

---

# Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul

---

## Relevant Factors for Establishing Inter-firm Cooperation Networks in Rio Grande do Sul

**Jorge Renato Verschoore \***

Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS.  
Professor da UNISINOS, São Leopoldo/RS, Brasil.

**Alsones Balestrin**

Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS.  
Professor do PPGA/UNISINOS, São Leopoldo/RS, Brasil.

---

\*Endereço: Av. Unisinos, 950, São Leopoldo/RS, 93022-000. E-mail: jorgevf@unisinos.br

## RESUMO

A cooperação entre empresas, na forma de redes, tem-se destacado como configuração organizacional alternativa, em resposta às recentes transformações econômicas. O elevado número de iniciativas e a carência de pesquisas empíricas, acerca da formação de redes no Brasil, motivaram a realização do presente estudo. O objetivo principal deste artigo é compreender os fatores que afetam o estabelecimento de redes de cooperação no contexto sul-brasileiro. Para alcançar tal objetivo, empreendeu-se uma pesquisa quantitativa em 443 representantes de empresas associadas a 120 redes de cooperação. Os dados empíricos foram coletados pelos pesquisadores em 2005 e processados estatisticamente pelo método de análise conjunta. Os resultados obtidos confirmam as proposições teóricas construídas pelos pesquisadores, apontando a importância de fatores como aprendizagem e inovação, aumento de escala e de poder de mercado, e acesso a soluções.

**Palavras-chave:** cooperação; redes; competitividade.

## ABSTRACT

The cooperation among firms in a network form has been stressed as an alternative organizational configuration in response to recent economic transformation. The increased number of initiatives and the empirical research scarcity on the network formation in Brazil motivated the present study. The main objective of this paper is to comprehend the factors which effect the establishment of network cooperation in the Southern Brazilian context. In order to achieve this objective a quantitative research was carried out with 443 enterprise representatives, associated to 120 cooperation networks. The empirical data were collected by the researchers in 2005 and statistically processed through a conjoint analysis. The results confirmed the theoretical propositions built by the researchers, appointing the relevance of factors, such as learning and innovation, increased scale and market power, and access to solutions.

**Key words:** cooperation; networks; competitiveness.

## INTRODUÇÃO

A idéia da cooperação em rede está em processo de consolidação na sociedade contemporânea. Amplamente utilizada como explicação para fenômenos organizacionais que abrangem agentes econômicos interdependentes, as redes de cooperação despontam como quebra paradigmática na condução dos negócios. A expansão global dos mercados, a extrema rapidez dos avanços tecnológicos, a maior facilidade das trocas informacionais e o fim das vantagens competitivas estáveis, entre outros fatores, determinaram a superação do modo de competição tradicional, calcado na burocracia hierárquica das megaestruturas empresariais. Os consumidores do século XXI exigem competências muito além daquelas que uma empresa consegue desenvolver isoladamente. Sendo assim, a predisposição para a cooperação em rede tornou-se obrigatória e a sua concretização transformou-se em diferencial.

Nesse contexto, as redes de cooperação apontam nova direção para o enfrentamento das pressões competitivas, na qual as conexões entre os agentes “[...] constituem uma reflexão e um reconhecimento da interdependência, de forma oposta à autonomia postulada pela teoria clássica da firma” (Thorelli, 1986, p. 41). Elas reúnem a flexibilidade e a agilidade das empresas de menor porte com a escala e o poder das grandes corporações. “Como observado, nós resolvemos chamar esta forma de redes dinâmicas, para indicar que seus principais componentes podem ser agrupados e reagrupados no intuito de responder às complexas e mutantes condições competitivas” (Miles & Snow, 1986, p. 64).

A idéia central do estabelecimento de redes cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas. Embora não constitua idéia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX (Nohria, 1992), as citadas transformações socioeconômicas têm motivado maior orientação de estudos e das atividades organizacionais, no sentido da cooperação em redes (Oliver & Ebers, 1998). Entre as principais questões que cercam o tema, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, destaca-se a compreensão dos fatores que levam ao estabelecimento de redes de cooperação.

O entendimento dos aspectos que influenciam o sucesso da cooperação entre empresas constitui o foco de atenção de diversos estudos na área da economia

organizacional, os quais demonstraram ganhos em termos de obtenção de recursos e de diminuição de custos (Williamson, 1985). Contudo a proposição de que o êxito de uma rede é determinado pelos ganhos, em termos de capacidade de competição dos envolvidos, somente emergiu no final da década de 1990, com as pesquisas de Human e Provan (1997). Partindo de estudos anteriores, os autores identificaram os diferentes resultados possíveis de serem obtidos por meio de redes, comparando-os com os resultados das empresas concorrentes. Tendo tais referências como base, pode-se afirmar que os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação se relacionam aos ganhos de competitividade obtidos pelas empresas associadas.

O presente artigo tem como propósito central compreender quais são os principais fatores que determinam o estabelecimento de redes de cooperação no contexto sul brasileiro. Para tanto, objetiva-se identificar e mensurar a importância dos ganhos obtidos pelas empresas participantes de redes no Rio Grande do Sul. Optou-se por focalizar o Programa Redes de Cooperação [PRC] do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por abranger centenas de redes com estruturas organizacionais similares. Além disso, a amplitude de empresas participantes do PRC permitiu que a pesquisa tivesse abordagem quantitativa.

No sentido de alcançar os objetivos propostos, estruturou-se o artigo em seis seções. Inicia-se com uma reflexão sobre as redes de cooperação e o referencial teórico dos fatores relevantes para o seu estabelecimento. Logo após, apresenta-se uma síntese da metodologia utilizada na pesquisa. Na sequência, analisa-se, em linhas gerais, o Programa Redes de Cooperação. Em seguida, são apresentados os principais resultados da pesquisa de campo e, no final, destacam-se as implicações dos resultados encontrados e as considerações finais da pesquisa.

## **FATORES RELEVANTES PARA O ESTABELECIMENTO DE REDES DE COOPERAÇÃO**

As recentes transformações econômicas estão provocando diversas modificações na maneira como os negócios são estruturados e gerenciados. Estudos como o de Jarillo (1993) demonstram que as circunstâncias competitivas correntes demandam níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta que as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem acompanhar. Nesse contexto, a readequação e a modernização organizacional e o desenvolvimento de estratégias e de estruturas em rede assumiram a ordem do dia. As redes de cooperação apontam soluções

organizacionais diversas da tradicional, em que as conexões entre os agentes constituem relações estruturadas, socialmente e economicamente, no sentido de atender aos objetivos individuais e coletivos dos seus participantes. A articulação entre as diversas empresas da rede fortalece reciprocamente os envolvidos, que passam a estar imbricados em relacionamentos com outras contrapartes identificáveis (Håkansson & Snehota, 1989).

