. Enfim, há muitos aspectos a serem investigados ao que tange a redes de cooperação.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC**, Edição Especial, 2004: p. 203-227.

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. **Redes de agro-indústrias de pequeno porte: experiências em Santa Catarina**. BRDE, 2004. 154p. (Agência de Florianópolis. Gerência de Planejamento.)

BORTOLASO, Ingridi Vargas; SELLITTO, Miguel Afonso. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – Ano 4, nº 2, Abr-Jun/2009, p. 37-48

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de Administração Pública (RAP)** Rio de Janeiro 35 (1): 119-44, Jan. /Fev. 2001

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

LOIOLA, E.R. MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais.** Rio de Janeiro: FGV, 1996.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública – RAP.** V. 45, nº 5, set/out, 2009.

MACSUL. Rede de Materiais de Construção. (**Fanpange**). Disponível em https://www.facebook.com/macsulrede Acesso em 02 Fev. 2015

MACSUL. Rede De Materiais De Construção (**Site**). Disponível em www.macsulrede.com.br Acesso em 02 Fev. 2015

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARQUES, Maria da Graça. UCPel retoma as redes de cooperação: Projeto propicia às empresas de um mesmo ramo o trabalho conjunto dentro do mercado. **Diário Popular**. 2014. Disponível em http://www.diariopopular.com.br/tudo/index.php?n_sistema=3056&id_noticia=ODYyOTI=&id_area=NQ Acesso em 03 mar. 2015

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. 224p.

PORTER, M**. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009

RUSSO, Denise Reis. **Problemas das Micro e Pequenas Empresas. Um Estudo junto aos Clientes do Balcão SEBRAE – Porto Alegre.** 2002. 116h. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SACOMANO NETO, Mário. Análise das Redes: Estrutura e Relações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 23, Ouro Preto/MG, out. 2003. **Anais eletrônicos**... Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0706_0124.pd Acesso em: 05 out. 2014.

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre, nov. 2007. Recuperado de: http://www.cgimoveis.com.br/redes-de-cooperacao em: 9 abr. 2015.

SDECT, **Programas e Ações de Governo: Redes de Cooperação**. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Governo do Rio Grande do Sul. Disponível em http://www.sct.rs.gov.br Acessado em 15 Mar. de 2015

UCPEL. **Redes de Cooperação atinge meta e anuncia lançamentos para 2015.** Disponível em http://www.ucpel.edu.br/portal/?secao=noticias&id=6659 Acesso em 04 mar. 2015.

VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato S. **REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS: A identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão.** Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato. PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO: uma análise a política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários. **Revista Pós Ciências Sociais**. v. 7 n. 13 São Luis/MA, 2010

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones Balestrin. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração-Eletrônica (RAUSP),** São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008

VERSCHOORE, Jorge Renato. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, 28-31 Oct. 2003

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A DIRETORA EXECUTVA

- **CARACTERIZAÇÃO DA REDE:**

1. Por que formar uma rede de cooperação no segmento de matérias de construção?
2. Qual a contribuição do Programa Redes de Cooperação (PRC)?
3. Como você avalia a Política Pública que originou o PRC?
4. Nestes 10 anos de rede, qual (is) você considera o(s) principal (is) beneficio(s) obtido com a cooperação? E as dificuldades?

- **Escala e Poder de Mercado**
  Como você descreve as relações comerciais (fornecedores e clientes) existentes?
- **Acesso A Soluções**
  Quanto aos avanços tecnológicos e o acesso a soluções, qual a contribuição da rede?
- **Aprendizagem e Inovação**
  O que a rede proporcionou de aprendizagem e inovação as empresas associadas?
- **Redução de Custos e Riscos**
  Como se dá a gestão e compartilhamento de custos e riscos na rede?
- **Relações Sociais**
  Como são as relações sociais entre os associados à rede?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS EMPRESÁRIOS

1) Nestes 10 anos de rede, qual (is) você considera o(s) principal (is) beneficio(s) obtido através de cooperação?

