

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas Acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul

AUTORES

TAISSON TOIGO

Universidade de Caxias do Sul
taisson@terra.com.br

GEORGE DOS REIS ALBA

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
george.alba@hotmail.com

RESUMO

As constantes mudanças no cenário sócio-econômico mundial têm sido marcadas por intensas alterações nas organizações e nas relações inter-organizacionais em termos de racionalização e técnicas de gestão empresarial. Essa tendência tem levado as empresas a constituírem organizações virtuais, estruturando-se em novos arranjos ou aglomerados empresariais tais como as redes de empresas. O objetivo central da pesquisa consiste em identificar o perfil das redes de empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) no convênio com a Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul. Dentro desse objetivo, vislumbram-se verificar o número de redes em cada ramo de atividade da economia, ano de fundação das redes já criadas pela UCS, os segmentos em que estão inseridas, bem como o número aproximado de empregos diretos abrangidos por essas redes. A pesquisa é descritiva, com abordagem quantitativa, sendo que todas as redes atendidas pelo convênio foram analisadas, assim a pesquisa tem caráter censitário. Os principais resultados mostram que a totalidade das redes ativas são jovens (menos de 6 anos), sendo que os ramos de atividade da indústria e dos serviços são predominantes, ambos com dez redes.

Palavras-chave: Redes de empresas; Arranjos produtivos; Cooperação inter-organizacional.

ABSTRACT

The constant moves in the socio-economic world have been marked by intense changes in organizations and inter-organizational relationships in terms of rationalization and technical management. This trend has led companies to create virtual organizations and structures into new arrangements or business clusters such as business networks. The main objective of this research is to identify the profile of company networks monitored by the University of Caxias do Sul (UCS) in agreement with the Department of Development and International Affairs of Rio Grande do Sul state. The aim of this research is verify the number of networks in each branch of economic activity, year of establishment of networks already established by UCS, the segments in which they operate, and the approximate number of direct jobs covered by these networks. The method is descriptive, with quantitative approach, where all networks accomplished by the university were analyzed, so the search has character of census. Results show that all the active

networks are young (under 6 years), and the industrial and service networks are predominant, both with ten networks.

Keywords: Business networks, Productive arrangements; Inter-organizational cooperation.

1. Introdução

A constante busca pela competitividade tem levado as empresas a constituírem organizações virtuais, estruturando-se em novos arranjos ou aglomerados empresariais de características variadas, tais como Cadeias Produtivas, Clusters, Supply Chain e as Redes Flexíveis de Pequenas e Médias Empresas. Recentemente tem aumentado o interesse e o estudo destas novas relações organizacionais, tanto no sentido de sua melhor compreensão como na busca de sua aplicação prática, visando ganhos de competitividade das empresas nos mercados onde atuam (NETO, SOUZA, 2004). Cassiolato e Szapiro (2002) citam que o conceito de arranjo produtivo tornou-se mais articulado ao agregar o conceito de “rede”, especialmente de cadeias de fornecimento e ao redor da necessidade de cooperação, como elemento fundamental para a competitividade.

Segundo Fernsterseifer et al. (1997) a formação de redes baseia-se na parceria, na cooperação, na associação e na complementaridade entre as organizações, partindo do princípio de que no atual ambiente de negócios nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, é independente e auto-suficiente. Kogut (1988) encontrou três principais motivos para a formação de redes, onde: o custo de transação, que resulta num pequeno número de barganhas; comportamento estratégico, que leva as empresas a tentar alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado; e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos atores necessitam adquirir certo conhecimento crítico do outro ou quando um necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento de outra empresa.

O Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Estado do Rio Grande do Sul, apresenta benefícios semelhantes aos apresentados por Kogut (1988), são eles: troca de informações e aprendizagem, marketing compartilhado, aumento da oferta de serviços e melhorias nas negociações. Conforme a SEDAI (2010) existem no estado mais de 220 redes de cooperação constituídas no Rio Grande do Sul; cerca de 5.600 empresas cooperando em redes; mais de 100 consultores de rede capacitados; 61.100 postos de trabalho mantidos e ou criados pelas empresas associadas; 6.600 postos de trabalho mantidos e ou criados por milhão de reais investidos no Programa, faturamento conjunto de R\$ 5 Bilhões; sendo a iniciativa gaúcha é hoje referência nacional em cooperação empresarial.

