

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Juliana Kroetz Cezimbra

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DO PROGRAMA REDES DE
COOPERAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR
ELE ABRANGIDAS**

Porto Alegre

2012

Juliana Kroetz Cezimbra

**IMPACTOS DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR ELE ABRANGIDAS**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Profº Dr. Rogério Faé

Porto Alegre

2012

Juliana Kroetz Cezimbra

IMPACTOS DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR ELE ABRANGIDAS

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Rogério Faé – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar os impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas nele inseridas. O Programa é desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul em parceria, através de convênio, com universidades regionais. Trata-se de uma política pública que fomenta o desenvolvimento de empresas de menor porte, já que essas têm carência em vários aspectos, como capacitação, negociação, técnicas de comercialização e gestão. Para a realização do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, em que foram ouvidos representantes das universidades conveniadas, técnicos do Programa e representantes de quatro redes que receberam apoio do Programa. A partir dessa pesquisa, os resultados evidenciaram que os objetivos do Programa Redes de Cooperação são reconhecidos pelos empresários em rede, com destaque para a troca de informações entre os participantes. Foi possível perceber que as principais mudanças implementadas nas empresas através do Programa são o alcance de condições atraentes nas compras em conjunto, padronização de procedimentos e mudança na cultura do empresário que era voltada ao benefício individual. Os maiores ganhos das empresas que resolveram atuar em rede são: oportunidade de desenvolvimento e crescimento empresarial, capacitação profissional, poder de barganha para negociar com fornecedores, maior viabilidade para investir em *marketing*, troca de experiências e consolidação da marca. Para auxiliar o Programa a aprimorar sua forma de atuação e beneficiar as empresas que atuam junto a ele, sugerem-se melhorias, tais como: favorecer encontros entre redes de diferentes ramos, minimizar a descontinuidade dos convênios, recrutar consultores especialistas e implantação de uma metodologia para desenvolvimento e acompanhamento das redes que já se encontram em estágios avançados.

Palavras-chave: redes; cooperação; microempresa; desenvolvimento; programa.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the impacts generated for the Nets of Cooperation Program in the microcompanies and small companies. The Program is developed by the Government of the State of the Rio Grande do Sul in partnership, through accord, with regional universities. The Program is included in a public politic that foments the development of lesser companies, since these have lack in some aspects, as qualification, negotiation, marketing and management. For the accomplishment of the paper, a qualitative research was carried through, where they had been heard representative of the universities, technician of the Program and representatives of four nets that had received support from the Program. From this research, the results had evidenced that the Program objectives are recognized for the entrepreneurs in net, with prominence for the exchange of information between the participants. It was possible to perceive that the main changes implemented in the companies through the Program are: reach of attractive conditions in the purchases in groups, standardization of procedures and change in the culture of the entrepreneur who was interestes in the individual benefit. the biggest profits of the companies whom they had decided to act in net are: chance of development and enterprise growth, professional qualification, bargaining power to negotiate with suppliers, greater viability to invest in marketing, exchange of experiences and consolidation of the brand. To assist the Program to improve its form of performance and to benefit the companies who act next to it, improvements, such are suggested as: to favor meeting between nets of different branches, to minimize the discontinuity of the accords, to enlist consultants specialists and implantation of a methodology for development and accompaniment of the nets that already meet advanced.

Key-words: nets; cooperation; microcompany; development; program.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	10
4 OBJETIVOS.....	11
4.1 OBJETIVO GERAL.....	11
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
5.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
5.1.1. Papel do Estado no Fomento das Micro e Pequenas Empresas	12
5.2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL.....	13
5.2.1 Mecanismos de Governança das Redes Interorganizacionais.....	14
5.3 PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO.....	16
5.3.1 Estrutura.....	19
5.3.2 Acompanhamento das Atividades.....	20
5.3.3 Execução do Programa.....	21
6.3.3.1 Operacionalização do Trabalho	21
5.3.3.2 Formalização da Rede.....	21
5.3.3.3 Expansão das Redes.....	21
5.3.3.4 Inovação	22
5.3.3.5 Negociação Conjunta.....	22
5.3.3.6 Plano de Crescimento	22

5.3.3.7 Aperfeiçoamento das Redes	22
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
6.1 PROPÓSITO DA PESQUISA.....	25
6.1.1 Estudo Exploratório	25
6.2 COLETA DE DADOS	26
6.2.1 Instrumentos de Pesquisa.....	26
6.2.2 População e Amostra	27
6.3 QUADRO RESUMO DO MÉTODO DE PESQUISA.....	28
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
7.1 IMPACTOS GERADOS PELO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA.....	29
7.1.1 Programa Redes de Cooperação e a forma com que seus objetivos são reconhecidos pelas empresas em rede.....	29
7.1.2 Mudanças que o Programa Redes de Cooperação tem produzido nas micro e pequenas empresas inseridas no Programa.....	33
7.1.3 Principais Ganhos dos Empresários em Rede	35
7.1.4 Síntese da Análise dos Impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação .	36
7.2 SUGESTÃO DE MELHORIAS	37
8 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	42
ANEXO 1 – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	45

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, quando iniciou-se o processo de abertura do mercado brasileiro, o número de falência de pequenas empresas aumentou consideravelmente e inúmeras empresas de pequeno porte passaram a entrar em processo de falência antes de completar dois anos de existência, devido à forte concorrência, elevada carga tributária, dificuldade de acesso ao crédito e despreparo dos gestores.

O Programa Redes de Cooperação, calcado na parceria entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e universidades regionais gaúchas, vem desde o ano 2000 reunindo empresas de pequeno porte de mesmo segmento para trabalhar em rede e, assim, ter condições de realizar melhores negociações através de compras em conjunto, obter *marketing* compartilhado para reduzir custos e aumentar a visibilidade da marca, desfrutar de cursos de capacitação e gestão, entre outros benefícios.

No segundo capítulo, é abordada a contextualização do problema e identificada a questão central do trabalho. A seguir, o capítulo três apresenta a justificativa da escolha do tema de pesquisa, em que são especificados os motivos que tornam o tema importante, oportuno, viável, atual e relevante.

O capítulo quatro identifica os objetivos do trabalho. Primeiramente, o objetivo geral e na seqüência três objetivos específicos que darão suporte à condução do trabalho de pesquisa. O quinto capítulo apresenta a fundamentação teórica, em que são aprofundados os temas da administração pública, cooperação interorganizacional e o Programa Redes de Cooperação, apresentando sua estrutura, a forma com que são acompanhadas suas atividades e a execução do programa em si.

No sexto capítulo, os procedimentos metodológicos são identificados. Esse capítulo define que o estudo caracteriza-se como exploratório, identifica como será realizada a coleta de dados e, por fim, é apresentado um quadro resumo do método de pesquisa utilizado.

A análise dos resultados é apresentada no capítulo sete, que identifica os impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas, apresenta o Programa em si e a forma com que seus objetivos são reconhecidos pelos empresários em rede, as mudanças que o Redes de Cooperação tem produzido nas empresas participantes, os principais ganhos obtidos pelos empresários, as ações a serem priorizadas e sugestões de melhoria.

Por fim, são elencadas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho de pesquisa e demonstrados, em anexo, os modelos de questionários aplicados para a

realização da pesquisa com os seguintes públicos: empresários em rede, universidades conveniadas com o Programa Redes de Cooperação e técnicos do Programa que se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O estado do Rio Grande do Sul possui diversidade cultural, étnica e regional. Portanto, necessita de flexibilidade para conduzir seus negócios perante seus potenciais consumidores. Há algum tempo, é um estado que chama a atenção de empresas multinacionais e que importa bastante, fazendo com que seus produtores internos tenham que encontrar soluções alternativas para garantirem uma fatia de mercado.

As empresas de porte pequeno representam mais de 90% (noventa por cento) do total de empresas cadastradas na Junta Comercial do estado do Rio Grande do Sul. Destas, a mortalidade abrange em torno de 70% (setenta por cento) anualmente. Os motivos são variados, mas devem-se principalmente à falta de crédito, capacitação e gestão precárias e aos altos impostos que levam os microempresários à bancarrota.

Para conter esse número indesejado de empresas que não conseguem manterem-se vivas no mercado competitivo, é que existem programas, como o Redes de Cooperação, que sensibilizam os empresários a trabalharem em rede a fim de conseguir uma posição sólida no mercado em que atuam compartilhando os riscos sem perder sua individualidade jurídica.