As redes de cooperação são, portanto, arranjos organizacionais de longo prazo entre empresas que permitem a obtenção ou a sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede (Jarillo, 1988). Por conseguinte, os ganhos competitivos obtidos coletivamente são fatores cruciais para o seu estabelecimento. Pesquisas e estudos de caso, realizadas em empresas participantes de redes de cooperação no Rio Grande do Sul (Balestrin, 2005; Böhe & Silva, 2004; Macadar, 2004; Pereira, 2004; Verschoore, 2006) demonstraram que a cooperação em rede possibilita variado conjunto de benefícios para as empresas associadas.

Tendo como ponto de partida essas contribuições empíricas e alinhando-as a outras contribuições seminais sobre o tema (Human & Provan, 1997; Jarillo, 1988; Perrow, 1992; Powell, 1998; Thompson, 2003), foi possível agrupar, *a priori*, em cinco proposições, os distintos ganhos que as empresas associadas às redes passam a obter. Tais proposições, ao concentrarem um conjunto de benefícios identificados, indicam os fatores que afetam o estabelecimento de redes de cooperação. A seguir, serão apresentadas essas proposições, suas definições e o referencial teórico de suporte, que servirão de base para a operacionalização da pesquisa, conforme síntese na Tabela 1.

**Proposição 1 (P1).** O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a geração de ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede.

De acordo com a primeira proposição de pesquisa, em geral, quando se fala em formação de redes de cooperação, visualiza-se a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa mediante a união com outras empresas e instituições. Pela cooperação em rede, as empresas participantes passam a ter, entre outros diferenciais, maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros (Campbell & Goold, 1999) e maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e de ampliar a exposição pública (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995). Os ganhos de escala e de poder de mercado permitem às redes ampliarem o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas (Waarden, 1992).

Considerando que entre as principais razões para o êxito das grandes empresas está o uso deliberado do controle de mercado (Perrow, 1998) e que as empresas de menor porte não conseguem usufruir dessa vantagem (Best, 1990), as redes despontam como opção estratégica para as empresas ampliarem seu poder de mercado.

Ao participar de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção na sua área de atuação, além de receber maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu contexto institucional (Dimaggio & Powell, 1983). Além disso, surgem possibilidades para o estabelecimento profícuo de relacionamentos com “[...] universidades locais, grandes fornecedores e agências estatais que as pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer” (Human & Provan, 1997, p. 383).

Em um estudo de caso, Ende (2004) observou que as empresas associadas a uma rede de mercados se beneficiaram pela notoriedade pública que a marca alcançou, por meio da maciça exposição na mídia e, principalmente, pela exibição das fachadas nos mais de cem mercados associados. A percepção de que uma adequação dos pontos de venda ao padrão da rede traria bons resultados motivou a maior parte dos membros a investir na sua loja. Além disso, os envolvidos também se beneficiaram com a geração de uma marca coletiva única, mais forte e representativa do que a antiga marca individual de cada mercado. “A maioria das lojas que migraram (ou seja, optaram pela nova marca) duplicaram o faturamento” (Ende, 2004, p. 255).

**Proposição 2 (P2).** O estabelecimento de redes de cooperação possibilita acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infra-estrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.

Conforme a segunda proposição, muitas das dificuldades enfrentadas atualmente pelas empresas pode ser suplantada pelo desenvolvimento de soluções a partir da rede na qual ela se insere. Serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, bem como auxílio contábil e técnico-produtivo (Best, 1990) podem ser disponibilizados pelas redes para minimizar os obstáculos impostos às empresas. As redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados mediante treinamentos e consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar as fragilidades comuns e encontrar as soluções coletivas. Paralelamente, as redes podem desenvolver sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre seus associados (Rockart & Short, 1991).

As soluções disponibilizadas pelas redes de cooperação também assumem a forma de infra-estrutura e de apoio às ações de maior amplitude, facilitando ações individuais dos associados. Essa infra-estrutura coletiva materializa o sentido dos envolvidos em pertencer ao grupo (Olson, 1999), fortalecendo seus vínculos e conectando-os mais intensamente à rede (Handy, 1997). Por fim, é importante que os associados percebam o jogo de soma positiva que ocorre nas relações em rede, para que a infra-estrutura coletiva se torne uma solução viável. Como salientado por um empresário, “por exemplo, abrir mercado em outro país por si só justifica a presença de minha empresa na rede, mesmo que minhas vendas para esse país tenham sido menores do que das outras empresas da rede” (Balestro, 2004, p. 63).

Esse foi um dos benefícios observados em uma empresa da rede do setor moveleiro. Percebendo os custos e a enorme dificuldade de abrir mercados no país e no exterior e de manter uma estrutura permanente para exportações, os associados da rede decidiram desenvolver soluções conjuntas para essas questões. Uma das soluções foi a instalação de um *showroom* no exterior para expor os produtos das empresas (Balestro, 2002). A rede também se responsabiliza pela estrutura de exportação dos associados, contratando representantes, transportes e os seguros. Como a rede identificou que muitos associados não tinham experiência e, conseqüentemente, não conheciam toda a burocracia pertinente, não sabiam calcular os preços para a venda e não conseguiam cumprir os prazos de entrega: “Mais uma vez, a própria rede ocupou-se em sanar os problemas e ajudar as empresas que não tinham experiência na exportação” (Macadar, 2004, p. 192).

**Proposição 3 (P3).** O estabelecimento de redes de cooperação possibilita condições para a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes.

De acordo com a terceira proposição de pesquisa, as possibilidades de aprendizagem em redes de cooperação ocorrem de diferentes modos, pois elas permitem que as empresas associadas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios. A aprendizagem pode, por exemplo, dar-se por meio da interação e das práticas de colaboração (Powell, 1998), do desenvolvimento de competências e de habilidades coletivas (Kraatz, 1998). “Ela também pode ensinar as companhias a mudar seu *approach* organizacional” (Polt, 2001, p. 319).

Paralelamente à aprendizagem organizacional, a inovação e os avanços tecnológicos, elementos fundamentais do atual paradigma competitivo, estão

cada vez mais dependentes da estruturação de arranjos colaborativos e das redes entre empresas (Araújo, 2000). As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e apresentam a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias através dos seus canais de informação. “Acentuando a amplitude da informação, elas criam as condições para promover inovações, conjugando diferentes lógicas e novas combinações de informações” (Powell, 1987, p. 81). Outro ganho, em termos de inovação, é a redução da lacuna entre a concepção e a execução das atividades, já que nas redes de cooperação todos estão habilitados a inovar (Perrow, 1992). Por último, há o benefício da aproximação entre as empresas associadas, o que facilita a complementaridade de idéias e elimina preconceitos como “[...] a síndrome do não-inventado-aqui, onde inovações e idéias são rejeitadas porque não foram criadas e desenvolvidas internamente” (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995, p. 151).

