

# IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS MOTIVADORES E DESMOTIVADORES PARA A ASSOCIAÇÃO E PERMANÊNCIA DE EMPRESAS EM REDES DE DESENVOLVIMENTO

**Ionara Rech**

ionara@pucrs.br

Mestre em Administração (PPGA/EA/UFRGS)

Doutoranda em Administração (PPGA/EA/UFRGS)

**Edimara Mezzomo Luciano**

eluciano@pucrs.br

Doutora em Administração (PPGA/EA/UFRGS)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

**Mauricio Gregianin Testa**

mauricio.testa@pucrs.br

Doutor em Administração (PPGA/EA/UFRGS)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Submetido em: 04/08/2008

Aprovado em: 25/06/2010

## RESUMO

O artigo tem como objetivo identificar os elementos que motivam empresas a persistirem nas atividades de uma rede de cooperação, em virtude da importância destas especialmente em economias regionais. A pesquisa foi desenvolvida junto a empresas do Estado do Rio Grande Sul, por meio de entrevistas semiestruturadas e estruturadas com cinquenta empresários associados às redes. A partir das análises, obteve-se um conjunto de elementos que determinam a motivação (relacionados especialmente à possibilidade de aprendizagem e identificação com os objetivos da rede) e a desmotivação (relacionados à falta de visão de grupo e ação individual de alguns componentes da rede) em cada etapa do ciclo de vida das redes. O número de respondentes e respectivas redes constitui limitadores deste estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** redes de cooperação; motivadores para a atuação em redes de empresas; desmotivadores para a atuação em redes de empresas

## ABSTRACT

This article seeks to identify the elements that motivate companies to remain in cooperation network activities, in view of the importance these networks, particularly in regional economies. The research

was carried out with companies in the State of Rio Grande do Sul, in the South of Brazil, through semi-structured and structured interviews with fifty entrepreneurs who are members of these networks. Based on the analyses, a group of elements was obtained that determine the motivation (related in particular to learning possibilities and identification of the goals of the network) and demotivation (related to the lack of group vision and individual action of some components of the network) in each stage of the life cycle of this type of inter-business association. The number of respondents and the respective networks are limitations of this study.

**KEY-WORDS:** cooperation networks; motivation for the cooperation network activities; demotivating factors for cooperation network activities

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo identificar los elementos que motivan a las empresas a persistir en las actividades de una red de cooperación en virtud de la importancia de éstas, especialmente en economías regionales. La investigación fue desarrollada junto a empresas del Estado de Rio Grande do Sul por medio de entrevistas semiestructuradas y estructuradas con cincuenta empresarios asociados a las redes. A partir de los análisis se obtuvo un conjunto de elementos que determinan la motivación (relacionados especialmente a la posibilidad de aprendizaje e identificación con los objetivos de la red) y la desmotivación (relacionados a la falta de visión de grupo y acción individual de algunos componentes de la red) en cada etapa del ciclo de vida de las redes. El número de respondentes y respectivas redes constituyen limitadores de este estudio.

**PALABRAS CLAVE:** redes de cooperación; motivadores para la actuación en redes de empresas; desmotivadores para la actuación en redes de empresas

## INTRODUÇÃO

As associações interempresariais têm sido estudadas sob vários enfoques e diferentes abordagens nos últimos anos. A abordagem que trata a formação de redes como uma alternativa para viabilizar o desenvolvimento econômico e social é a principal delas; sendo que nesta visão têm-se principalmente associações que são fomentadas por iniciativas de políticas públicas. A união de empresas nas diversas formas existentes e possíveis (cadeias produtivas, arranjos, alianças, parcerias, aglomerados e redes) é justificada pela melhor alocação de recursos, por alavancagem de competências diferenciadas, por maior flexibilidade e agilidade e pela troca de conhecimento. O objetivo final dessas uniões é atingir níveis de competitividade melhores que individualmente as empresas não teriam condições de alcançar (COUTINHO e FERRAZ, 2005). Para Dotto e Wittmann (2003, p. 13) a união pressupõe "colaboração, interdependência, confiança e responsabilidades mútuas", além de troca de competências complementares e de infraestrutura comum, investimentos conjuntos em recursos humanos e inovação, união de capacidade de produção e entrega e troca de conhecimentos (MALUF FILHO, 2005).