O Programa Redes de Cooperação consiste em reunir grupos de empresas, em regra de pequeno porte e com objetivos comuns para que, unidos, consigam evoluir em conjunto. A união em rede garante não só a troca de experiências entre as empresas participantes como também consultorias diversas em áreas como negociação e gestão.

O Programa foi criado há mais de dez anos e contribuiu de diversas formas para a evolução de algumas empresas que ficaram muito mais fortalecidas no mercado após sua inclusão nessa sistemática. É importante avaliar quais os principais fatores que contribuem positiva e negativamente na ponta da cadeia, para que o Programa seja aprimorado de acordo com as necessidades de seu público-alvo. Para que isso aconteça, a indagação de pesquisa a ser respondida é:

-Quais os impactos do Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas por ele abrangidas?

3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Analisar os impactos do Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas por ele abrangidas é muito importante para a aluna, por aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer da especialização em Gestão Pública em uma situação real que poderá contribuir para o sucesso do departamento onde trabalha, que foi alvo de estudo deste projeto. É importante, também, para a SESAMPE que busca aprimorar seus métodos de trabalho.

O tema escolhido é atual e relevante, pois representa a realidade que empresas de micro e pequeno porte de diferentes continentes vêm enfrentando: a dificuldade de entrar no mercado e competir com grandes empresas. Essa situação exige das pequenas empresas um posicionamento estratégico eficiente para competir nesse cenário. Os grandes concorrentes atuam em diversas partes do mundo e podem atingir economias de escala que as empresas locais jamais conseguiriam.

Este trabalho é oportuno, pois representa uma excelente oportunidade para identificar em quais pontos o Programa pode ser aprimorado para alavancar os negócios das micro e pequenas empresas gaúchas. Através dos dados aqui levantados, podem-se mapear estratégias e definir metas a serem ajustadas, para melhorar a atuação do Governo do Estado na manutenção e melhoria das redes de cooperação formadas em todas as regiões do estado.

Enfim, o trabalho é viável porque a Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa, executora do Programa Redes de Cooperação, apoiou o projeto de pesquisa e disponibiliza dados para que o mesmo seja realizado, compartilhando informações importantes que dão suporte à sua execução.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas por ele abrangidas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a forma como os objetivos do Programa são reconhecidos pelos empresários em rede;
- Verificar as mudanças que o Programa Redes de Cooperação tem produzido nas micro e pequenas empresas inseridas no Programa;
- Identificar quais os maiores ganhos dos empresários em relação ao Programa.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica permite interpretar e avaliar investigações já realizadas anteriormente, comparar conceitos propostos por diversas fontes de pesquisa e conhecer teorias propostas por conceituados autores. Assim, segue um conjunto de teorias que se associam com o tema Redes de Cooperação e que são relevantes para a construção deste trabalho de pesquisa.

5.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública já foi caracterizada por três formas distintas: a administração pública patrimonialista, em que o Estado funcionava como sendo uma extensão do poder do soberano; a administração pública burocrática, que surgiu com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo, típicos da fase patrimonialista; a forma atual, que é a administração pública gerencial.

Conforme Chiavenato (2008), a administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com ela. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta.

Enquanto o mercado controla a administração de empresas, que está voltada para o lucro privado e o enriquecimento de seus acionistas, a sociedade controla a administração pública gerencial, que está voltada para o interesse público.

5.1.1. Papel do Estado no Fomento das Micro e Pequenas Empresas

A partir das décadas de 70 e 80, novas condições de mercado, influenciadas pelas tecnologias da informação e pela teoria da contingência – que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional –, exigem arquiteturas organizacionais flexíveis.

Essas novas formas de organização devem ser capazes de adaptarem-se a um ambiente que seria caracterizado cada vez mais por incerteza, volatilidade e velocidade nas mudanças. Para acompanhar essa nova fase econômica e cultural, as organizações tiveram de readequar sua estrutura para manterem-se ativas no mercado e competir com as grandes potências.

Conforme a Constituição da República de 1988, cabe à iniciativa privada a organização e a exploração da atividade econômica, devendo o poder público fiscalizar, regulamentar e suprir o desenvolvimento da economia para atender ao interesse social e ao crescimento econômico do País. Assim, cabe ao poder público, utilizando-se de políticas públicas e fiscais, fomentar o desenvolvimento econômico e social, fornecendo meios para que os micro e pequenos empresários possam sobreviver e competir no mercado gerando mais emprego e renda.

É papel do Estado estimular e articular políticas públicas capazes de financiar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e capacitar, fornecendo suporte técnico aos empreendedores. No Brasil, fortemente em alguns estados, há a atuação do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – que incentiva o progresso de microempresários.

A Lei Ordinária 13.706, de 06 de abril de 2011, foi criada para beneficiar micro e pequenas empresas e prevê, entre outras medidas, a exclusividade nas contratações no valor de até 80 mil reais para Micro e Pequenas Empresas. Ao invés de vinte grandes contratações, conforme a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2011), a Cecom realizará 319 contratações com exclusividade e mais 66 com preferência para micro e pequenas empresas em todo o estado. Projeta-se um aumento superior a 210% nos valores contratados somente com o resultado de tais ações.

A Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, foi criada no intuito de beneficiar as micro e pequenas empresas para que estas possam ter mais chances de competir no mercado. Dentre os benefícios, estão privilégios em relação a outras empresas quanto a critérios de desempate e participações exclusivas de microempresas e empresas de pequeno porte em determinadas licitações com valor pré-estabelecido.

5.2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Conforme Malmegrin (2010), redes podem ser definidas como teias flexíveis e abertas de relacionamentos mantidas pelo compartilhamento de informações, ideias, experiências, objetivos, esforços, riquezas e necessidades. De acordo com Antunes et al (2010, p. 18), “uma das propriedades fundamentais das redes de cooperação entre empresas é a de gerar competitividade para as empresas associadas”. Nesse sentido, redes públicas de cooperação

em ambientes federativos representam a união de duas ou mais organizações mantidas ou administradas pelo Poder Público.

A união entre empresas pode formar redes horizontais ou verticais. Uma rede vertical, conforme Santos, Pereira e França (1994), é compreendida pela relação entre uma empresa e os componentes dos elos de uma cadeia produtiva. Esse mesmo autor compartilha sua opinião com Lewis (1992), quando se refere à rede vertical como sendo uma forma de cooperação comercial com produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço.

As redes de cooperação são horizontais, ou seja, formadas por empresas de mesmo segmento e de porte semelhante que aproveitam-se dessa união para alcançarem resultados. Esse tipo de rede, de acordo com Marques e Aguiar (1993), ocorre quando duas ou mais firmas atuam no mesmo processo produtivo. Segundo os mesmos autores, a mudança mais marcante que resulta dessa união entre mais de uma empresa do mesmo ramo é o fato de que cada uma passa a ver seu concorrente como um parceiro.

De acordo com Casarotto (1999), as redes atuam em uma organização paralela que concorre com suas empresas integrantes na busca de vantagem competitiva para estas, principalmente para as funções de negociação, pesquisa e desenvolvimento, produção, gestão, logística de distribuição e marketing. Porter (2000) reforça essa idéia, ensinando que a mobilização dos atores locais busca a construção de um ambiente propício à competição, onde encontram novas idéias e novas formas de fazer as coisas.

Nesse sentido, os ganhos obtidos pelos empresários estão diretamente ligados com o seu empenho na condução de um trabalho cooperativo, conforme Back (2004), que destaca que os retornos aos integrantes são proporcionais ao número de atividades compartilhadas pelas empresas e ao seu envolvimento e fidelização ao processo de integração em rede. Quanto maior o comprometimento do microempresário nas ações coletivas, maiores as chances de sucesso em seu negócio.

5.2.1 Mecanismos de Governança das Redes Interorganizacionais

Para trabalhar em rede, não basta reunir um grupo de empresas com interesses similares e começar a agir sem qualquer metodologia. O resultado de uma atitude como essa pode ser desastroso e repelir das ações em conjunto os candidatos potenciais a grandes empresários. Conforme Balestro (2004), apesar de a solução de problemas complexos serem obtidos com ajustes mútuos e decisões em grupo, a questão de controle é mais delicada.

Não há hierarquia ou prevalência de relações nas redes interorganizacionais e esse fato exige que seja disseminada uma cultura responsável entre os empresários em rede e que cada

um se comprometa em respeitar o negócio alheio com a convicção de que a união de esforços trará benefícios coletivos. A complexidade da governança das redes se explica de várias formas: de um lado, não é possível definir *ex ante* os resultados que serão alcançados; de outro, está o paradigma da confiança que precisa ser desenvolvida entre os empresários.