2) Após sua participação junto à rede MACSUL, qual dos cinco ganhos competitivos você considera que possui maior relevância e agrega maior vantagem para sua empresa?
   Escala e Poder de Mercado nas relações comerciais
   Acesso a Soluções (consultoria, treinamento...)
   Aprendizagem e Inovação
   Redução de Custos e Riscos
   Relações Sociais entre os associados

3) Cite alguma vantagem esperada que não foi obtida ainda através da rede ou uma vantagem que você entende que possa ser alcançada ao longo do tempo como a rede.

ANEXO A – DECRETO Nº 42.950 DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

CORREIOS
MALA DIRETA POSTAL
64000146/DR-RS
CORAG
UP-AC SIQUEIRA CAMPOS

GOVERNO DO ESTADO

DIÁRIO OFICIAL

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ANO LXII PORTO ALEGRE, QUINTA-FEIRA, 18 DE MARÇO DE 2004 Nº 052

www.corag.rs.gov.br

Edições completas desde novembro de 2002

DECRETO Nº 42.950, DE 17 DE MARÇO DE 2004.

Institui o *Programa Redes de Cooperação* para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 82, inciso V, da Constituição do Estado,

considerando a importância da promoção da cooperação entre micro, pequenas e médias empresas para o crescimento coletivo dos empreendimentos e o desenvolvimento do Estado;

considerando que a formação de Redes de Cooperação permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis;

considerando a necessidade de aprimorar as Redes de Cooperação já existentes e criar novas Redes de Cooperação no Estado;

considerando a indispensável conjugação de ações entre as entidades promotoras do desenvolvimento nas diversas regiões para gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes de Cooperação,

D E C R E T A:

Art. 1º - Fica instituído o *Programa Redes de Cooperação*, com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas nos mais variados segmentos da economia, mediante a união associativa entre elas.

Art. 2º - O *Programa Redes de Cooperação* consiste na completa disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, baseada em uma Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida e aprimorada constantemente por técnicos do Estado, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI – com o auxílio de entidades técnicas.

Art. 3º - A Coordenação-Geral do *Programa Redes de Cooperação* será sediada no Departamento de Desenvolvimento Empresarial – DEM – da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI –, à qual compete a supervisão-geral sobre todos os aspectos que compreendem a execução das atividades do Programa.

Parágrafo único - Compete à SEDAI:

a) prestar apoio político e institucional ao Programa;

b) repassar às entidades executoras a Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida internamente pela SEDAI;

c) aprimorar constantemente a Metodologia de Redes de Cooperação, incrementando os instrumentos de apoio às empresas participantes do Programa;

d) coordenar e deliberar a execução das atividades, estabelecer o método de trabalho e avaliar os resultados;

e) definir critérios a serem priorizados, bem como supervisionar as diretrizes, metas e fases de implantação a serem seguidas pelas entidades executoras.

Art. 4º - O *Programa Redes de Cooperação* será operacionalizado por intermédio de entidades executoras, regionalmente distribuídas, responsáveis pela implementação da metodologia e supervisão das atividades desenvolvidas junto às empresas participantes do Programa nas vinte e duas regiões dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento.

Parágrafo único - Compete à Entidade Executora:

a) prestar apoio institucional e político ao Programa;

b) atender às diretrizes, metas e fases de implantação definidas pela SEDAI, por intermédio de instrumento próprio a ser firmado;

c) disponibilizar a equipe de técnicos para a implementação da Metodologia de Redes de Cooperação, de acordo com o plano de trabalho a ser estabelecido em instrumento próprio;

d) disponibilizar a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do Programa.

Art. 5º - Os critérios de atendimento regional a serem priorizados na execução do *Programa Redes de Cooperação* serão definidos em conjunto pela SEDAI e pelas entidades executoras, compreendendo as potencialidades econômicas existentes em cada região.

Art. 6º - Poderão ser firmadas parcerias entre as instituições empresariais existentes nos diversos segmentos e o *Programa Redes de Cooperação* com o intuito de desenvolver redes entre empresas no âmbito de sua atuação, desde que seguidas as premissas básicas estabelecidas na Metodologia de Redes de Cooperação.

Art. 7º - Os recursos financeiros necessários à execução do Programa Redes de Cooperação estão previstos em dotação orçamentária da SEDAI, e contido no Plano Plurianual do Estado.