Dessa forma, é de total relevância analisar as redes formadas por esse programa, identificando características que possam responder as seguintes questões-problema: qual o perfil das redes de empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)? Qual o número de redes em cada ramo de atividade da economia? Qual a idade das redes já criadas pela UCS? Quantas estão inativas, dissolveram-se ou não mantém mais relações com o programa? Quais os segmentos em que estão inseridas? Quantos empregos diretos essas redes geram?

2. Revisão Teórica

2.1. Arranjos Produtivos

A constante busca pela competitividade tem levado as empresas a constituírem organizações virtuais, estruturando-se em novos arranjos ou aglomerados empresariais de características variadas, tais como Cadeias Produtivas, Clusters, Supply Chain e as Redes Flexíveis de Pequenas e Médias Empresas. Recentemente tem aumentado o interesse e o estudo destas novas relações organizacionais, tanto no sentido de sua melhor compreensão como na

busca de sua aplicação prática, visando ganhos de competitividade das empresas nos mercados onde atuam (NETO, SOUZA, 2004).

Segundo no conceito de cadeia de valor de Porter (1992), há uma consolidação das atividades desenvolvidas numa organização que tenham por objetivo criar valor para o cliente e proporcionar, assim, uma vantagem competitiva. Portanto, uma organização constitui-se de atividades primárias e de suporte. As primárias abrangem o fluxo de produtos até o cliente, incluindo logística de suprimentos, logística de distribuição, operações, marketing, vendas e serviços. Já as de suporte, agregam as atividades primárias e envolvem o desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e a provisão de infra-estrutura.

Assim, a combinação das cadeias de valor de várias empresas constitui uma corrente maior de atividades, que por sua vez forma um sistema de valores. O desempenho de um sistema de valores é, portanto, o resultado do desempenho das várias cadeias de valor individuais que compõem esse sistema (PORTER, 1992).

Para Gereffi (2000), o processo de globalização ampliou o escopo inicial das cadeias de valor de Porter, constituindo o que hoje é definido como cadeias globais de valor. Segundo Neto e Souza (2004) elas podem ser conduzidas pelos fabricantes (caso de cadeias intensivas em capital e tecnologia), conduzidas pelos compradores (caso de cadeias lideradas pelos grandes varejistas), ou conduzidas pela informação.

No que refere-se a arranjos produtivos locais, segundo Paiva (2002) é classificado como fruto do desenvolvimento natural de uma aglomeração de empresas, ou um sítio de empresas especializadas que induzem o desenvolvimento em seu entorno, e cita que o desenvolvimento deste conjunto de círculos concêntricos de firmas e agências de capacitação produtiva no entorno da aglomeração a transforma qualitativamente.

Para Puga (2003), um arranjo produtivo local pode ser definido como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular e que, em geral, inclui fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêm educação, informação, conhecimento ou apoio técnico.

Cassiolato e Szapiro (2002) citam que o conceito de arranjo produtivo tornou-se mais articulado ao agregar o conceito de “rede”, especialmente de cadeias de fornecimento e ao redor de empresas “âncora” e da necessidade de cooperação, como elemento fundamental para a competitividade.

2.2. Redes de Empresas

De acordo com Rodrigues (2006), a palavra rede deriva do latim *retis*, que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto. O termo vem ganhando novos significados, entre eles a relação de pessoas e organizações que mantêm contato com um objetivo comum.

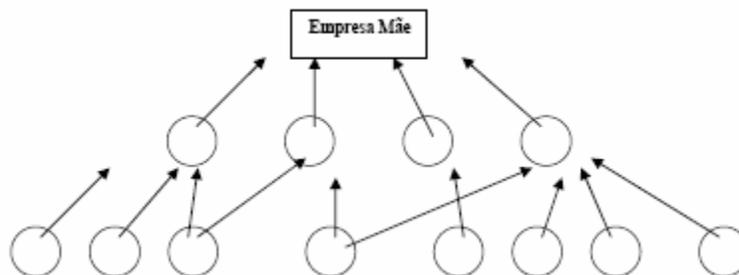
Segundo Cruz (2007) reconhecer que as organizações não contemplam em si mesmas todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um dos fatores que remete as organizações a afirmarem suas ações articuladas de complementaridade em redes.