Park (1996) destaca que uma questão relevante a ser analisada é a existência ou não de uma central de coordenação fora das empresas que monitore e gerencie o processo de tomada de decisões coletivas. Essa central de coordenação ordena as atividades e pode, inclusive, impor sanções, quando necessário.

Os mecanismos de governança mais presentes nas organizações em rede, conforme Grandori e Soda (1995), são:

- Comunicação, decisão e negociação – são sempre presentes em todos os tipos de rede, em maior ou menor intensidade.
- Controle e coordenação social – relações estáveis baseadas em normas de grupos, reputação e mútuo controle. São obtidos por meio da integração de unidades ou de atores que desempenham o papel de articuladores no interior da rede.
- Equipe comum – é a central de coordenação criada para atuar com escopos de cooperação interempresariais amplos, com um alto número de empresas cooperando.
- Relações de hierarquia e autoridade – referem-se ao processo de delegação de poder feito a uma empresa para determinar o comportamento de outras empresas dentro de uma determinada “zona de aceitação”.
- Sistemas de planejamento e controle – esses sistemas tendem a funcionar mais com base em resultados do que através de supervisão hierárquica.
- Sistemas de incentivos – uma especificação *a priori* dos direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva pode fornecer um mecanismo eficaz para uma clara divisão dos benefícios obtidos. No entanto, o mais importante é que todos os integrantes da rede percebam o jogo das somas positivas e suas vantagens.
- Sistemas de seleção – a maneira como os integrantes da rede são selecionados e a especificidade, ou não, do acesso através dos critérios de seleção constituem um poderoso meio para verificar-se a probabilidade de atingirem as ações coordenadas entre as empresas.

- Sistemas de informação – além de permitir uma redução de custos na comunicação, tornando viável a formação de redes com empresas distantes entre si, a tecnologia da informação constitui, por si só, um mecanismo de governança baseado em máquinas mais do que em pessoas ou em meios organizacionais.
- Apoio público e infraestrutura – nos ambientes institucionais em que há dificuldade de se obter cooperação entre os agentes, o apoio direto do poder público pode ser vital. Esse apoio é particularmente relevante nas situações em que os custos de inovação são altos e o grau de apropriação dos benefícios é baixo.

5.3 PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

O Programa Redes de Cooperação iniciou suas atividades no ano 2000, no governo Olívio Dutra e foi desenvolvido durante 10 anos por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI. Essa Secretaria foi extinta em 2011, no governo Tarso Genro, que criou a Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa - SESAMPE, secretaria esta que prioriza o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, assim como o das cooperativas.

Conforme Carlos Hundertmarker, em sua participação na obra de Baggio et al (2010, p. 29) “constituir políticas públicas que contemplassem os empreendedores, donos de pequenos negócios em todo o Estado, foi um desafio que a Sedai propôs ao constituir o Programa Redes de Cooperação em 2000”.

O programa, hoje, é desenvolvido e operacionalizado através de convênios entre o Governo do Estado, por meio da SESAMPE, através do Departamento de Apoio à Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e universidades regionais do Rio Grande do Sul, que possuem articulação comunitária nas suas regiões. O Programa possui abrangência estadual e seus objetivos são fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes – daí o nome do programa. Tem como objetivo, ainda, capacitar micro e pequenos empresários para que trabalhem em redes do campo produção e circulação.

O Redes de Cooperação está inserido no campo Estado e Políticas Públicas e é caracterizado por uma estrutura de rede híbrida, já que trata-se de parceria entre a SESAMPE,

que representa o Estado e entidades privadas - as Universidades. Os recursos utilizados no Programa são advindos dos recursos livres do Tesouro do Estado e também da consulta popular, realizada nas regiões onde as universidades atuam.

Há no programa descentralização tutelada, pois o Estado transfere recursos para que as universidades, através de seus consultores, possam organizar e capacitar os micro e pequenos empresários. Os principais atores envolvidos, Estado e universidades, cooperam entre si inclusive nos recursos disponibilizados, em que a universidade contribui também com sua contrapartida, que se dá através da disponibilização de infraestrutura para o andamento dos trabalhos das redes. A coordenação é realizada pela SESAMPE, através de seus técnicos, que realizam os programas de trabalho para os convênios, inclusive supervisionando *in loco* se as atividades programadas estão sendo efetivamente cumpridas.

O programa é regido por formalidade, já que para oficializar a parceria são firmados convênios entre o Governo do Estado e as universidades, em que são definidos os objetivos, metas e etapas constantes do plano de trabalho, que determinam as atividades a serem executadas, bem como o repasse da metodologia e a forma de atuação. Além disso, periodicamente as universidades devem enviar ao Estado a prestação de contas do convênio, que é analisada primeiramente pela própria SESAMPE e após enviada para ser auditada pela CAGE – Contadoria e Auditoria-Geral do Estado.

A modalidade do serviço prestado pelo Estado é a de infra-estrutura na subcategoria institucional e de fomento, já que o Estado financia o programa para desenvolver economicamente o Rio Grande do Sul, através do fortalecimento e da sustentabilidade das microempresas e empresas de pequeno porte.

O Redes de Cooperação está estruturado de maneira similar à estrutura de rede Raio de Sol. O Estado representa o elemento (nó) central e as universidades representam os nós intermediários que capacitam e trabalham diretamente com os micro e pequenos empresários, que estão nas pontas da cadeia.

Para o elemento decisório D, o Estado é classificado como Dp, ou seja, tem a posse de poder; as universidades são classificadas como Dc, pois têm a posse do conhecimento, informação e capacidades inovativas. Os elementos da ação, E, são as universidades e o Estado é o terceiro elemento R, pois provê recursos para que o elemento E possa agir nas suas regiões, formando Redes de Cooperação entre empresas do mesmo ramo.

Essa parceria entre o Estado e as universidades objetiva reduzir a mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte, que passam a atuar com ferramentas coletivas, como: central de negócios, que permite conquistar condições mais vantajosas de compra;

marketing compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum; central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços; facilidade de acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento da estrutura de rede pelo agente financeiro. Essas ferramentas os tornam aptos a competir em seus ramos de negócio.

O Programa Redes de Cooperação visa a reunir empresas com interesses comuns em redes, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. O Programa destaca-se pela sua potencialidade no fortalecimento das micro e pequenas empresas por garantir melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. 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. Além disso, as empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias.

As universidades disponibilizam os consultores e sua infra-estrutura para execução do Programa, tais como salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos e materiais. A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente designado pela universidade para tal, sendo o responsável pelo cumprimento das ações dos consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a Coordenação Estadual.

Os consultores são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes. São eles que iniciam o contato com os empresários para a participação nas reuniões de sensibilização, apresentam o Programa e motivam para a cooperação. Atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para a potencialização de oportunidades do grupo.

Os consultores têm a responsabilidade de adequar a melhor formatação jurídica e registro da Rede em cartório (estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho. No intuito de consolidar as redes, capacitam os gestores e abrem espaço para troca de informações entre os empresários.

Depois de formatada a rede, é escolhida sua marca e feita sua apresentação, de sua marca e de seu potencial como comprador e parceiro para seus fornecedores. Estabelecida a rede, é realizado o lançamento para o público consumidor em evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa. Ao final do período de acompanhamento integral, os

consultores auxiliam na elaboração do plano de longo prazo e atuam como facilitadores da rede, recebendo demandas esporádicas e buscando novas oportunidades de alianças.

O Programa Redes de Cooperação, conforme Verschoore (2004, p. 15) “constitui-se em uma importante inovação no campo de políticas públicas para o desenvolvimento.” Reconhecido nacionalmente pela premiação "Gestão Pública e Cidadania", da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e BNDES, classificou-se entre os vinte premiados dentre os 1.053 Programas inscritos em todo o país. Foi destacado internacionalmente pelas Nações Unidas no UN-HABITAT United Nations Human Settlements Programme, no ano de 2004 e, ainda, Prêmio Top de Marketing da ADVB 2006, na categoria Serviços Públicos.