Em estudo realizado junto a uma rede de empresas da indústria de vestuário, os ganhos da aprendizagem e inovação foram evidenciados, conforme relatam os pesquisadores que realizaram o estudo de caso sobre a rede: “Observou-se que uma das respostas unânimes obtidas na pesquisa foi a de que o maior ganho que as empresas obtiveram por meio da formação da rede foi a socialização de informações e de conhecimentos entre as participantes” (Balestrin, Vargas, & Fayard, 2005, p. 58). Desse modo, nota-se que a dinâmica de aprendizagem e de inovação na rede centra-se na disseminação de informações e de conhecimentos, a qual ocorre em diversos espaços e momentos, como nas assembleias da rede, nas confraternizações, nas viagens e visitas às feiras, nos cursos e palestras e no próprio ambiente virtual (Balestrin, 2005).

**Proposição 4 (P4).** O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a redução de custos e riscos, ao dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes.

Conforme a quarta proposição, as empresas associadas em redes de cooperação, como qualquer outra organização, possuem custos internos e externos, incluindo para o estabelecimento, manutenção e gerenciamento de suas interdependências (Ebers & Grandori, 1997). Embora não seja possível eliminá-los por completo, a formação de redes reduz a incidência de custos entre os associados, pelo fato de que uma empresa envolvida “[...] pode incorrer em custos menores porque ela captura economias de escala (ou qualquer outra fonte de eficiência) de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter” (Jarillo, 1988, p. 35). Portanto a cooperação em rede, dando suporte ao empreendimento de ações conjuntas, permite a redução de custos diversos, tais como de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos (Ebers & Grandori,



1997). Outro benefício da cooperação para as empresas associadas é tornar viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes, dividindo os custos e os resultados dos esforços coletivos (Ebers, 1997).

Por conseguinte, a redução de custos e riscos é um dos principais elementos motivadores da cooperação em rede (Prahalad & Ramaswamy, 2004). A complementaridade entre os participantes (Richardson, 1997) é elemento crucial nesse sentido, pois permite a criação de redes desenhadas para lidar com situações complexas (Miles & Snow, 1986). Em outras palavras, as redes facilitam o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não-existentes na empresa e também combiná-los com aqueles disponíveis na rede (Kay, 1998). “Através desses relacionamentos com as outras partes, recursos e atividades tornam-se disponíveis e podem ser mobilizados e explorados pela organização no sentido de melhorar a própria performance” (Håkansson & Snehota, 1989, p. 193). Como há inúmeras dificuldades para a geração de recursos em uma empresa, e dificuldades ainda maiores para a sua aquisição externamente, a adoção de alternativas à hierarquia e ao mercado torna-se a opção mais atrativa (Barney, 1999). Por essas possibilidades, entende-se a complementaridade de recursos entre os parceiros como um dos principais benefícios da cooperação em redes (Combs & Ketchen, 1999).

Um estudo de caso em rede de lojas de material de construção, realizado por Pereira (2004), demonstra que a união entre empresas gerou a diminuição de custos nas taxas de telefonia, de material de expediente e de valores de seguros, além de viabilizar a diluição de risco nas ações de marketing e de criação de marca. Conforme as constatações da pesquisadora, “o grupo ainda não obtém receita diretamente com as ações implementadas, mas obteve corte drástico de despesas, o que, indiretamente, reverte para a qualidade de serviços e diferencial nos produtos e preços das lojas” (Pereira, 2004, p. 213).

**Proposição 5 (P5).** O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes, amplia a confiança e o capital social e leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

Por fim, de acordo com a quinta proposição, outro benefício das redes de cooperação é sua capacidade de proporcionar condições para a emergência do capital social. O acúmulo de capital social por um determinado grupo de pessoas potencia a capacidade individual e coletiva por meio de práticas colaborativas (Coleman, 1990). Segundo Perrow (1992), a organização de empresas em rede,

por possibilitar experiências de auxílio mútuo, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais e por permitir a discussão franca e aberta, tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes, configura-se como a forma organizacional mais apropriada para gerar relações sociais profícuas.

Há também o benefício da limitação do oportunismo, pelas sanções sociais. Na literatura econômica, as diferentes práticas oportunistas são combatidas por meio de salvaguardas contratuais ou do controle burocrático instituído pelas estruturas hierarquizadas (Williamson, 1985). Contudo os elevados custos e a reduzida eficiência transformam esses controles burocráticos em novos problemas. As redes de cooperação constituem uma alternativa para a redução das ações oportunistas, em virtude dos menores custos burocráticos e contratuais. Essa característica das redes é proporcionada tanto pelas salvaguardas endógenas, geradoras de pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos (Ring & Van de Ven, 1994), quanto pelo risco da perda dos ganhos coletivos, em decorrência de sanções ou de exclusão da rede (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). Assim, o custo do comportamento oportunista é maior para as empresas associadas em redes de cooperação, em relação às relações de mercado (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000), evitando que um associado egoísta possa receber os benefícios de outro e não arcar com os custos em retribuição (Axelrod, 1990).

Os benefícios das relações sociais foram abordados no estudo de uma rede do segmento de panificação (Böhe & Silva, 2004). A rede desenvolveu intensa relação de grupo, a qual gerou elevada confiança entre os associados e proporcionou defesas contra ações antiéticas ou oportunistas de algum membro. “Caso um empresário se comporte de forma desleal ou oportunista, a assembléia pode sugerir excluí-lo da rede, o que já aconteceu com várias empresas durante os dois primeiros anos de existência da mesma rede” (Böhe & Silva, 2004, p. 166). De acordo com a análise dos autores, a maior barreira ao crescimento de associados da rede era exatamente o receio de perder o benefício das relações sociais do grupo e a confiança entre os participantes, o que poderia acabar gerando a redução do capital social e, conseqüentemente, a multiplicação do comportamento oportunista (Böhe & Silva, 2004).

O referencial conceitual abordado anteriormente permitiu a apresentação das cinco proposições sobre os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação, os quais reúnem o conjunto de ganhos obteníveis pelas empresas participantes. Na Tabela 1 apresenta-se uma síntese dessas proposições com o intuito que guiar os procedimentos metodológicos da pesquisa.

**Tabela 1: Síntese dos Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação**

Proposições	Definição	Referências
<b>P1: Escala e Poder de Mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Dimaggio e Powell (1983); Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Human e Provan (1997); Perrow (1998); Campbell e Goold (1999); Böhe e Silva (2004); Ende (2004).
<b>P2: Acesso a Soluções</b>	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Best (1990); Rockart e Short, (1991); Handy (1997); Olson (1999); Balestro (2002, 2004).
<b>P3: Aprendizagem e Inovação</b>	A socialização de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Powell (1987, 1998); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Kraatz (1998); Beeby e Booth (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Balestrin (2005); Balestrin <i>et al.</i> (2005).
<b>P4: Redução de Custos e Riscos</b>	A vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados, bem como nos investimentos que são comuns aos participantes.	Miles e Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson e Snehota (1989); Ebers e Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Kay (1998); Barney (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004); Pereira (2004).
<b>P5: Relações Sociais</b>	A consolidação das relações sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Williamson (1985); Coleman (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring e Van de Ven (1994); Lado <i>et al.</i> (1997); Gulati <i>et al.</i> (2000); Böhe e Silva (2004).