No entanto, por mais nobre que seja a união em rede, acabam surgindo dificuldades de operacionalização dos trabalhos em conjunto. Grande parte das dificuldades está relacionada, segundo Maluf Filho (2005), com o equilíbrio de interesses entre as empresas participantes, a forma de alocar os benefícios conquistados pela rede a cada um dos seus membros, a garantia de voz e poder na medida adequada, entre outros. No momento em que essa associação busca uma expansão ou crescimento, as dificuldades também surgem. Segundo Pereira (2004, p. 13) a expansão "pode levar à erosão da colaboração e, conseqüentemente, de um dos principais pontos fortes da rede, a troca de informações e conhecimento". O desenvolvimento de algumas empresas da rede em detrimento de outras pode, também, prejudicar a cooperação, gerando desconfiança e diminuindo o comprometimento entre os parceiros (BORGATTI e CROSS, 2003).

A partir dessas constatações surge a necessidade de conhecer, entre os benefícios e as dificuldades discutidas na literatura (GUSMÃO, 2005; MALUF FILHO, 2005; COUTINHO e FERRAZ, 2005; BORGATTI e CROSS, 2003; CÂNDIDO e ABREU, 2004), quais originam fatores motivadores e desmotivadores na visão dos empresários que fazem parte de uma associação. Ou seja, quais fatores motivam e quais desmotivam os empresários a participarem e a persistir numa associação em cada etapa do processo de seu estabelecimento e de sua manutenção. Esse é um questionamento importante e motivador da realização deste estudo. Muitos estudos mostram os objetivos, os pré-requisitos, os benefícios e ganhos dos trabalhos em rede, mas se tem pouco conhecimento do que especificamente motiva e do que desmotiva um empresário a participar, desde associações que com pouco tempo de existência até associações que estão no mercado há mais tempo.

No presente contexto, neste estudo tem-se o objetivo de identificar e compreender quais são os elementos que motivam e desmotivam as empresas a continuarem se envolvendo nas atividades de uma rede. Para buscar responder a essas indagações utilizou-se como contexto da pesquisa o Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Este programa é operacionalizado por universidades parceiras em todo o Estado, que disponibilizam consultores e infraestrutura para tal. As redes que participaram desta pesquisa são as vinculadas à Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS), um total de 32 redes (formadas e em processo de formação) com cerca de 500 empresas participantes. Inicialmente o programa Redes de Cooperação tinha como um dos princípios básicos fomentar redes horizontais (VERSCHOORE FILHO, 2003). Com o passar dos anos, foram surgindo redes verticais, que também passaram a fazer parte do Programa.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção é feito um resgate teórico de alternativas de associação entre empresas, e dentro destas, a formação como redes de cooperação. Os procedimentos metodológicos são explicitados na seção de número 3. A seção 4 relata o contexto de aplicação deste estudo. A análise dos dados das entrevistas com os consultores, a elaboração e pré-teste do questionário e a análise da aplicação com os empresários são apresentados na quinta seção. As considerações finais sobre o estudo e sugestões de pesquisas futuras encerram o artigo.

## ASSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS E SUAS FORMAS

A competição atual estimula a criação e reorganização de novas abordagens, tipologias, modelos e arquiteturas organizacionais com o objetivo de adaptação do ambiente e busca de condições para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações (CÂNDIDO e ABREU, 2004). Uma dessas formas são as associações entre empresas, conforme apresentado na introdução deste artigo.

O conceito de rede é amplo e tem aplicações em diversas áreas do conhecimento. De forma mais genérica, foi definido por Castells (1999) como um conjunto de nós interconectados, caracterizando-se também como estruturas abertas que podem se expandir de forma ilimitada. Almeida Filho (2005, p. 5) esclarece que a abordagem de rede tem chamado a atenção atualmente em dois principais enfoques: enquanto princípio organizativo, para explicar como o mundo funciona, e como uma "arquitetura funcional para os arranjos tecnológicos, sociais e institucionais, produzidos pela ação humana".

A abordagem de redes organizacionais (ou interempresariais) também pode ser entendida de maneira genérica como uma série de situações cujo ponto em comum é a existência de duas ou mais empresas que realizam ações conjuntas. Assim, observa-se que uma rede é, "além de uma forma organizacional, uma construção social, envolvida em redes de relacionamentos pessoais e de negócio, interações e busca individual e coletiva de objetivos. Por isso, muitos são os desafios para os empresários e parceiros envolvidos em uma rede" (PEREIRA, 2004, p. 13).