As redes constituídas através do Programa podem proporcionar benefícios às empresas integradas. Entre eles, destacam-se:

- ganhos de credibilidade no mercado;
- novas possibilidades de relacionamentos empresariais, com universidades, agências estatais e instituições tecnológicas:
 - valorização de marcas e *marketing* compartilhado;
 - redução de custos de produção, com compras conjuntas de mercadorias;
 - normatização de procedimentos e certificações;
 - aumento da produtividade e redução da ociosidade;
 - contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho;
 - capacitação gerencial e qualificação profissional;
 - assessoramento e consultorias em diversas áreas;
 - abertura e consolidação de mercados;
 - organização dos negócios a partir de planejamento estratégico;
 - ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta;
- troca de informações e experiências entre empresas participantes de mesmo segmento;
 - aumento da motivação e confiança no negócio;
 - facilidade de acesso ao crédito, através do reconhecimento da estrutura de Rede pelo agente financeiro.

5.3.1 Estrutura

O Programa é coordenado pela SESAMPE, através do Departamento de Apoio à Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, possui abrangência estadual e é executado

regionalmente de forma articulada com as universidades parceiras, que disponibilizam sua infra-estrutura para execução do Programa. As universidades que atuam atualmente no Programa são:



Figura01: Universidades parceiras do Programa Redes de Cooperação

A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela universidade parceira para tal, sendo a responsável pelo cumprimento das ações dos consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a coordenação estadual.

Algumas reuniões com as universidades são realizadas na sede da SESAMPE, que conta com uma sala de reuniões para recebê-los e ali elaborar os planos de trabalho, e outra sala onde trabalham os técnicos do Programa, que acompanham o trabalho realizado pelas universidades e dão suporte aos consultores que operam diretamente junto aos empresários.

5.3.2 Acompanhamento das Atividades

O acompanhamento da implementação das atividades em cada região ocorre mensalmente através de técnico designado pela SESAMPE para esse fim. Compete ao técnico coordenar as ações realizadas em conjunto, o intercâmbio de dados e informações, o atendimento das demandas da entidade parceira e o encaminhamento das solicitações da coordenação estadual do programa.

As reuniões mensais de acompanhamento são realizadas alternadamente com a visita do supervisor regional e dos consultores à Sesampe e com a visita do técnico da Secretaria à região da universidade. Nas reuniões mensais, são verificadas a infraestrutura disponibilizada pela entidade parceira aos seus consultores, as rotinas de implementação das redes de cooperação, os dados e a situação das redes existentes. São analisados, ainda, os avanços e dificuldades das atividades empreendidas e os encaminhamentos das demandas para melhoria das condições de execução do programa.

Quanto ao acompanhamento da implementação das redes, solicita-se que o consultor responsável pela formação da rede elabore e encaminhe à coordenação do Programa um

relatório mensal de implementação de rede. Nesse relatório, devem constar as atividades desempenhadas, os avanços conquistados, as dificuldades enfrentadas e outras considerações que o consultor achar relevante, além das informações gerais sobre a rede.

5.3.3 Execução do Programa

A execução do Programa dá-se através da operacionalização do trabalho, da formalização da rede, do processamento de expansão, da inovação, da negociação conjunta, do plano de crescimento e, por fim, do aperfeiçoamento das redes formadas.

6.3.3.1 Operacionalização do Trabalho

Nos convênios firmados entre a SESAMPE e as universidades, são definidos os objetivos, as metas e as etapas constantes do plano de trabalho que determinam as atividades que serão executadas. Os consultores são disponibilizados em tempo integral à rede pelo período que determinar o convênio. São eles os responsáveis pelo processo de formação e consolidação das redes. A atuação desses atores é de extrema importância, já que são eles que sensibilizam, motivam e atuam como facilitadores das atividades dos grupos.

Depois de formatada a rede, é escolhida sua marca e feita a apresentação da mesma para seus potenciais fornecedores. O próximo passo é o lançamento para o público consumidor.

5.3.3.2 Formalização da Rede

Nesta etapa, são delimitados a estrutura legal da rede, suas regras, direitos e deveres de cada membro. São construídos em ação conjunta o Estatuto Social, o Regimento Interno e o Código de Ética da associação que, após finalizados, já permitem que a rede seja registrada no Cartório de Registros Especiais.

A partir dessa etapa, começa a ser desenvolvido o plano de ação da rede com seu desenho estratégico e o planejamento de suas ações. Começam a ser formadas as equipes de trabalho e delineadas as atividades a serem executadas.

5.3.3.3 Expansão das Redes

A expansão do número de associados é item de extrema importância para a consolidação de uma rede. Nesta etapa, busca-se novos associados que possuam as mesmas características dos membros, como porte e objetivos.

Além da busca de novos associados, é trabalhado o envolvimento dos novos participantes com as ações da rede e a boa aceitação deles por parte dos antigos associados. Algumas redes já servem de exemplo para as demais, por possuírem filiais em outros estados.

5.3.3.4 Inovação

Para que uma rede possa obter sucesso, ela necessita gerar processos ou produtos que tragam-na competitividade e possibilitem sucesso a todos os associados. Para que isso ocorra, é essencial que haja cooperação e constante troca de informações entre as empresas participantes. Essa troca acontece nas assembleias e reuniões da rede, em que cada empresário expõe sua ideia e é auxiliado pelos demais integrantes na condução para uma conquista que traga benefícios aos cooperados.

5.3.3.5 Negociação Conjunta

Após implementadas as primeiras ações e constituída formalmente a rede, o grupo de empresários já está apto a buscar a concretização de objetivos mais sólidos, como a negociação em conjunto com os fornecedores, que os permite maior poder de barganha e custos reduzidos. Essa atividade compreende duas fases: na primeira fase, são identificados os prováveis fornecedores e organizado o que será negociado, como produtos comuns, percentual, forma de entrega e datas das compras.

Já na segunda fase, fica compreendida a negociação em si. A rede tem o apoio dos consultores que conduzem os trabalhos de forma a permitir que o negócio seja exitoso para ambas as partes, contribuindo para uma relação futura entre rede e fornecedor.

5.3.3.6 Plano de Crescimento

Conforme estabelecido no manual de metodologia do Programa Redes de Cooperação, nesta fase deve ser desenvolvido um planejamento estratégico para a rede em longo prazo, visto que já foram feitas análises nas fases anteriores.

O planejamento deve conter as linhas gerais de evolução da rede nos três anos seguintes e os recursos para que os objetivos planejados possam ser atingidos, tais como regiões de atuação, número de membros e alianças estratégicas.

5.3.3.7 Aperfeiçoamento das Redes

O Programa oferece, também, outras ferramentas que facilitam o desenvolvimento das redes, como capacitação empresarial aos empresários e empregados das micro e pequenas

empresas, assim como cursos específicos, encontros estaduais de redes e encontros estaduais de presidentes das redes. Os encontros objetivam propiciar troca de informações entre os representantes das equipes.

Mais do que sensibilizar o empresário para as ações conjuntas, incentivando-o a abandonar o individualismo para melhorar a gestão de sua empresa e, com isso, ter maiores lucros, o Programa Redes de Cooperação desperta um senso de solidariedade e comprova a máxima de que a união faz a força.

Diante de uma sociedade cada vez mais competitiva, o Redes de Cooperação é um programa que se destaca por inserir uma forma diferente de desenvolvimento, em que o resultado é fruto de ações coletivas. Apesar de manterem sua individualidade jurídica, todos os componentes de uma rede participam, decidem e são responsáveis pelas ações que influenciam o sucesso de todo o grupo.

A cultura associativa entre empresas de menor porte é uma estratégia de sobrevivência que, dependendo do esforço e comprometimento do grupo, pode levá-lo a conquistar posições de destaque no mercado. Há alguns exemplos de sucesso a serem citados, como:



Figura 02: Redes de empresas inseridas no Programa Redes de Cooperação

Desde sua criação, em 2000, o Programa tem o desafio de mudar a mentalidade dos microempresários gaúchos calcada no desenvolvimento excessivo dos valores individuais competitivos, que tornam mais árduo o caminho do sucesso empresarial. O objetivo, então, é

sensibilizá-los para uma nova forma de organização social onde haja democracia participativa, ética e justa repartição dos resultados.

A revista *Época Negócios* traz alguns dados sobre uma pesquisa realizada pelo Sebrae: 58% (cinquenta e oito por cento) das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos. Apesar de ser um índice alto, o estudo mostra uma queda elevada quando comparado com 2000. Naquele ano, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas chegava a 71% (setenta e um por cento) nos primeiros cinco anos de existência. A representatividade desses números, por si só, já justifica as ações do Programa para desenvolver esse nicho que possui inúmeros entraves para manter-se ativo.