Na pesquisa de campo cada um dos fatores serão avaliados empiricamente, comprovados ou não e verificada a importância relativa de cada fator perante os demais. Seus resultados poderão abrir caminhos para um maior conhecimento a respeito da percepção dos empresários em relação aos principais ganhos obtidos na participação em redes de cooperação.

## METODOLOGIA

A pesquisa realizada buscou a confirmação ou não de proposições prévias, elaboradas a partir do entendimento dos fatores que levam ao estabelecimento de redes de cooperação. Para tanto buscou-se, inicialmente, simplificar o grande número de elementos implicados no estabelecimento de redes de cooperação em alguns fatores-chave. “Para explicar as coisas, precisamos tentar reduzir as massas de informação e fenômenos que nos rodeiam a forma e tamanho manejável” (Kerlinger, 1980, p. 202). Em termos gerais, a aglutinação de variáveis em fatores permite que o pesquisador enfoque o problema de pesquisa a partir da análise dos

inter-relacionamentos de um conjunto de elementos previamente identificados (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

Assim, os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação foram definidos com base na extensa literatura existente sobre os ganhos das empresas associadas, sintetizados na Tabela 1. Após a definição de cinco fatores, o estudo assumiu caráter quantitativo, buscando-se identificar e mensurar o grau de relevância de cada um dos cinco fatores para o estabelecimento das redes de cooperação. O método de pesquisa foi a análise conjunta (*conjoint analysis*), aplicada por meio de *survey*, em que os respondentes julgaram o grau de importância de cada fator em relação aos demais. Com o conjunto total de respostas, tornou-se possível ordenar hierarquicamente a importância dos fatores e realizar análises detalhadas do impacto no fenômeno estudado (Hair *et al.*, 2005). Para realizá-la, o instrumento de coleta de dados utilizado foi constituído de um grupo de 12 cartões de estímulo, gerados por meio de um planejamento fatorial fracionário através do SPSS. Cada cartão continha um perfil representado pela combinação de importância não-métrica, (alta ou baixa), dos cinco fatores (Malhotra, 2001). A tarefa do respondente foi organizar, de forma decrescente, os doze cartões de estímulo, de acordo com o que julgava ser a combinação dos cinco fatores da maior até a menor relevância para o estabelecimento de redes de cooperação.

Tendo em vista que, na análise conjunta, o processo de coleta de dados é mais trabalhoso e mais intrincado, optou-se pela apresentação dos cartões de maneira pessoal aos respondentes. A coleta ocorreu em 2005, sendo realizada pelos autores e por seus auxiliares, estes devidamente treinados para a aplicação da técnica. Selecionou-se o grupo de respondentes aleatoriamente, a partir do cadastro das empresas do PRC. A amostra de 443 respondentes foi avaliada como satisfatória para os fins da pesquisa; eles foram classificados em dois segmentos distintos: tempo de existência da rede e setor de atuação da rede.

Inicialmente, os resultados foram processados e analisados estatisticamente de forma agregada. A análise agregada mensurou o grau de importância atribuído pelos respondentes aos fatores definidos pelos pesquisadores. Com esses resultados, fez-se a comprovação das proposições apresentadas e a identificação da ordem de importância dos cinco fatores para o estabelecimento de redes de cooperação. Em seguida, para complementá-la, empreendeu-se também uma análise comparativa entre os dois grupos segmentados, no intuito de se averiguar semelhanças e diferenças entre eles.

A escolha da análise conjunta se justifica por ser um método multivariado, em que os pesquisadores primeiro constroem os fatores, para só então apresentá-los aos respondentes (Hair *et al.*, 2005). Em decorrência, sua maior vantagem é habilitar

os pesquisadores a ir além da simples confirmação ou não das proposições, pois a análise conjunta permite hierarquizar o grau de relevância dos fatores, mensurando quais são julgados mais ou menos importantes pelos entrevistados. Em outras palavras, busca-se avançar na compreensão da relevância que cada fator exerce para estabelecimento de redes de cooperação. Por outro lado, a principal limitação desse método é a rigidez da coleta de dados. Como os fatores são previamente elencados e apresentados aos respondentes, não existe a possibilidade do acréscimo de novos fatores pelos entrevistados, inviabilizando que os resultados sejam enriquecidos com outros fatores não identificados pelos pesquisadores.

## **AS REDES DE COOPERAÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL**

Com base em informações fornecidas pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais [SEDAI], são descritos os principais pontos do PRC do Governo do Estado do RS, responsável pela formação de mais de 100 redes de cooperação nos últimos cinco anos. O PRC destaca-se como política pública direcionada a promover um desenvolvimento sustentado, com base em pequenas e médias empresas e no empreendimento de ações voltadas ao fomento da cooperação e à superação dos entraves à formação e à evolução de redes entre empresas. Cabe destacar que as redes formadas pelo PRC são constituídas por PME assim caracterizadas: a) situam-se geograficamente próximas; b) atuam em segmento específico de mercado; c) relacionam-se de forma associativa não-hierárquica, prevalecendo a confiança mútua; e d) coordenam-se a partir de mínimos instrumentos contratuais.

O PRC foi concebido com três pilares de sustentação: 1) metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas; 2) estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto; e 3) coordenação estadual pela SEDAI. Cada pilar cumpre função imprescindível no desafio de criar e sustentar redes de empresas. A metodologia de formação de redes é a base de operacionalização do PRC. Sua elaboração objetivou proporcionar as melhores condições para o surgimento das redes, organizando a cooperação entre as empresas interessadas. Ela sistematiza os principais passos necessários para que empresas com características semelhantes consigam empreender ações conjuntas.

As etapas da metodologia compreendem, entre outras, a exposição do conceito de formação de redes para empresários de segmentos específicos, a definição de um plano de atuação conjunta das empresas, a execução das ações previstas no plano operacional da rede e o planejamento estratégico de longo prazo. O segundo

pilar do PRC é a utilização de núcleos regionais de atuação sustentados por convênios com diferentes universidades, as quais desempenham dois papéis cruciais: a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação estadual e a operacionalização da ferramenta metodológica junto às redes de empresas. Por fim, o terceiro pilar situa-se na coordenação estadual. Todas as ações do PRC são organizadas por uma estrutura específica mantida na SEDAI, que tem por função dar sentido integrado de política pública, focada em empreendimentos de pequeno porte e direcionada a construir um desenvolvimento regional endogenamente determinado.