Powell et al. (1996) salientam a necessidade de as empresas colaborarem entre si, para assim adquirirem recurso e competência que elas não teriam internamente. Para Dyer e Singh (1998) o preceito básico do estudo de redes organizacionais diz que organizações combinam seus recursos em uma única forma e podem assim realizar uma superior vantagem sobre seus competidores. Para Marshall (1982) a aglomeração das organizações em estruturas de redes demonstram maior competitividade em relação a outras organizações dispersas no sistema econômico, tendendo a desenvolver formas de ações conjuntas, que possibilitem ganhos de eficiência e competitividade. Van Aken e Weggeman (2000) pontuam que em toda e qualquer organização está envolvida em alguma forma de rede, porém alguns aspectos estruturais e gerencias determinam a formação de rede presente no ambiente. Uma das principais características dessa forma de cooperação é a capacidade de gerar vantagem competitiva (GARCIA, 2001; PORTER, 1998; SCHMITZ, 1992; SCOTT, 1994).

Segundo Fernsterseifer et al. (1997) a formação de redes baseia-se na parceria, na cooperação, na associação e na complementaridade entre as organizações, partindo do principio de que no atual ambiente de negócios nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, é independente a auto-suficiente. Schmitz (1997) destaca que a formação de redes torna possível ganhos de eficiência que organizações individuais raramente conseguiriam alcançar.

De acordo com Casarotto e Pires (2001), a sistemática de redes apresenta-se de duas formas. A primeira delas é a rede do tipo *topdown*, onde uma organização pequena pode tornar-se fornecedora ou sub-fornecedora de uma empresa mãe, sendo assim uma rede na qual as pequenas organizações dependem diretamente das estratégias da empresa-mãe, tendo pouca ou nenhuma flexibilidade e influencia nos destinos do grupo.

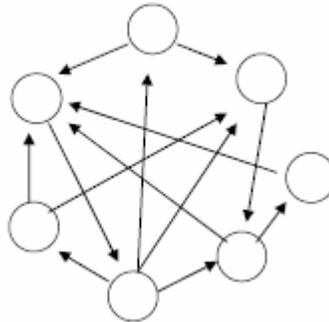
Figura 1 – Modelo de rede *topdown*



Fonte: Casarotto e Pires (2001).

O segundo tipo é um sistema flexível de organizações, sendo considerado o sustentáculo de sociedades altamente desenvolvidas. Neste caso, as empresas unem-se por consorcio com objetivos amplos ou mais restritos, sua relação cultural é altamente relevante e sua concretização está ligada aos modelos de desenvolvimento regional. Este tipo de relação está chamando a atenção por parte de pesquisadores pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

Figura 2 – Modelo de rede flexível



Fonte: Casarotto e Pires (2001).

Dentre os motivos pelos quais as empresas cooperam em redes horizontais, segundo a teoria de dependência de recursos as empresas cooperam pela busca de recursos valiosos que não possuem (KASA, 1999). Essas razões observam as diferenças de objetivos estratégicos, de posições de mercado, ações atuais e passíveis das outras empresas e o “status” corrente da própria empresa. Para Lei e Slocum (1992), outra razão é a “rede de conhecimento”, pois quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimento e competências, observa-se a intenção de maximizar a utilização de recursos complementares e de observar novas tecnologias em andamento.

Kogut (1988) encontrou três principais motivos para a formação de redes, onde: o custo de transação, que resulta num pequeno número de barganhas; comportamento estratégico, que leva as empresas a tentar alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado; e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos atores necessitam adquirir certo conhecimento crítico do outro ou quando um necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento de outra empresa. Destacam-se algumas regras específicas para o funcionamento de barganhas em redes, sendo: justa distribuição de custos e benefícios, reciprocidade, restrição de liberdade de ação própria, respeito a legitimidade de interesses. Assim, a confiança aparece como um sustentáculo no processo de formação e evolução de redes.