Poucas políticas públicas passam de Políticas de Governo a Políticas de Estado. Nesse sentido, o Programa vem rompendo paradigmas: já sobrevive a mandatos de diferentes partidos e em 2011 foi sancionada a lei 13.839 que instituiu o Programa Redes de Cooperação.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi qualitativa e embasada em uma pesquisa exploratória, através de um estudo de caso desenvolvido na Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa – SESAMPE, através de seu programa Redes de Cooperação. Para desenvolver o estudo de caso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com amostras de públicos previamente selecionados.

6.1 PROPÓSITO DA PESQUISA

Segundo Boyd e Westfall (1987), o projeto de pesquisa é um padrão utilizado para coletar dados que todos os planejamentos de pesquisa realizados cientificamente necessitam ter. Há três categorias estabelecidas de projetos de pesquisa: exploratório, descritivo e experimental. Este estudo caracteriza-se como exploratório.

6.1.1 Estudo Exploratório

O estudo exploratório, conforme Boyd e Westfall (1987), é utilizado quando a empresa objeto de estudo precisa descobrir o que há de errado para que a empresa não esteja atingindo os resultados esperados. Este estudo é usado para que seja descoberta a mais provável explicação da dificuldade. Por isso, o estudo exploratório deve ser encarado como o primeiro passo no processo de pesquisa. Esses autores comentam que ele pode ser considerado o passo que define o problema, para cuja solução serão utilizados outros projetos.

Aaker, Kumar e Day (2001) concordam com Boyd e Westfall (1987) quando dizem que o objetivo de um estudo exploratório é descobrir ideias e relações novas, e que não pode ser estabelecido nenhum projeto formal. Assim, a imaginação e criatividade do explorador é o fator principal. Contudo, há três linhas que podem ajudá-lo na descoberta de informações valiosas:

- **Estudo de Dados Secundários:** É a maneira mais rápida e econômica para o pesquisador descobrir hipóteses possíveis tirando partido do trabalho de outras pessoas. As fontes mais

úteis de informações como essas são livros, jornais, documentos governamentais e jornais comerciais/profissionais que estão à disposição em bibliotecas.

- **Investigação de Indivíduos Informados:** Todos os indivíduos que têm qualquer associação com os esforços de pôr um produto no mercado, por exemplo, são fontes de pesquisa mercadológica. Apesar disso, não se deduz necessariamente que todos os indivíduos terão boas ideias. Portanto, para gerar um resultado satisfatório, deve-se escolher os indivíduos que têm mais imaginação.
- **Análise de Casos Selecionados:** O estudo de casos caracteriza-se por ser um estudo intensivo. É dada ênfase à compreensão, como um todo, no assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Esse estudo intensivo de um caso pode fazer aparecer relações que de outra maneira não seriam descobertas.

6.2 COLETA DE DADOS

Mattar (1995) define que “as operações de coleta de dados precisam ser detalhadamente planejadas e controladas para que os dados coletados tenham alta qualidade”. Os dois métodos básicos de coleta de dados em pesquisa de mercado, segundo Boyd e Westfall (1987), são: observação e questionário.

6.2.1 Instrumentos de Pesquisa

Entrevistas semi-estruturadas: Para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e presenciais feitas pela autora. Posteriormente, as respostas foram analisadas levando em consideração os objetivos deste trabalho. A entrevista, de acordo com Boyd e Westfall (1987), é um método versátil, pelo fato de que quase todos os problemas de pesquisa de mercado podem ser abordados na forma de questionários.

Observação Participante: O outro instrumento de pesquisa utilizado para a elaboração do trabalho foi a observação participante da autora, que consistiu em testemunhar e registrar informações de acontecimentos passados úteis para o desenvolvimento dos resultados do trabalho em questão. Segundo Mcdaniel e Gates (2003, p.162), “a pesquisa de observação pode ser definida como um processo sistemático de registro dos padrões de

comportamento de pessoas, objetos e acontecimentos sem fazer perguntas ou se comunicar com eles.”

Conforme a visão dos mesmos autores sobre a técnica, as vantagens do método de observação estão em observar como as coisas realmente acontecem, sem depender somente das respostas dos entrevistados, já que essa abordagem pode evitar grande parte dos fatores de distorção gerados pela estrutura entrevistador/pergunta e que estão associados à abordagem de pesquisa de levantamento.

A autora observou dados secundários de monitoramento e controle da SESAMPE através de seus relatórios disponibilizados periodicamente pelas universidades atuantes nos convênios, de onde foram analisados dados de evolução das redes constituídas, assim como de suas principais necessidades para alavancar os negócios.

6.2.2 População e Amostra

A técnica de pesquisa escolhida foi a de entrevistas em profundidade que, segundo Trujillo (2001, p. 44), “é a maneira com que o entrevistador pode explorar cada resposta do entrevistado à exaustão. Diante da resposta do entrevistado, ser-lhe-á cobrada uma justificativa. Diante da justificativa uma razão e, diante da razão, um motivo. E assim por diante.” Foram escolhidos os três públicos distintos, conforme segue, pelo fato de terem relação direta com a área tema de pesquisa que é objeto de estudo deste trabalho, e pela viabilidade das informações serem obtidas. Serão três roteiros distintos: um para representantes de redes e que atuam em empresas componentes de redes de cooperação que já atuaram e receberam apoio do Programa, o segundo para universidades parceiras e o terceiro para técnicos que atuam na coordenação do Programa, dentro da SESAMPE.

Por questões políticas e levando em consideração a ética profissional, os públicos entrevistados, para não serem identificados em suas respostas, foram referenciados no trabalho aleatoriamente por números e por letras do alfabeto, conforme segue:

- **Redes participantes do Programa, representadas por sua Presidência**

Rede A, Rede B, Rede C e Rede D

- **Universidades**

Universidade A e Universidade B

- **Técnicos do Programa Redes de Cooperação**

Técnico A e Técnico B

A forma de amostragem escolhida é do tipo por julgamento que, segundo Malhotra (2001), é uma amostragem barata, conveniente e rápida. A amostragem por julgamento é subjetiva e seu valor depende inteiramente do julgamento, da experiência e da criatividade do pesquisador. Além disso, pode ser útil desde que não se exijam grandes inferências populacionais.

6.3 QUADRO RESUMO DO MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo geral do Programa, que é analisar os impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas gaúchas por ele abrangidas, é alcançado pelo seu desdobramento em objetivos específicos. O quadro que segue demonstra, de maneira simplificada, a maneira com que o método utilizado contempla, nos resultados, o alcance desses objetivos.

OBJETIVOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	FONTE
Objetivo Específico 1:	Entrevistas em profundidade	Empresários em rede
Analisar a forma como os objetivos do Programa são reconhecidos pelos empresários		
Objetivo Específico 2:	Entrevista em profundidade	Empresários em rede; universidades; técnicos da Sesampe
Verificar as mudanças que o Programa Redes de Cooperação tem produzido nas micro e pequenas empresas inseridas no Programa		
Objetivo Específico 3:	Entrevistas em profundidade e observação participante	Empresários em rede; universidades; técnicos da Sesampe; autora
Identificar quais os maiores ganhos dos empresários em relação ao Programa		

Quadro 01 – Objetivos x Técnica de coleta de dados x Fonte

Fonte: A autora

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, serão expostos os resultados qualitativos da pesquisa realizada, que são relacionados com os objetivos propostos no capítulo quatro.

Os resultados foram obtidos após análise dos dados coletados através de entrevistas exploratórias, conforme anexo 01 deste trabalho, realizadas com os públicos identificados no capítulo seis, além da observação participante da autora para a descrição do Programa, assim como para as sugestões de melhorias apresentadas no item 7.2.

7.1 IMPACTOS GERADOS PELO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA

Os resultados obtidos após análise das respostas são apresentados em tópicos relacionados com os objetivos do trabalho. De acordo com os assuntos tratados, são apresentadas as visões dos representantes das redes, dos representantes das universidades, bem como dos técnicos do Programa Redes de Cooperação.

7.1.1 Programa Redes de Cooperação e a forma com que seus objetivos são reconhecidos pelas empresas em rede

Para este tópico, foi utilizada a observação participante, através da análise de relatórios do Programa, assim como foram ouvidas as opiniões das redes de micro e pequenas empresas que colaboraram com a pesquisa para identificar se os principais objetivos do Programa são reconhecidos pelos empresários.

O Programa Redes de Cooperação, desenvolvido através de convênios entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e universidades regionais do estado, opera desde o ano 2000 e busca proporcionar incentivos aos micro e pequenos empresários gaúchos. Seus principais objetivos são:

- Proporcionar cooperação entre as empresas participantes de uma rede, incentivando a troca de informações entre os participantes;
- Gerar um ambiente estimulador ao empreendedor;

- Fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes;
- Capacitar micro e pequenos empresários.