A operacionalização do PRC teve início no ano 2000, por meio de um projeto piloto que contou com uma universidade conveniada e sete consultores capacitados, que atendiam demandas pontuais de grupos de empresas que já manifestavam o desejo de organizar-se em redes de cooperação. Por meio desse projeto piloto, foi possível aprimorar a metodologia e o processo de treinamento e acompanhamento dos consultores. Nos meses seguintes, deu-se início à fase de disseminação do PRC, na qual foram conveniadas outras cinco universidades, foram contratados e capacitados 30 consultores, foi promovida a massificação dos instrumentos de comunicação e sensibilização de empresas, com a criação de materiais publicitários, e foram realizados eventos voltados às empresas de pequeno e médio porte.

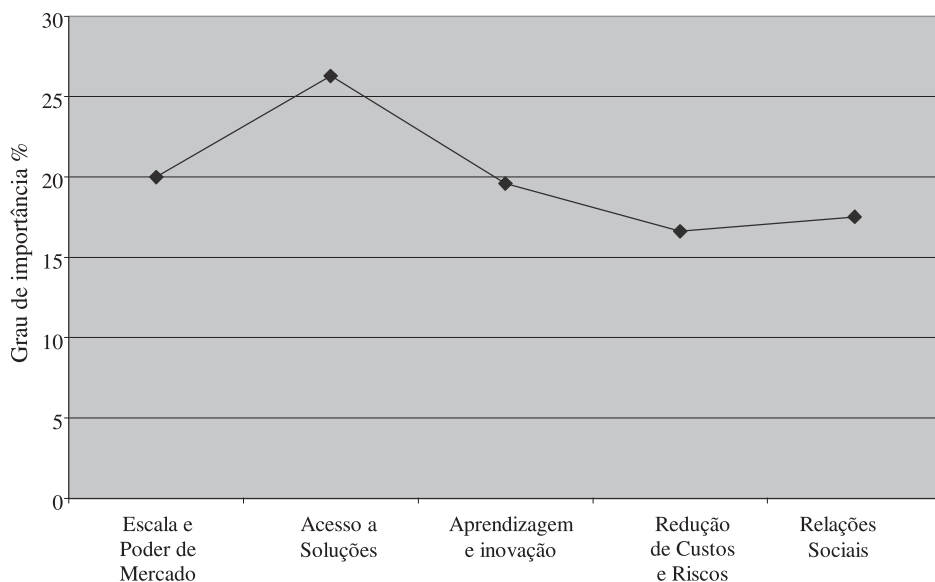
Em dezembro de 2003, houve a assinatura de sete novos convênios com universidades, com que aumentou para 45 o número de técnicos envolvidos com a operacionalização do PRC. Realizando melhorias em pontos cruciais, como a metodologia de formação das redes e a capacitação dos técnicos que assessoram as empresas, mas sem alterar os pressupostos básicos de atuação, obteve-se um salto qualitativo e quantitativo das redes. Desde o seu início no ano 2000 até o ano de 2005, foram constituídas mais de 100 redes de cooperação com a participação de mais de três mil empresas, gerando e mantendo 35.000 postos de trabalho e representando um faturamento conjunto de aproximadamente três bilhões de reais, conforme informações prestadas pela SEDAI. O PRC estabelece-se, portanto, como iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico, com base em empresas de pequeno porte, sendo reconhecido por premiações nacionais.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente, pode-se afirmar que o modelo de pesquisa adotado e a coleta de dados realizada foram exitosos. Não foi necessária a exclusão de nenhum respondente no processo estatístico e não ocorreram reversões na ordenação de

importância dos cartões. Além disso, segundo o processamento estatístico, a significância de  $p < 0,01$  e o coeficiente de Pearson de 0,969 indicam forte associação entre as variáveis dependentes e independentes envolvidas na análise. Uma breve apreciação dos resultados do processamento dos dados referentes aos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação, de acordo com a percepção dos representantes de empresas, aponta a importância de todos os fatores definidos pelos pesquisadores, confirmando as cinco proposições apresentadas no referencial teórico. Os resultados do processamento estatístico estão apresentados na Figura 1.

**Figura 1: Resultado da Análise Conjunta dos Fatores**



A análise da Figura 1 demonstra relevância semelhante entre todos os fatores elencados pelos pesquisadores, já que a diferença entre os fatores mais e menos importantes não chega aos 10 pontos percentuais. Contudo, é possível identificar, na percepção dos representantes das empresas participantes de redes de cooperação, um destaque ao acesso a soluções, representado por ganhos em termos de infra-estrutura de suporte, cursos e treinamentos e consultorias, entre outros. Esse elevado grau de importância, que atinge 26,29%, demonstra preocupação especial dos respondentes quanto à disponibilização de serviços, que dificilmente seriam acessados por suas empresas de maneira individual. Sob outro ângulo de análise, o percentual obtido pelo acesso a soluções expõe o fato de que as empresas estabelecem redes de cooperação, visando preferencialmente benefícios de curto prazo que resolvam questões e dificuldades pontuais, ou que



venham a ampliar os resultados dos associados mediante instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente.

Como preferência intermediária, relativamente aos demais fatores, estão os ganhos de escala e de poder de mercado. A possibilidade de as empresas obterem as vantagens de escala nas relações com fornecedores e clientes e conquistarem maior credibilidade em seu ambiente de negócios é fator relevante para o estabelecimento de redes de cooperação, atingindo o percentual de 19,99%. Esse elevado grau de importância reafirma o senso comum de que uma das grandes vantagens de qualquer tipo de união é a possibilidade de juntar forças e tornar-se, coletivamente, algo maior. Do ponto de vista organizacional, essa força traduz-se em melhores negociações, ações com impacto amplo nos mercados consumidores, maior respeitabilidade e credibilidade institucional. A importância concedida pelos representantes das empresas evidencia que ampliar a escala e seu poder de mercado é um dos principais fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação.

Todavia o que mais chama a atenção é a relevância dada aos ganhos, em termos de aprendizagem e inovação, pelos representantes das empresas. Considerando-se o fato de que ações como a socialização de informações e práticas conjuntas, em vista da geração e da disseminação de melhorias, são relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação, o percentual de 19,60% de importância indica a clara inclinação dos participantes de redes nessa direção. Além disso, representa mais uma comprovação empírica da proposição sobre a capacidade das redes de cooperação de propiciarem ambiente favorável à aprendizagem organizacional e às inovações. Não obstante, é importante salientar que os representantes de empresas, beneficiários diretos da aprendizagem e das inovações, indicaram seus elementos constitutivos como ganhos quase tão importantes quanto os rotineiramente comentados ganhos de escala e de poder de mercado.