Art. 8º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

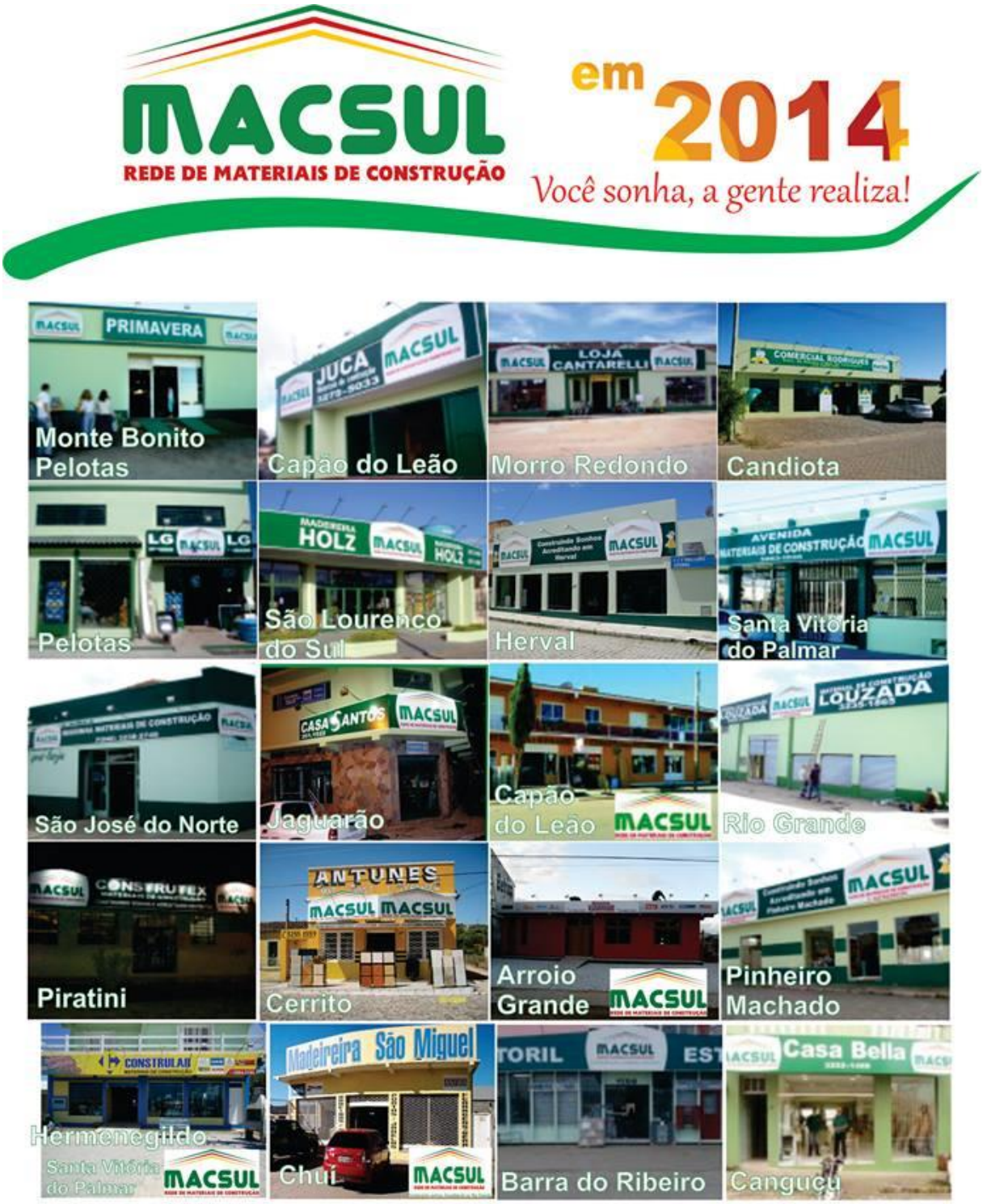
PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 17 de março de 2004.

GERMANO ANTONIO RIGOTTO,
Governador do Estado.

Registre-se e publique-se.

ALBERTO WALTER DE OLIVEIRA,
Chefe da Casa Civil.

ANEXO B – LOJAS DA REDE MACSUL



Identifique a loja MACSUL de sua cidade.
www.macsulrede.com.br