A seguir, estão dispostos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os públicos selecionados para descobrir se os objetivos institucionais do Programa supra mencionados estão sendo reconhecidos pelas empresas em rede e de que forma estão impactando no funcionamento dessas formas de organização.

Representantes das redes: segue informações obtidas junto aos representantes das redes, assim como alguns exemplos citados por eles de como os objetivos do Programa contribuem para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas:

1. Promover a troca de informações entre os participantes das redes:

Dentre todos os objetivos do Programa, as entrevistas com os empresários em rede demonstraram que esse foi o mais fortemente alcançado. A Rede C, por exemplo, troca informações constantemente entre suas nove escolas participantes, auxiliando-se mutuamente sobre escolha de fornecedores e até mesmo de profissionais a contratar. A Rede D, por sua vez, troca experiências que acabam fortalecendo vínculos entre os empresários.

2. Gerar um ambiente estimulador ao empreendedor:

Todas as redes entrevistadas reconheceram esse objetivo e o ponderaram como altamente aplicável. Ele foi reconhecido, principalmente, no momento em que as redes recebem uma nova empresa e dão a ela suporte necessário para que se desenvolva junto às demais.

3. Fornecer suporte necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes:

Três das redes entrevistadas, responderam com base no que acontecia quando o Programa estava atuando e reconheceram o objetivo, ponderando-o com nota 4, equivalente a nível alto de reconhecimento da ação. Uma delas considerou muito baixo, justificando que atualmente não tem recebido nenhum apoio do Programa, que

está suspenso temporariamente devido a prioridades de governo na destinação dos recursos orçamentários.

4. Capacitar o empresário:

Com exceção de uma rede, as demais reconhecem esse objetivo na condução dos convênios. A rede C fez uma observação em relação a esse objetivo: a capacitação referente à atuação da figura do consultor dando suporte a rede foi claramente identificada, porém a capacitação em relação a cursos e treinamentos extras disponibilizados pelo Programa não foi muito atuante. A rede B almeja capacitação para seus funcionários. Como o Programa não está atuando no momento, estão buscando auxílio do SEBRAE – porém, mesmo com o subsídio, os treinamentos acabam sendo muito onerosos. A rede D recebeu horas de cursos gratuitas a seus funcionários, além do auxílio do consultor.

Para resumir os resultados obtidos com os representantes das redes, segue quadro ilustrativo que apresenta na coluna do lado esquerdo as ações que se relacionam aos objetivos do próprio Programa e na coluna do lado direito a pontuação dada pelos representantes das redes nas entrevistas realizadas.

Ações relacionadas aos objetivos do Programa	Reconhecimento das ações pelos presidentes das redes				
	1 Muito baixo	2 Baixo	3 Regular	4 Alto	5 Muito alto
Troca de informações entre os participantes das redes				1 rede	3 redes
Geração de um ambiente estimulador ao empreendedor				4 redes	
Fornecimento de suporte necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes	1 rede			3 redes	
Capacitação empresarial	1 rede			2* redes	1 rede

Quadro 02: Avaliação dos representantes das redes referente às Ações relacionadas com os Objetivos do Programa Redes de Cooperação

Fonte: A autora

Representantes das Universidades: Os representantes das duas universidades entrevistadas reconhecem na realização dos convênios a troca de informações entre os participantes das redes e avaliam essa ação como de suma importância para a sensibilização do trabalho como forma de cooperação mútua.

A representante da Universidade A destacou, inclusive, que o micro e o pequeno empresário, muitas vezes, não percebem o intangível. Eles entram na rede buscando diretamente uma repercussão financeira em seus resultados, porém a troca de informações acaba fazendo com que percebam a importância da permuta de conhecimentos para a valorização dos negócios que irá gerar, a médio e longo prazo, crescimento no faturamento.

Quanto ao ambiente estimulador ao empreendedor, os representantes das duas universidades citaram a oportunidade que o Programa dá ao empresário de ser inserido no meio acadêmico. A representante da Universidade A citou, também, que o ambiente criado pelas redes estimula os empreendedores a partir do momento que dá suporte econômico e proporciona oportunidades de desenvolvimento que antes não eram visualizadas. O representante da Universidade B complementou sua resposta citando como fonte de estímulo ao empreendedor a oportunidade que os empresários passam a ter de profissionalizar sua gestão.

Os dois últimos objetivos do Programa, quais sejam fornecimento de suporte necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes e capacitação empresarial foram reconhecidos pelas universidades participantes da pesquisa da seguinte forma: o representante da Universidade B explicou que há três diferentes estágios de redes: inicial, em desenvolvimento e redes consolidadas. Para as iniciais, citou o apoio do Programa em relação à sua formalização e para os demais estágios citou a importância da presença de consultores especialistas para auxiliar cada rede em suas particularidades e necessidades específicas. Quanto à capacitação, reconheceu o repasse de conhecimento dos consultores aos empresários.

A contribuição da representante da Universidade A vai ao encontro da resposta dada pelo ex-coordenador do Programa na Universidade B. Ela ressaltou que a metodologia de formação de novas redes é muito forte, porém não há metodologia de acompanhamento de redes existentes. Nesse ponto, o objetivo de dar suporte, também, ao desenvolvimento de redes fica um pouco comprometido. Quanto à capacitação, a representante da Universidade A entrevistada reconhece.

7.1.2 Mudanças que o Programa Redes de Cooperação tem produzido nas micro e pequenas empresas inseridas no Programa

Após analisar e interpretar as informações obtidas nas entrevistas em profundidade foi possível identificar algumas mudanças que o Programa levou às empresas em rede, alterando sua rotina. Embora o trabalho em rede traga muitas vantagens aos empresários que resolvem trabalhar em parceria, algumas dificuldades também foram destacadas pela amostra pesquisada.

Representantes das redes:

Rede A:

-Os associados têm, naturalmente, certa resistência para abrir mão de sua individualidade e aceitar opiniões do grupo. Uma das principais metas do Programa é justamente sensibilizar os empresários a aceitarem idéias novas para que, dessa maneira, possam evoluir em conjunto. Essa mudança traz ao empreendedor diversos benefícios que, a médio e longo prazos, começam a representar avanços econômicos;

-Em uma rede, há diversas empresas de tamanhos distintos e suas capacidades de compra variam consideravelmente. O Programa traz mudanças principalmente às empresas menores que conseguem preços bem mais atraentes por comprarem em conjunto, embora essa seja ainda uma resistência por parte dos fornecedores que barganham ao ter de vender a preço único para todos os componentes da rede.

Rede B:

-Uma das mudanças identificadas pela rede B foi o início de um fortalecimento das empresas integrantes da rede no sentido de sentirem-se mais seguras para barganhar melhores condições de compra com os fornecedores. Isso ainda é algo que precisa ser melhorado na rede B, visto que algumas das integrantes ainda não reconhecem a força que têm na negociação conjunta;

-A partir do momento em que as decisões passam a ser tomadas em grupo, alguns processos tornam-se morosos. A metodologia do Programa faz com que as empresas em rede devam aguardar as decisões tomadas em assembléia para agir.