Em um nível inferior a esses dois últimos fatores, destacaram-se os ganhos nas relações sociais, com 17,51% de importância, segundo a amostra de respondentes. Esse valor indica que aspectos como amizade, laços familiares e formação de um grupo social são valorizados e percebidos como ganhos relevantes que determinam também o estabelecimento de redes de cooperação. Perante esse fato, duas considerações são possíveis. Em primeiro lugar, observa-se que, apesar de uma organização empresarial ter foco prioritário nas vantagens econômicas e nos benefícios tangíveis, os envolvidos nas redes de cooperação valorizam as relações sociais como fonte de relacionamentos pessoais e de benefícios intangíveis e não-econômicos. Em segundo lugar, visto que o entendimento dos representantes das empresas está diretamente associado à realidade vivenciada em suas redes,



corroborar-se a proposição de que a participação em redes de cooperação habilita seus associados a desenvolverem relações sociais permanentes. Consequentemente, eles geram um sentimento comunitário e a criam sólidos laços de confiança entre os membros.

Por fim, a redução de custos e riscos destaca-se como o fator relativamente menos importante entre os cinco identificados. Apesar disso, o grau de 16,61% atribuído ao fator pelo conjunto de respondentes indica que reduzir custos e riscos também constitui fator relevante para o estabelecimento de redes de cooperação. Por isso os aspectos ligados à elevação da lucratividade e rentabilidade das empresas mediante soluções conjuntas foram realçados como ganhos que as redes de cooperação não devem deixar de perseguir. Porém o menor percentual obtido por tal fator demonstra que a efetiva diminuição de custos e riscos, por meio de ações complementares, não é tão fácil de ser percebida em redes formadas por empresas que atuam em um mesmo segmento. Pode ser explicada também, na percepção dos representantes de empresas, que existem meios viáveis de se reduzir custos e riscos de forma isolada, independentemente da participação em rede.

No intuito de realizar análise mais detalhada dos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação, dividiu-se em dois segmentos característicos a unidade amostral de 443 de empresas participantes do PRC: tempo de existência da rede e setor de atuação. A segmentação teve o intuito de compreender as diferenças de percepção entre os associados de redes, em segmentos distintos e em seus diferentes períodos de existência. No que tange ao tempo de existência, a maioria dos respondentes faz parte de redes com menos de um ano de existência (88,2%). Do total, um respondente foi enquadrado na escala entre 1 e 2 anos e outro não indicou sua resposta, sendo ambos excluídos da análise, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2: Segmentação pelo Tempo de Existência da Rede**

	Segmentação	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Menos de 1 ano	389	60,2	88,2	88,2
	3. Mais de 2 anos	52	08,0	11,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>68,3</b>	<b>100,0</b>	
<i>Missing</i>	2. Entre 1 e 2 anos	1	00,2		

A segmentação segundo o setor de atuação da rede mostrou-se mais dispersa. Entre as quatro características de respondentes definidas, (comércio, serviço, indústria e agropecuário), o comércio destacou-se como o setor mais representativo com 255 respondentes. Para fins de análise, o segmento que abrange

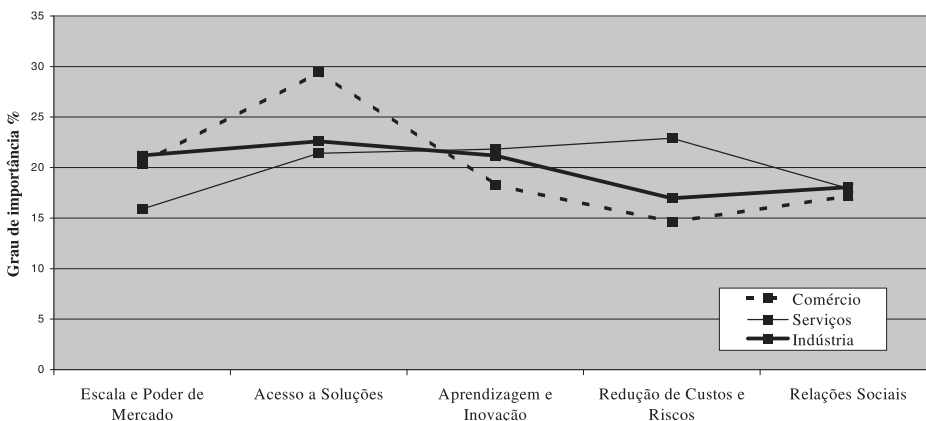
o setor agropecuário foi excluído devido ao fato de que seus seis integrantes não possuem a representatividade necessária no conjunto amostral. Entre os 437 respondentes válidos para a análise, o setor comercial representa 58,4%, o setor de serviço 16,5% e o setor industrial 25,2%, como demonstra a Tabela 3.

**Tabela 3: Segmentação pelo Setor de Atuação da Rede**

Segmentação	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Comércio	255	39,5	58,4
	2. Serviço	72	11,1	74,8
	3. Indústria	110	17,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>437</b>	<b>67,6</b>	<b>100,0</b>
<i>Missing</i>	4. Agropecuário	6	00,9	

Considerando-se que as empresas apresentam características distintas, conforme o setor de atuação, é plausível imaginar que as redes compostas por empresas de setores diferentes também possuirão peculiaridades no que tange aos fatores que determinaram a sua formação. Os resultados da análise dos dados segmentados apontaram essas peculiaridades, conforme pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2: Resultado da Análise de acordo com Setor de Atuação da Rede**



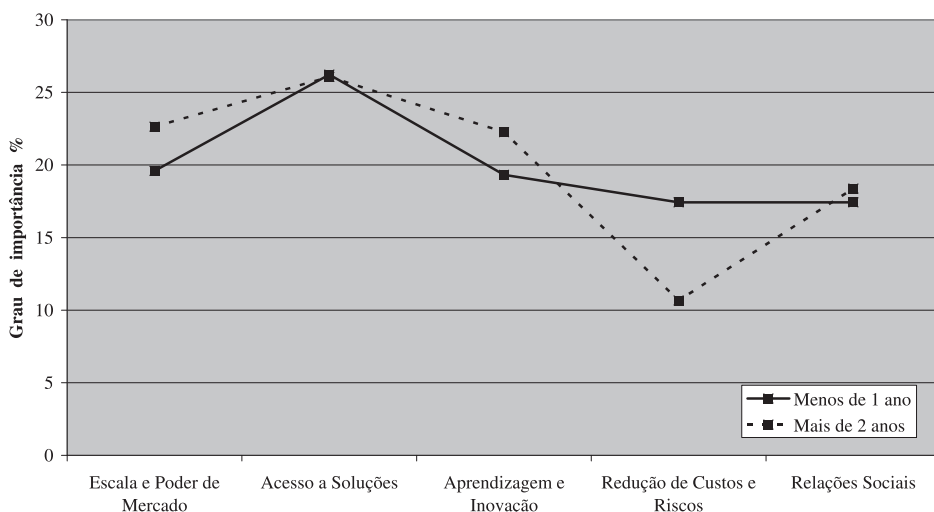
Os representantes de redes que atuam no comércio entendem que o principal ganho advém de soluções acessadas pelos associados (29,46%). Essa visão, não corroborada pelos outros setores, demonstra uma preocupação pontual com o suporte ao ponto de venda. Confirmando esse entendimento, o benefício da aprendizagem e inovação possui baixa relevância para os representantes do setor comercial (18,28%), principalmente se comparado aos dos serviços (21,84%) e aos da indústria (21,18%), isto é, para as empresas do comércio, a possibilidade

do acesso a soluções disponíveis e rápidas é considerada o fator mais relevante para o estabelecimento de redes de cooperação.