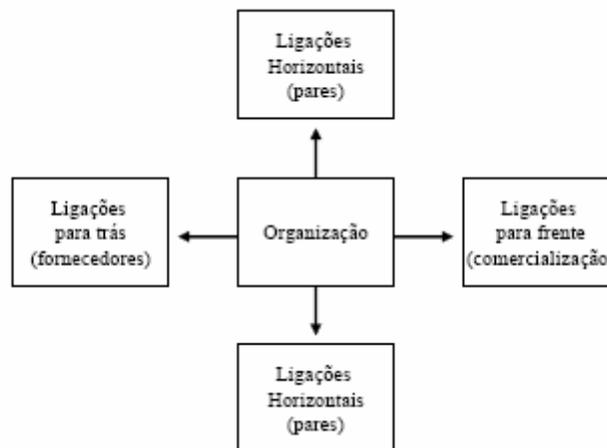
Para Marshall (1982), a estrutura de cooperação distinta em uma rede organizacional compreende três elementos básicos: o mercado comum de trabalho, um mercado de fornecedores e de apoio envolvidos e o transbordamento do conhecimento entre os participantes da rede. No caso de um desenvolvimento de um mercado especializado, urge então a necessidade de mão-de-obra especializada, treinada e qualificada, surgindo a necessidade de organizações de ensino, que possibilitam o fluxo de conhecimento e a rápida adaptação a novas tecnologias. Observa-se ainda a existência de fornecedores e prestadores de serviços especializados e de fácil acesso aos demais integrantes da rede, e por ultimo o fluxo de conhecimento e de tecnologia, que possibilita o desenvolvimento aos demais integrantes da rede, e por ultimo o fluxo de conhecimento e de tecnologia, que possibilita o desenvolvimento através da cooperação de todos os envolvidos, inibindo segredos e tornando de forma conjunta o conhecimento como ferramenta de vantagem competitiva do grupo, perante o mercado externo (CRUZ, 2007).

Para Souza (2001) os modelos comunitários figuram como forma de sobrevivência das empresas num ambiente competitivo. Nesse modelo destacam-se as micro e pequenas empresas que obtiveram sua inserção no mercado a partir da formação de organizações coletivas e

cooperativas. Quanto a classificação de novos integrantes, Kasa (1999), compreende os três “Cs”: compatibilidade, capacidade e comprometimento. Nesse ambiente, compatibilidade é interpretada como a habilidade dos atores em trabalhar em conjunto, podendo ser mensurada por variáveis como estratégia, cultura corporativa e práticas operacionais. Comprometimento é a disposição para o trabalho em conjunto e capacidade é a habilidade da organização para fazer atividades independentes (CRUZ, 2007).

Quanto as formas de ações conjuntas em estruturas de cooperação, Britto (2001) afirma que elas ocorrem através de três ligações: ligações para trás, que observa as ligações com fornecedores e prestadores de serviços e de apoio; ligações horizontais, que vincula as organizações com outras do mesmo estágio, ou seja, com empresas pares sob o mesmo objetivo e estrutura interna; ligações para frente, que envolvem articulações como agentes responsáveis pela comercialização dos produtos ou serviços oriundos do objeto principal da rede.

Figura 3 – Formas de ações conjuntas em redes organizacionais



Fonte: Cruz (2007), adaptado de Britto (2001).

2.3. Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul

As ações de promoção do desenvolvimento econômico do Governo Estadual no Rio Grande do Sul passaram por uma profunda alteração após a vitória da oposição nas eleições de 1998. A coligação de partidos liderada pelo PT, defendia em seu plano de governo para o uma estratégia de desenvolvimento a partir da base local de cada região, privilegiando os setores produtivos preexistentes e abrindo espaços para a participação das comunidades regionais nos processos decisórios do Estado. A atuação dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento deveria seguir, então, pressupostos que promovessem um crescimento integrador, desconcentrador, democrático e participativo (Rio Grande do Sul, 1999). Sob essa nova égide desde o ano 1999, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul enfatizou a concepção de políticas públicas voltadas prioritariamente às empresas de pequeno porte. Entre as políticas elaboradas, destacou-se o chamado Programa Redes de Cooperação (Verschoore, 2000).

O ano de 2003 foi crucial ao programa, pois a ascensão de um novo partido ao Governo do Estado, o qual se apresentava como oposição ao anterior, poderia indicar alterações drásticas na política de desenvolvimento e o decorrente fim do programa. Contudo, o Governo de

Germano Rigotto, do PMDB, firmou a intenção de manter as políticas públicas geradas e implantadas no Governo Olívio Dutra que tivessem conquistado o reconhecimento da sociedade pelos resultados alcançados. Paralelamente ao reconhecimento no Rio Grande do Sul, a iniciativa gaúcha destacou-se nacionalmente ao receber o Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003 da Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES, constituindo-se em um dos 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo o país. Assim, em dezembro de 2003, foram assinados convênios de operacionalização com sete universidades: FEEVALE, PUC-RS, UCPEL, UCS, UFSM, UNIJUÍ e UNISC (Verschoore, 2006).

A nova fase do programa manteve sua essência inicial, aprimorando os pontos cruciais para o sucesso das redes, como a metodologia e a capacitação técnica dos consultores que atuam junto às empresas. Em 2007, mesmo com nova troca de governo, dessa vez sob o comando de Yeda Crusius do PSDB, o Programa Redes de Cooperação seguiu a tendência de continuidade em vista de sua consolidação no cenário gaúcho e o reconhecimento no cenário nacional.