Rede C:

- Os consultores do Programa sugerem a padronização de procedimentos, que começou a ser realizada em algumas ações da rede. Porém, por se tratar da particularidade de oferecer serviços, a existência de escolas de tamanhos diferentes na rede divide a escolha de prioridades e, assim, alguns procedimentos não tornam viável e vantajosa a padronização;
- Similar à mudança apresentada na rede A, a rede C também começou a colocar em prática algumas idéias do grupo em detrimento das idéias individuais de cada escola;

Rede D:

- Oportunidade de compras em conjunto, a fim de beneficiar com preços e condições mais atraentes a todos os participantes da rede. Assim como apresentado pela rede A, a rede D possui dificuldade de negociação em relação à disparidade de tamanho das empresas componentes;

Representantes das Universidades: Do ponto de vista das universidades contatadas, também existem mudanças introduzidas pelo Programa nas empresas que podem ser destacadas. São elas:

- Mudança na cultura de muitos empresários que era, via de regra, voltada ao benefício individual, e não coletivo;
- Oferta de novas alternativas por parte dos consultores que auxiliam os grupos formados que têm dificuldade de encontrar soluções sem apoio;
- Sensibilização dos gestores para que repassam seu conhecimento adquirido para os funcionários;
- O Programa mostra aos empresários os benefícios intangíveis que alguns têm dificuldade de perceber, como a troca de experiências, por exemplo, que gera recompensa financeira futura;
- As empresas que começam a atuar em rede maximizam suas vantagens em aspectos como negociação e gestão, através do apoio dos consultores;

Técnicos do Programa Redes de Cooperação:

- O Programa leva aos componentes de uma rede comprometimento e união a todos os integrantes, para que dessa forma consigam benefícios conjuntos;

-A partir de sua inserção no Programa, o empresário muda sua rotina e passa a ter de participar ativamente nas reuniões da rede, que na maioria das vezes são realizadas em horários alternativos;

-Visto que muitos empresários têm dificuldades na gestão de seu negócio, o Programa capacita-o a fim de que possa prosperar;

7.1.3 Principais Ganhos dos Empresários em Rede

Para apurar quais os principais benefícios gerados aos empresários em rede, foram levadas em consideração as opiniões de todos os públicos identificados no capítulo seis, conforme segue:

Representantes das redes: Todos os representantes das redes pesquisadas identificaram ganhos obtidos em relação ao Programa, conforme segue:

Rede A: Central de entrega de mercadorias em um pavilhão dentro da CEASA, em Porto Alegre; padronização de mix de produtos para as lojas associadas; sistema informatizado integrado entre as lojas associadas e os fornecedores, viabilizando a emissão de pedidos eletrônicos; compra de materiais de uso e consumo interno centralizados; encartes promocionais; rádio interna em todas as lojas associadas com anúncios e promoções; plano de telefonia celular com custo zero para o associado; nutricionista e veterinária exclusiva para as lojas, implantando boas práticas de manipulação de alimentos; cartão de crédito próprio, que viabiliza ao cliente utilizá-lo em qualquer um dos vinte estabelecimentos pertencentes à rede.

Rede B: Marca consolidada perante clientes e fornecedores e possibilidade de investir em *marketing*. Um exemplo citado pelo representante da rede foi a possibilidade que a rede tem, hoje, de anunciar na rádio Gaúcha. Sem o trabalho em rede, o valor do anúncio inviabilizaria que os empresários individuais pudessem investir desse modo em publicidade; plano de telefonia celular para todos os associados;

Rede C: aumento do número de funcionários; aumento do número de clientes, auxílio na condução dos trabalhos em grupo, através da atuação do consultor que mediava as discussões entre os participantes da rede e focava o grupo no que era prioritário; possibilidade de

barganhar melhores condições de compra com fornecedores; maior facilidade de investir em *marketing*, como anúncios em jornal e material gráfico padronizado; auxílio mútuo entre as escolas participantes das redes referente à contratação de funcionários e indicação de fornecedores.

Rede D: Todas as lojas participantes das redes tiveram crescimento entre 10 e 15% já no primeiro ano de constituição da rede; aumento do número de funcionários e faturamento; troca de experiências com redes já consolidadas, como a Redemac Materiais de Construção, que é hoje o *benchmark* da Rede D em função de seu pleno crescimento. O Programa proporcionou à rede D uma palestra em que os executivos da Redemac falaram de sua constituição e deram dicas de como organizar a rede.

Representantes das Universidades: Conforme os representantes das universidades, os maiores ganhos dos empresários em rede estão relacionados à forte metodologia de formação de novas redes; ao fato de o Programa proporcionar oportunidades de desenvolvimento, dando suporte à implementação de ferramentas coletivas, como negociação e compras grupais; à capacitação empresarial; ao apoio e orientação quanto à formalização das redes que proporciona fortalecimento da marca; ao estímulo à cooperação para que todos possam obter benefícios e ao apoio ofertado pelos consultores que dão alternativas aos empresários de forma a viabilizar uma gestão mais profissional.

Técnicos do Programa Redes de Cooperação: De acordo com a opinião dos técnicos que trabalham na Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa, diretamente na coordenação do Programa Redes de Cooperação, os ganhos dos empresários em rede a serem destacados são: redução dos custos, negociação de prazo e preço com fornecedores; capacitação; fortalecimento da marca; crescimento das empresas e o fato de deixarem de ser concorrentes para tornarem-se parceiras de negócio.

7.1.4 Síntese da Análise dos Impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação

Após análise das respostas dos três públicos entrevistados, assim como a observação dos dados secundários utilizados como suporte para a pesquisa, foi possível fazer uma comparação entre os principais impactos positivos e negativos gerados pelo Programa.

Assim, segue quadro que resume os principais impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas nele envolvidas:

Principais Impactos Positivos	Principais Impactos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de melhores práticas, a partir da troca de conhecimentos proporcionada • Segurança ao empreendedor que adquire experiência e constrói parcerias para desenvolver seu negócio • Manutenção das empresas no mercado e possibilidade de que possam competir com empresas de maior porte • Criação de um sentimento solidário entre os empresários, que passam a perceber as vantagens de trabalhar em cooperação • Inovação e modernidade a empresas que acabam por contribuir para o desenvolvimento do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do período no processo de tomada de decisão • Redução da iniciativa própria por parte de alguns empresários, que aguardam o apoio do Programa • Desperdício de tempo quando os convênios são encerrados com algumas ações ainda não concluídas e por falta de apoio não conseguem se sustentar • Redução no desempenho de algumas redes quando deixam de ser assistidas pelos consultores

Quadro 03: Principais Impactos Positivos e Negativos gerados pelo Programa Redes de Cooperação

Fonte: A Autora

7.2 SUGESTÃO DE MELHORIAS

Após descobrir os principais impactos positivos e negativos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas, através da consulta aos próprios empresários em rede, às universidades e aos técnicos que trabalham na coordenação do Programa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, seguem sugestões de melhorias para fortalecer o Programa e adaptá-lo às necessidades enfrentadas pelos empresários em rede, conforme pesquisa realizada:

- a) Favorecer encontros entre redes de diferentes ramos, no mínimo com periodicidade semestral, para estimular a construção de novas parcerias e fortalecer o relacionamento e a troca de experiências;
- b) Minimizar a descontinuidade dos convênios;
- c) Proporcionar subsídio para que os representantes de empresas de micro e de pequeno portes tenham a oportunidade de visitar feiras e eventos relacionados à área de atuação de sua empresa fora do estado e até mesmo fora do Brasil.

Assim, poderão estabelecer parcerias com fornecedores e fortalecer o relacionamento com demais empresários do mesmo ramo;

- d) Incluir nos planos de trabalho o fornecimento de treinamentos específicos para os funcionários das redes;
- e) Proporcionar maior publicidade ao Programa para facilitar a formação dos grupos e aumentar a conscientização da importância do trabalho em rede, já que a recepção dos consultores pelos empresários é difícil para formar os grupos iniciais, na prospecção, devido à divulgação do Programa ser ainda muito precária;
- f) Criação de um sistema de informações gerenciais a ser implantado nas redes para troca de informações entre elas e para levantamento de indicadores que servirão de base para o planejamento de atuação dos consultores;
- g) Recrutar consultores especialistas em determinadas áreas de atuação para efetivar a profissionalização da gestão;
- h) Intervenção dos consultores nas próprias empresas e não somente nas redes para que possa fortalecê-las em suas especificidades e equalizar o modelo entre todos;
- i) Criação e implantação de uma metodologia para desenvolvimento e acompanhamento das redes que já se encontram em estágios avançados de pleno desenvolvimento ou consolidadas, já que para estas há a dificuldade hoje de atingir estágios superiores de vantagens coletivas;
- j) Rever o percentual exigido de contrapartida financeira das universidades, para viabilizar a inclusão do maior número possível de entidades parceiras;
- k) Incentivar a expansão das redes já desenvolvidas também para outros estados do Brasil.

8 CONCLUSÃO

As considerações finais do presente trabalho estão separadas em duas divisões distintas: a parte “a” apresenta as conclusões da pesquisa em si, com o resumo da análise dos resultados e a parte “b” identifica as limitações encontradas pela autora para a realização do trabalho.

a. Conclusões

A análise dos impactos de uma ação governamental é um estudo que auxilia os atores envolvidos a descobrirem os fatores que podem ser aperfeiçoados para melhor atingir os seus objetivos e contribui positivamente para o sucesso de seu objeto: neste caso, as empresas gaúchas de micro e pequeno porte. Assim, para atender ao objetivo de analisar os impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas do estado do Rio Grande do Sul, assim como aos demais objetivos propostos no capítulo quatro, foram realizadas entrevistas exploratórias com representantes de redes, de universidades e com técnicos do Programa.