Já as empresas do setor de serviços, por sua vez, entendem que o principal fator relevante para o estabelecimento de redes é a redução de custos e riscos. Além disso, valorizam relativamente menos os ganhos de escala e poder de mercado. Uma das principais causas para esse resultado situa-se na gênese da atividade econômica do setor, cujo sucesso depende fortemente dos elementos ligados à qualificação do serviço em si. Por fim, o setor industrial é o mais equilibrado no que se refere à predominância de um fator. Conforme a Figura 2, pode-se afirmar que para as empresas do setor industrial o estabelecimento de redes de cooperação não é determinado por um único fator específico, mas pelo conjunto de ganhos possíveis de serem obtidos.

Seguindo a análise sobre a visão dos respondentes, torna-se fundamental identificar as peculiaridades segundo o tempo de existência da rede. A Figura 3 demonstra a convergência de percepção dos dois grupos de respondentes. Em geral, tanto as empresas participantes de redes mais jovens como as empresas participantes em redes mais maduras apresentam uma intensidade semelhante a respeito dos fatores que determinam o estabelecimento de redes. Esse resultado, além de reafirmar as cinco proposições apresentadas, reitera a importância dos cinco fatores definidos pelos pesquisadores para além do estabelecimento da rede, já que eles permanecem relevantes para a manutenção da rede nos anos seguintes.

**Figura 3: Resultado da Análise de acordo com o Tempo de Existência da Rede**



Apesar disso, pequenas diferenças podem ser observadas nos fatores relações sociais, escala e poder de mercado e aprendizagem e inovação, cujos benefícios são mais intensamente percebidos pelos representantes de redes com maior tempo de atuação. A maior divergência está, porém, no fator redução de custos e riscos, em que os respondentes de redes com menos tempo de atuação o valorizam em maior grau. Essa diferença indica que, à medida que a rede evolui, a importância dos ganhos relacionados à diminuição dos custos das empresas vai sendo substituída por ganhos centrados na escala e na aprendizagem e inovação.

## IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A lógica predominante no estabelecimento de redes de cooperação entre empresas centra-se na possibilidade de ganhos para os envolvidos, pois, do contrário, não cooperariam. Os benefícios alcançáveis pelas redes deslocam o tradicional enfoque, essencialmente individualista, para uma concepção de resultados coletivos. Assim, a identificação e mensuração da importância dos fatores relevantes para o estabelecimento de redes contribuem para maior entendimento dessa forma de relação interorganizacional. Neste artigo, partiu-se de proposições teóricas que, por meio da validação empírica, confirmaram-se como fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. Não obstante, identificou-se que o grau importância dos fatores obedece a seguinte ordem decrescente:

**1º) Acesso a soluções (26,29%).** A possibilidade de acesso a soluções destaca-se como o fator mais importante para os associados de redes. O elevado percentual desse fator indica que os empresários estabelecem redes de cooperação como meio de minimizar suas dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas. Os estudos de Best (1990) e Waarden (1992) mostram que, em diversas iniciativas de cooperação, o acesso a soluções por parte dos associados, por si só, constitui forte motivação para a participação em rede. Além disso, a segmentação da amostra trouxe revelações significativas. A principal delas centra-se na preferência dos representantes de redes do setor comercial pelo acesso a soluções, demonstrada pelo grau de importância de 29,46%. As evidências empíricas indicam que os empresários do setor comercial têm uma preocupação de pormenor relacionado ao ponto de venda e, por isso, o estabelecimento de redes nesse setor decorre, sobretudo, da busca por uma solução das dificuldades individuais.

**2º) Escala e poder de mercado (19,99%).** Referendado por ditados populares, como “a união faz a força”, o segundo fator mais lembrado por empresários,

quando se fala em rede, é a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa, pela união com outras empresas. Destacado pelos trabalhos de Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), Human e Provan (1997) e Perrow (1998), a proposição de que as empresas buscam obter escala e poder de mercado, ao estabelecer uma rede, foi comprovada por esta pesquisa. Tais resultados evidenciam, portanto, que os ganhos daí derivados são fundamentais na decisão de cooperar.

**3º) Aprendizagem e inovação (19,60%).** Entre as revelações desta pesquisa, uma das mais significativas foi a expressiva relevância apregoada aos ganhos de aprendizagem e de inovação. Os resultados evidenciaram que, nas redes de cooperação, o ambiente favorável à aprendizagem organizacional e à geração de inovações possibilita ganhos tão importantes que praticamente se igualam em preferência aos outros fatores mais destacados. Desse modo, os dados empíricos referendam a coerência dos postulados teóricos de diversos autores, entre os quais Powell (1998), Gulati (1998), Schibany e Polt (2001), e Hämäläinen e Schienstock (2001). Os resultados obtidos por meio da análise quantitativa desagregada demonstram ainda que o setor de atuação e o tempo de existência da rede pouco alteram a percepção dos ganhos em termos de aprendizagem e inovação.

**4º) Relações sociais (17,51%).** O benefício das relações sociais foi incluído no rol de fatores estudados em decorrência dos múltiplos trabalhos teóricos que demonstram o impacto de aspectos como o capital social no desenvolvimento socioeconômico e organizacional (Coleman, 1990; Gambetta, 1988; Putnam, 1996). A pesquisa realizada evidenciou a capacidade das redes de gerar as condições necessárias ao fortalecimento dos laços de relacionamento entre seus participantes. Além disso, ela corrobora postulados teóricos de autores como Perrow (1992), Fukuyama (1995), Gulati *et al.* (2000). Na análise quantitativa desagregada, observou-se que não há diferenças significativas na percepção dos ganhos das relações sociais entre os segmentos analisados. O setor de atuação e o tempo de existência da rede influenciam pouco a percepção em relação a esse benefício, reiterando as relações sociais como um fator relevante para o estabelecimento de redes.