Observando a história desse programa ao longo desses dez anos desde sua implantação e os três governos pelos quais ele já fez parte, o mesmo posiciona-se como um programa de Estado, e não mais de Governo. Prova disso, é que a incorporação do Redes de Cooperação ao Programa Estruturante Mais trabalho, Mais Futuro, do atual Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo reunir empresas com interesses comuns, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. 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. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias. (SEDAI, 2010).

Desde 1999, então, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através desse programa promove a geração de redes inter-organizacionais. A concepção de um programa de fomento a cooperação entre organizações foi originado segundo Verschoore (2003) com a percepção, em primeiro lugar, de que a integração constitui-se em uma das poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte, e, em segundo lugar, de que, sem um apoio institucional efetivo de uma terceira parte independente, a cooperação organizacional almejada não ocorreria.

O Programa Redes de Cooperação possui como objetivo central: “(...) promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade” (SEDAI, 1999, p.1). Em 2010 existem seis convênios ativos com as seguintes universidades: UCS, UNISC, FEEVALE, FAPA, UNIJUÍ, URI. Esses convênios visam o aporte a manutenção de redes existentes e a criação de novas redes.

Como principais benefícios obtidos pelas redes do Programa, podemos destacar:

- **Troca de informações e aprendizagem:** à medida que o processo de integração entre empresas evolui, as barreiras de comunicação entre os participantes são rompidas, abrindo espaço para a troca contínua de informações técnicas e comerciais, o que se reflete em benefícios para todos. A colaboração entre empresários também permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos e diferentes métodos de gestão.

- **Marketing compartilhado:** com a união entre as empresas, é possível que se desenvolvam campanhas publicitárias comuns para toda a rede, melhorando, assim, a comunicação com os consumidores. Essa integração traz um maior fortalecimento da marca, firmando um conceito comum para os produtos e serviços que levam o nome da rede.
- **Oferta de serviços:** muitos dos problemas enfrentados pelas empresas podem ser resolvidas pela oferta de serviços especializados, a partir da rede na qual elas estão inseridas. Serviços como o de prospecção e divulgação de oportunidades, de auxílio contábil e jurídico, podem ser contratados ou desenvolvidos para resolver os problemas de cada associado.
- **Melhorias nas negociações:** a negociação em rede traz condições vantajosas. Atingindo-se um volume maior de negócios, conquistam-se novos fornecedores, reduzem-se os custos na compra de matéria-prima, melhoram-se prazos de pagamento e alcança-se mais qualidade nos produtos adquiridos.

Além desses, podemos citar também: ganhos de credibilidade e relacionamentos, aumento da produtividade e redução de custos, contratação de novos empregados, abertura e consolidação de mercados e aumento da motivação e confiança no negócio. A fim de fornecer subsídios para as empresas em rede gozarem desses benefícios mais rapidamente, a SEDAI oferece suporte as redes, apoiando à elaboração do planejamento da rede, acompanhando das assembléias mensais através de consultores treinados, que auxiliam a organizar os encontros, orientando o processo participativo de tomada de decisão e definições estratégicas da rede e prestando assessoria para integração entre as redes.

Conforme a SEDAI (2010) existem no estado mais de 220 redes de cooperação constituídas no Rio Grande do Sul; cerca de 5.600 empresas cooperando em redes; mais de 100 consultores de rede capacitados; 61.100 postos de trabalho mantidos e ou criados pelas empresas associadas; 6.600 postos de trabalho mantidos e ou criados por milhão de reais investidos no Programa, faturamento conjunto de R\$ 5 Bilhões; sendo a iniciativa gaúcha é hoje referência nacional em cooperação empresarial. Como resultados efetivos para as empresas, a SEDAI (2007) publicou uma pesquisa realizada pelo Centro de Pesquisa e Planejamento da Feevale em novembro de 2006 com os seguintes resultados:

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

Como resultados coletivos concretizados, a Revista Exame (2007) publicou uma pesquisa realizada em 110 redes participantes do programa, e:

- 73 % adotaram novas práticas de trabalho;
- 72% reduziram o custo das compras;
- 65% conquistaram novos clientes;
- 55% buscaram novos fornecedores;
- 54% aumentaram o faturamento;
- 47% lançaram novos produtos ou serviços;
- 42% registraram redução dos custos totais.