Os principais elementos destacados no trabalho foram os impactos gerados pelo Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas, que revelaram impactos positivos, como: surgimento de melhores práticas internas, segurança ao empreendedor, manutenção das empresas no mercado e a possibilidade de competirem com empresas de maior porte. Como impactos negativos, a pesquisa revelou: morosidade no processo de tomada de decisão, redução da iniciativa própria por parte de alguns empresários, desperdício de tempo nas interrupções dos convênios e redução no desempenho de algumas redes quando deixam de ser assistidas.

O maior desafio do Programa é sensibilizar o empresário a cooperar em rede, mostrando-lhe, através dos consultores, os benefícios que podem ser alcançados caso haja comprometimento em seguir a metodologia e aceitar as opiniões do grupo. Isso porque, analisando a trajetória de algumas redes, foi possível concluir que mesmo com as dificuldades enfrentadas pela disparidade de tamanho e cultura entre as participantes, há muitos resultados positivos que podem ser obtidos através do trabalho em rede.

Após análise dos resultados, foi possível perceber que os principais objetivos do Programa Redes de Cooperação – troca de informações, geração de um ambiente estimulador, suporte necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes e capacitação

empresarial – impactam nas micro e pequenas empresas que atuam no Programa, sendo por elas reconhecidos.

Quanto às mudanças implementadas pelo Programa nas micro e pequenas empresas, a amostra de redes entrevistadas destaca: sensibilização dos empresários para aceitarem idéias novas; alcance de condições mais atraentes nas compras em conjunto; conquista de maior segurança dos empresários ao barganhar com os fornecedores; morosidade na tomada de decisões, já que para agir deve-se aguardar a decisão tomada na assembléia; padronização de procedimentos; mudança na cultura de empresários que era voltada ao benefício individual, e não coletivo; sensibilização dos gestores para que repassam seu conhecimento adquirido para os funcionários; o Programa leva aos componentes de uma rede comprometimento e união para que alcancem resultados em conjunto.

Os maiores ganhos das empresas que resolveram atuar em rede são: oportunidade de desenvolvimento e crescimento empresarial, capacitação profissional, poder de barganha para negociar com fornecedores através de compras conjuntas, maior viabilidade para investir em *marketing*, troca de experiências e marca consolidada perante clientes e fornecedores.

Para auxiliar o Programa a aprimorar sua forma de atuação e beneficiar as empresas que atuam junto a ele, sugerem-se melhorias, tais como: favorecer encontros entre redes de diferentes ramos, minimizar a descontinuidade dos convênios, recrutar consultores especialistas em determinadas áreas de atuação e criação e implantação de uma metodologia para desenvolvimento e acompanhamento das redes que já se encontram em estágios avançados.

Após serem identificados os impactos positivos e negativos gerados pelo Programa nas micro e pequenas empresas, conclui-se que ele é muito importante para impulsionar o crescimento das empresas gaúchas de menor porte, evitar a mortalidade de muitas delas e possibilitar às empresas integrantes condições de competir com as demais empresas do mesmo nicho de mercado. No entanto, é interessante que a coordenação do Programa dedique atenção às sugestões de melhoria apresentadas no item 7.2 a fim de minimizar as falhas existentes e aprimorar as ações do Programa.

b. Limitações da pesquisa

A análise dos impactos do Programa Redes de Cooperação nas micro e pequenas empresas por ele abrangidas sofreram algumas limitações, quais sejam:

-o comparativo estatístico entre o desempenho de uma empresa antes e depois de sua inclusão no Programa não foi possível. Não foram obtidos dados para consulta, já que nem mesmo a SESAMPE possui tais informações;

-a quantidade de redes entrevistadas retrata apenas parcialmente o impacto gerado no total de redes ligadas ao Programa, já que não foi possível realizar um número expressivamente maior de entrevistas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A., KUMAR, V. e DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTUNES, Junico, BALESTRIN, Alsones, VERSCHOORE, Jorge. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BACK, Jairo. **Redes Empresariais**. Porto Alegre: Think, 2004.

BAGGIO et al. **Planejamento Estratégico em Redes de Cooperação e Empreendimentos Associados: para além da intuição**. Ijuí: Unijuí, 2010.

BALESTRO, Moisés V. **Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação**: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.

BOYD, Harper W., WESTFALL Ralph. **Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BRASIL. **Agenda para um novo ciclo de desenvolvimento**. Brasília: Presidência da República, Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CDES, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 1988. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 07 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Lei Complementar 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 22 de novembro de 2011.

CASAROTTO, Nelson Filho; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Disponível em: http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI_165991-16357,00-CAPACITACAO+FAZ+TAXA+DE+MORTALIDADE+DE+PEQUENAS+E+MPRESAS+DIMINUIR+APONTA+PE.html. Acesso em: 07 de dezembro de 2011.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*. Berlin, DE. Walter De Gruyter, v. 16, 1995.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARQUES, Pedro V.; AGUIAR, Danilo R. D. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo: Edusp, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

PARK, Seung H. **Managing na interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control**. *Organization Studies*. Berlin, DE, Walter De Gruyter, v. 17, 1996.

PORTER, Michael E. **A nova era da estratégia. HSM-Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**. São Paulo: Savana, 2000.

PEQUENOS EMPREGOS & GRANDES NEGÓCIOS. Disponível em: [http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI253088-17180,00-GOVERNO + DO+ RS+LANCA+PROGRAMA+PARA+PEQUENAS+EMPRESAS.html](http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI253088-17180,00-GOVERNO+DO+RS+LANCA+PROGRAMA+PARA+PEQUENAS+EMPRESAS.html). Acesso em: 08 de dezembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.706**, de 06 de abril de 2011. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=55977&hTexto=&Hid_IDNorma=55977. Acesso em: 17 de fevereiro de 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.839**, de 05 de dezembro de 2011. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=57028&Texto=. Acesso em: 17 de fevereiro de 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Manual do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre, 2000.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. H.A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de Mercado: Qualitativa e Quantitativa**. São Paulo: Scortecci Editorau, 2001.

VERSCOORE, Jorge. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Porto Alegre: FEE, 2004.

Website da Junta Comercial do Rio Grande do Sul. Disponível em: www.jucergs.rs.gov.br. Acesso em: 03 de dezembro de 2011.

Website da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em: http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa. Acesso em: 30 de novembro de 2011.

ANEXO 1 – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

QUESTIONÁRIO EMPRESÁRIOS EM REDE

1. Qual sua opinião em relação aos serviços prestados pelo Programa Redes de Cooperação? O que poderia ser melhorado?
2. De acordo com experiências anteriores, como sua empresa enxerga a evolução dos negócios a partir do momento que tornou-se integrante de uma rede? Se não houve evolução, saberia citar alguns motivos?
3. Como é a flexibilidade do Programa em relação às necessidades da sua empresa?
4. Em sua opinião, quais ações devem ser priorizadas pelos convênios?
5. Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa?
6. Com relação aos objetivos do Programa Redes de Cooperação, dê valores às ações realizadas pelos convênios, em que “1” equivale ao não reconhecimento da ação e “5”, equivale ao pleno reconhecimento da ação na condução dos trabalhos.

Ações relacionadas aos objetivos do Programa Redes de Cooperação	1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Regular	4 Alto	5 Muito Alto
Troca de informações entre os participantes das redes					
Geração de um ambiente estimulador ao empreendedor					
Fornecimento de suporte necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes					
Capacitação empresarial					

QUESTIONÁRIO UNIVERSIDADES

1. Há quanto tempo a Universidade atua no Programa Redes de Cooperação?
2. Qual é a imagem que você tem do Programa? Quais seriam seus pontos fortes e fracos?
3. Como você descreve o relacionamento entre a Universidade e a coordenação do Programa Redes de Cooperação? O que poderia ser melhorado?
4. No contato direto com os micro e pequenos empresários, quais os maiores avanços e principais dificuldades enfrentadas na execução dos convênios?
5. Qual a importância do Programa no desenvolvimento das MPEs?

QUESTIONÁRIO TÉCNICOS DA SESAMPE

1. Há quanto tempo você atua no Programa?

2. Em sua opinião, quais os principais avanços proporcionados pelo Programa aos empresários em rede?

3. Quais as principais dificuldades enfrentadas para manter as redes ativas? Por quê?

4. Na trajetória do Programa, quais foram as mais significantes contribuições governamentais?

5. Existem melhorias que podem ser feitas? Se sim, quais?