**5º) Redução de custos e riscos (16,61%).** A possibilidade de redução de custos e de riscos mediante as redes de cooperação está vastamente documentada pelas publicações que abordam o tema (Ebers & Grandori, 1997; Jarillo, 1988; Prahalad & Ramaswamy, 2004). A pesquisa contribuiu com as discussões a esse respeito, ao confirmar empiricamente, pelas empresas participantes do PRC, a proposição de que a redução de custos e riscos para os envolvidos é fator relevante para o estabelecimento de redes de cooperação. Embora com graus inferiores a outros ganhos, os representantes de empresas manifestaram que a redução de

custos e riscos é um benefício considerado no momento da decisão de cooperar. A análise desagregada apontou ainda uma preferência ímpar das empresas prestadoras de serviços, indicando que esses benefícios são diferenciais decisivos em face dos concorrentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As postulações teóricas e as evidências empíricas apresentadas nesta pesquisa visam a contribuir com os crescentes debates acerca do fenômeno da cooperação em rede. Os resultados da pesquisa podem ser considerados até mesmo como ponto de partida para novas investigações. Em relação às práticas administrativas, o artigo destacou o surgimento e o crescimento de novas estruturas interorganizacionais no contexto brasileiro. Em relação às políticas públicas, os resultados evidenciaram que a promoção da cooperação, por meio de redes, constitui-se em um caminho viável para o desenvolvimento das economias locais. No âmbito da gestão de PME, os resultados apontados pela pesquisa indicam que a cooperação em rede pode constituir alternativa na geração e sustentação de diferenciais competitivos.

Especificamente no que tange às teorias organizacionais, os resultados da pesquisa permitiram melhor compreensão dos fatores relevantes no estabelecimento de redes de cooperação. Os resultados obtidos confirmam as proposições elencadas pelos pesquisadores, apontando uma importância semelhante entre os cinco fatores identificados. Ainda assim, considerando-se o grau atribuído pelos representantes das empresas do PRC, pode-se concluir que, no contexto do Rio Grande do Sul, os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação possuem a seguinte ordem de importância decrescente: 1º) acesso a soluções; 2º) escala e poder de mercado; 3º) aprendizagem e inovação; 4º) relações sociais; 5º) redução de custos e riscos.

Paralelamente, é preciso destacar as limitações deste estudo. A primeira delas diz respeito ao tema em tela, que não está suficientemente consolidado para que os presentes avanços levem a conclusões definitivas. Além disso, a população estudada, composta de empresas participantes de um tipo específico de rede promovido pelo Governo do Rio Grande do Sul, constitui uma limitação à generalização dos postulados da pesquisa para outras configurações de redes.

No entanto, para uma maior comprovação dessas evidências, os autores estão aprofundando suas pesquisas, tanto no contexto brasileiro quanto internacional, com o objetivo de complementar as discussões e as teorizações sobre o fenômeno

das redes. Para finalizar, deve-se destacar que o tema redes interorganizacionais está despertando crescente interesse de acadêmicos, empresários e governantes, especialmente pela possibilidade de sustentar o desenvolvimento e a competitividade de empresas e regiões. Por conseguinte, existe a oportunidade latente de se formar ampla rede de cooperação entre estudiosos e gestores dispostos a trazer sua contribuição ao tema. Evidentemente, todos serão bem-vindos a essa rede.

**Artigo recebido em 20.09.2006. Aprovado em 07.05.2007.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, L. (2000).

As relações inter-organizacionais. In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (2000). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu.

Axelrod, R. (1990).

*The evolution of cooperation*. London: Penguin Books.

Balestrin, A. (2005).

*A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Balestrin, A.,

Vargas, L. M., &

Fayard, P. (2005).

Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 45(3), 52-64.

Balestro, M. V. (2002).

*Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Balestro, M. V. (2004).

Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.

Barney, J. B. (1999).

How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.

Best, M. H. (1990).

*The new competition. Institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Polity Press.

Böhe, D. M., &  
Silva, K. M. (2004).

O dilema do crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel. In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.

Campbell, A., &  
Goold, M. (1999).

*The collaborative enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work*. Reading: Perseus Books.

Coleman, J. S. (1990).

*Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Combs, J. G., &  
Ketchen, D. J. (1999).

Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.

Dimaggio, P. J., &  
Powell, W. W. (1983).

The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Ebers, M. (1997).

Explaining inter-organizational network formation. In M. Ebers (Ed.). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.

Ebers, M., &  
Grandori, A. (1997).

The form, costs and development

dynamics of inter-organizational networking. In M. Ebers (Ed.). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.

Ende, M. von (2004).

Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por Integrantes de PME em uma rede de cooperação. In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.

Fukuyama, F. (1995).

*Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.

Gambetta, D. (1988).

Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.). *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell.

Gulati, R. (1998).

Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

Gulati, R.,  
Nohria, N., &  
Zaheer, A. (2000).

Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Hair, J.,  
Babin, B.,  
Money, A., &  
Samouel, P. (2005).

*Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.



- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- Hämäläinen, T. J., & Schienstock, G. (2001). The comparative advantage of networks in economic organization: efficiency and innovation in highly specialized and uncertain environments. In OECD (Ed.). *Innovative networks: co-operation in national innovation systems*. Paris: Author.
- Handy, C. (1997). The virtual organization. In D. S. Pugh (Ed.). *Organization theory: selected readings*. London: Penguin Books.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kay, N. M. (1998). The evolution of collaborative activity in the firm. In M. G. Colombo (Ed.). *The changing boundaries of the firm: explaining evolving inter-firm relations*. London: Routledge.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Lado, A., Boyd, N., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37(3), 146-163.
- Macadar, B. M. (2004). A experiência exportadora da associação dos fabricantes de estofados e móveis complementares. In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Miles, R. E., & Snow, C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.

- Nohria, N. (1992).  
Is a network perspective a useful way of studying organizations? In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998).  
Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Olson, M. (1999).  
*A lógica da ação coletiva*. São Paulo: EDUSP.
- Pereira, R. F. (2004).  
Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Perrow, C. (1992).  
Small-firms networks. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Perrow, C. (1998).  
*Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Polt, W. (2001).  
The role of governments in networking. In OECD (Ed.). *Innovative networks: co-operation in national innovation systems*. Paris: Author.
- Powell, W. W. (1987).  
Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? *California Management Review*, 19(4), 67-87.
- Powell, W. W. (1998).  
Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40(3), 228-240.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004).  
*O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Putnam, R. D. (1996).  
*Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Richardson, G. B. (1997).  
The organisation of industry. In N. Foss (Ed.). *Resources, firms and strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994).  
Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rockart, J. F., & Short, J. E. (1991).  
The networked organization and the management of interdependence. In M. S. Morton (Ed.). *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press.

Schibany, A., &  
Polt, W. (2001).

Innovation and networks: an introduction to the theme. In OECD (Ed.). *Innovative networks: co-operation in national innovation systems*. Paris: Author.

Thompson, G. F. (2003).

*Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press.

Thorelli, H. B. (1986).

Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.

Verschoore, J. R. (2006).

*Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Waarden, F. V. (1992).

Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. *Organization Studies*, 13(4), 521-562.

Williamson, O. E. (1985).

*The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