3. Método de Pesquisa

Conforme Gil (2002), nessa seção do trabalho é descrito as etapas a serem seguidas na realização da pesquisa. Dessa forma se deixa claro qual o caminho a ser percorrido para a solução ao problema proposto. A pesquisa em questão é descritiva e quantitativa com contagem simples de frequência.

Para Vergara (2000), a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação. Roesch (1999) reforça este aspecto ao afirmar que as pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a um determinado grupo. Contrariando os enfoques abordados, Locke et al. (1998, p. 128), consideram que a pesquisa descritiva apenas captura e mostra um cenário de uma situação.

As redes de empresas ativas e participantes do Programa Redes de Cooperação na região de cobertura do convênio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) e a Universidade de Caxias do Sul (UCS) foram escolhidas de forma intencional, não probabilística, por conveniência, para se constituir na população de estudo.

Inicialmente, o número de redes a serem analisados constituía um total de 41 redes formadas desde o ano 2000 (Tabela 2). Todavia, a fim de tornar a pesquisa mais criteriosa, foram excluídas da pesquisa as redes inativas, dissolvidas ou aquelas que não mantêm mais nenhum tipo de relacionamento com o Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, o universo total da pesquisa, bem como a amostra, foi reduzido para 26 redes, caracterizando um estudo censitário.

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar o perfil das redes de empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul no convênio com a SEDAI. Dentro desse objetivo, vislumbram-se verificar o número de redes em cada ramo de atividade da economia, os segmentos em que estão inseridas, bem como o número aproximado de empregos diretos abrangidos por essas redes.

Os dados foram coletados junto a Coordenação do Programa Redes da Universidade de Caxias do Sul. Destaca-se a disponibilidade dessas informações atualizadas em todos os cadastros dessas instituições, fato que proporcionou uma total completude de dados à pesquisa. Os procedimentos de análise foram eminentemente descritivos, considerando contagem simples de frequências, médias e porcentagens.

4. Resultados da Pesquisa

Como já mencionada, existem seis convênios ativos visando o aporte a manutenção de redes existentes e a criação de novas redes. As universidades contempladas são as seguintes: UCS, UNISC, FEEVALE, FAPA, UNIJUÍ, URI. O objeto dessa pesquisa são as redes de empresas atendidas pela UCS. A Universidade de Caxias do Sul por meio da Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa e do Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT), disponibiliza professores-consultores e estrutura física para o apoio às empresas interessadas no Programa.

A Universidade de Caxias do Sul (UCS) recebeu R\$307.832,00 do Estado do Rio Grande do Sul para aporte aos acompanhamentos das Redes fomentadas pela instituição no período de outubro de 2009 até setembro de 2010 (RIO GRANDE DO SUL, 2009). A área de abrangência de atuação da universidade são os COREDEs (Conselho Regional de Desenvolvimento) Serra, Hortênsias e Campos de Cima da Serra (Tabela 1). Atualmente, a UCS é responsável por 26 Redes de Cooperação que reúnem 376 empresas e geram mais de 5000 empregos diretos (Tabela 3).

Tabela 1 - COREDEs atendidas pela UCS

<i>COREDE</i>	<i>Serra</i>	<i>Hortênsias</i>	<i>C. de Cima da Serra</i>	<i>Total</i>
População Total	818.982	126.664	97.913	1.043.559
Área	6.949,00	6.261,70	10.404,00	23.614,70
Densidade Demográfica	117,9 hab/km ²	20,2 hab/km ²	9,4 hab/km ²	44,2 hab/km²
PIB (2007)	R\$ 18.217.014.000	R\$ 1.490.205.000	R\$ 1.479.852.000	R\$ 21.187.071.000
PIB per capita (2007)	R\$ 22.561	R\$ 11.904	R\$ 14.987	R\$ 20.303
Exportações Totais	US\$ 1.778.483.848	US\$ 41.299.431	US\$ 50.682.826	US\$ 1.870.466.105

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (2008). Disponível em http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes.php

Tabela 2 - Ano de Fundação das Redes criadas pelo Convênio SEDAI/UCS

Ano de Fundação	Ativas	Inativas, Dissolvidas ou Desvinculadas	Total
2000 ou 2001	0	4	4
2002 ou 2003	0	3	3
2004 ou 2005	12	6	18
2006 ou 2007	8	2	10
2008 ou 2009	6	0	6
Total	26	15	41

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a Tabela 2 podemos constatar que a nenhuma rede ativa possui fundação no ano de 2003 ou anterior. Esse fato pode ser explicado pela ausência da metodologia consolidada do programa, que se estabeleceu exatamente no ano de 2004. Todavia, mesmo nas redes criadas em 2004 ou 2005, podemos observar que um terço das redes não está mais ativo no Programa Redes de Cooperação. Desde o início do Convênio entre UCS e SEDAI, 64% das redes permanecem ativas, mencionando que 54% delas têm fundação recente (4 anos ou menos).

Tabela 3 - Tamanho das Redes atendidas pela UCS

Número de Empresas	Quantidade de Redes
5 a 9	6
10 a 14	9
15 a 19	5
20 a 24	4
25 a 29	1
30 a 35	1
Total	26

Fonte: Elaborado pelos autores.

O tamanho das redes atendidas pela Universidade de Caxias do Sul é pequeno, se considerarmos o número de empresas por rede. Apenas duas redes possuem mais de 24 empresas, porém devemos considerar outros fatores como o número de empregos diretos mantidos por essas redes, que pode ser analisado a partir da Tabela 4, para determinar a real importância das redes para a região.

Tabela 4 – Ramo de atividade das redes atendidas pela UCS

Ramo de atividade	Numero de redes	Numero de empresas	Número de funcionários (aproximado)
Serviços	10	138	2.900
Indústria	10	124	1.800
Comércio	4	74	350
Agronegócios	2	40	150
Total	26	376	5.200

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apurado o ramo de atividade das redes de empresas atendidas pela UCS, cabe agora auferir qual o segmento em que essas empresas atuam. Dentro do ramo de atividade Serviços existem redes dos seguintes segmentos da economia: vídeo locadoras, escolas infantis, restaurantes, serralherias, hospitais, oficinas mecânicas, inspeção veicular, condutores escolares, eletricitistas e gráficas. Inseridos no ramo industrial, a UCS atende redes dos segmentos que seguem: moveleiro, maquinário para a indústria moveleira, matrizerias, têxtil, vitivinícola, marmorarias, usinagem e confecções. No ramo de atividade de comércio, as redes existentes compõem os seguintes segmentos: revenda de veículos, mercados, farmácias e floriculturas. No ramo de agronegócios existem redes dos segmentos de produtores de flores e produtores de carnes.

5. Considerações Finais

Mesmo com a consolidada posição das regiões atendidas pela UCS como um grande pólo industrial, as redes de empresas de serviços aparecem com destaque na região. A principal cidade

Caxias do Sul tem na indústria quase 60% do seu PIB, estabelecendo-se como segundo maior pólo metal-mecânico do País, a cidade consome quase 40.000 toneladas de aço por mês (MERCADO INDUSTRIAL, 2007). A configuração apresentada na Tabela 3 reflete a atual tendência de crescimento do setor de serviços, que já representa 60% do PIB brasileiro contando com mais de 945 mil empresas atuando no Brasil e 15,8 milhões de empregos (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2007).

Já os ramos de atividade comércio e agronegócios possuem uma posição mais discreta no quadro das redes ativas, com quatro e duas redes respectivamente. Contudo, pode-se perceber pelos números que essas redes possuem uma média elevada de empresas por rede, com 18,5 e 20 empresas respectivamente. Levando em conta que a média global das redes atendidas pela Universidade de Caxias do Sul é de aproximadamente 14 empresas, os ramos de atividade de comércio e agronegócios têm essa característica a ser destacado.

Analisando a pouca idade das redes existentes, não se pode afirmar que já existem redes totalmente maduras e consolidadas, situação que não pode fornecer ainda resultados de longo prazo que tenham sido conquistados pelas empresas, o que de certa forma abre agendas de pesquisas futuras. O alto índice de mortalidade das redes, cerca de 36%, também reflete que a metodologia do Programa Redes de Cooperação ainda pode ser amadurecida, bem como a evolução do pensamento do empresário. Conforme a literatura revisada no artigo, a migração do paradigma da competição clássica para a cooperação entre empresas pode ser um fenômeno que ajude a diminuir essa mortalidade das redes.

O número de empresas atendidas pelo Programa Redes de Cooperação na área de atuação da Universidade de Caxias do Sul ainda pode ser considerado discreto, porém a configuração de redes é uma idéia ainda jovem e pode contribuir muito para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas da região. Fenômeno que pode elevar ainda mais a condição de destaque das cidades inseridas nessa área no cenário nacional.

6. Referências

BRITTO, J. **Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira**. In: Arranjos Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológicos. Rio de Janeiro: IE-UFRJ, 2001.

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

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Nota Técnica 27. Rio de Janeiro: IE/Redesist. 2000. Disponível em :<http://www.ie.ufrj.br/redesist> Acesso em 05/01/2010.

CRUZ, J. A. W. **Governança de Redes, Cooperação e Desenvolvimento: Estudo de caso em uma rede de associações de coletores de material reciclável**. Dissertação de Mestrado – Programa de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

- DYER, J. H.; SINGH, H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage**. *Academy of management Review*. v. 23, n. 4. P. 660-679. 1998.
- EXAME, Revista. **Unidos por uma boa causa**. Editora Abril: São Paulo, 2007. Publicação em 06.09.2007. Disponível em:
<<http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0010/m0137506.html>> Acesso em 13/01/2010.
- FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (2008). **Resumo estatístico RS – COREDEs**. Porto Alegre, 2008. Disponível em
<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes.php> Acesso em 10/01/2010.
- FENSTERSEIFER, J. E.; DROUVOT, H.; TIBERGHIE, R.; ULHARUZO, C. O N. N. **O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas**. In: XXI ENAMPAD, Angra dos Reis. 1997.
- GARCIA, R. **Vantagens Competitivas de Empresas de Aglomeração Industrial: um estudo aplicado a indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. Tese de Doutorado, UNICAMP-IE. Campinas. 2001.
- GEREFFI, G. **Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet**. *American Behavioral Scientist*, v.44, n.10, p.1616-1637. 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- KASA, V. P. **Networks of alliances**. Seminar in Business strategy and International Business. Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Report of the course, 1999.
- KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9 pp.319-32. 1988.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo. Abril Cultural, 1982.
- MERCADO INDUSTRIAL, Revista. **Pólos Industriais do RS**. Editora Suprimentos e Serviços: São Paulo, 2007. Disponível em
<<http://www.revistamercadoindustrial.com.br/mi/bi/index.php?uf=rs>> Acesso em 11/01/2010.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, Secretaria de Comércio e Serviços. **Importância do Comércio de Serviços**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/scs/scs/ImportanciaServicos.php>> Acesso em 12/01/2010.
- NETO, F.; SOUZA, S. Desenho, análise e avaliação de cadeias produtivas. In: **Redes Produtivas para o desenvolvimento regional**. ENEGEP 2003. ABEPRO. 2004.
- PAIVA, C. A. **O que são Sistemas Locais de Produção** (e porque eles são tão importantes na estratégia de desenvolvimento do governo democrático e popular no Rio Grande do Sul). 1º Encontro de Economia Gaúcha. FEE: 2002. Disponível em :
http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/eeg/index_leeg.php Acesso em 05/01/2010.

PORTER, M. E. **Clusters and New Economics of Competition**. Harvard Business Review, 1998.

PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 7^a ed., Campus, RJ., 1992.

POWEL, W. W. *et al.* **Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in biotechnology**. Administrative Science Quarterly, v. 41. P. 116-145. 1996.

PUGA, F.P. **Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais**. Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. Disponível em: <<http://www.bnnde.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/td.asp>> Acesso em 05/01/2010.

RIO GRANDE DO SUL, Governo do Estado. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Apresentação do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre, 2007.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Termos de Referência do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre, SEDAI, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. **Compromisso com o desenvolvimento econômico**. Porto Alegre, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. **Governo do Estado firma convênios de Redes de Cooperação com universidades**. Publicação no site < <http://www.estado.rs.gov.br/>> em 20.08.09 às 11:37. Porto Alegre, 2009.

RODRIGUES, A. L. N. **Construção de Redes de Proteção dos Direitos**. Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos. Curitiba. 2006.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITZ, H. **Eficiência Coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. Ensaio FEE. Porto Alegre. V. 18. N. 2. 1997.

SCOTT, W. R. Conceptualizing Organizational Fields: linking organizations and societal systems. In: DERLIEN, H. U.; GERHARDT, U; SCHARPF, F. W. **Systems Rationality and Partial Interests**. N. Baden Nomos. 1994.

SEDAI, Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/prog_redes_cooperacao.php> Acesso em 10/01/2010.

SOUZA, M. C. et al. **Oportunidades e Restrições para Pequenas Empresas no Processo de Reestruturação Industrial**. In: Arranjos Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológicos. Rio de Janeiro: IE-UFRJ, 2001.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. **Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma**. In: R&D Management, v. 30. n. 2. P. 139-149. 2000.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão.** Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, Jorge R. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista del CLAD, Reforma y Democracia.** Nº 17, Junho, 2000.

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