Os formatos e tipos de associações entre empresas são muitos e também podem ser encontrados tanto em grandes empresas, como em pequenas e médias empresas. Sabe-se, no entanto, que para estas últimas a necessidade e a urgência parecem maiores, bem como os benefícios atingidos. Segundo Cândido e Abreu (2004), as associações também podem ter sido apoiadas por políticas públicas e seu sucesso depende de fatores ligados a todo o seu processo (formação, desenvolvimento e manutenção).

## Tipos de rede

Podem-se classificar esses tipos de associação entre empresas de muitas maneiras. Uma delas aborda o tipo de relação que as empresas têm no mercado:

a) **Associações horizontais:** organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva. Teoricamente são concorrentes e buscam a associação para potencializar ações em benefício de todas. Segundo Schmitz (1995), pelo fato desse tipo de vínculo ter relacionamento entre produtores que competem, existe a possibilidade de conflitos, "o que não exclui ação conjunta para solucionar problemas específicos em áreas menos expostas a competição como treinamento e disponibilidade de infraestrutura" (p. 4). Como exemplos de associações horizontais podem-se citar as *joint ventures*, alianças estratégicas, consórcios, distritos industriais, clusters, pólos industriais/tecnópoles e redes de cooperação.

b) **Associações verticais:** organizações que fazem parte de uma cadeia produtiva de determinado segmento e que não são concorrentes, e sim fornecedores e clientes uns dos outros. Nessas situações, a cooperação atinge aspectos como "organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, *design* e marketing, etc." (SCHMITZ, 1995; CÂNDIDO, 2002). Como exemplos de associações verticais podem-se citar as franquias, aglomerados, subcontratação e redes de distribuição.

Essa relação (horizontal ou vertical) é dada pelo nível de hierarquia que existe na associação: quanto maior o nível de hierarquia, mais a rede se aproxima do tipo vertical, e vice-versa.

Ferraz et al. (1996) realçam também a necessidade da associação de pequenas e médias empresas em setores de menor intensidade de capital em redes cooperativas horizontais. Esses arranjos organizacionais propiciam, "através da melhor divisão do trabalho, uma maior eficiência empresarial ou, através do compartilhamento, a disponibilidade de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, aos quais as empresas isoladamente não poderiam ter acesso" (p. 21). Também se encontram redes de alianças estratégicas, em que empresas multinacionais firmam acordos entre alianças já estabelecidas, para fortalecimento de um setor ou de uma região/país.

## Etapas da criação de uma Rede de Cooperação

Verschoore Filho (2003) elaborou uma metodologia para a formação das redes, com ações detalhadas em cada etapa. Estas ações devem ser feitas em função do amadurecimento dos empresários e da própria rede, principalmente na questão confiança e cooperação. As etapas são as seguintes:

a) Sensibilização: é a exposição da ideia ao público alvo, e tem o objetivo de destacar as vantagens e dificuldades tanto das empresas individualmente como do desenvolvimento de atividades em conjunto;

b) Estruturação da rede: nesta etapa utiliza-se a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das empresas e do segmento, de modo que os empresários identifiquem-se mutuamente, facilitando o processo de cooperação;

c) Disponibilização de instrumentos jurídicos para a formação da rede: esta etapa é de constituição da rede. Elaboram-se documentos que norteiam as atividades da rede, tais como Estatuto Social, Regulamento Interno e Código de Ética, sendo que o Estatuto Social é levado para registro;

d) Definição de plano de atuação conjunta das empresas: o grupo é dividido em, no mínimo, quatro equipes de trabalho (gestão e inovação, expansão, negociação e marketing). Cada equipe é encarregada de sugerir e planejar ações para a rede;

e) Lançamento: promove-se um evento para a apresentação da rede aos fornecedores, consumidores e comunidade em geral;

f) Execução das ações previstas: execução, pelos grupos de trabalho, das ações definidas no plano operacional da rede;

g) Acordo de desempenho: a análise dos objetivos alcançados e um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento da rede.

O ideal é que a sequência das etapas seja cumprida, visto que o estudo delas foi extenso e o resultado pode ser considerado um conjunto de melhores práticas para a formação de uma rede. O tempo médio indicado para a execução de todas as etapas é de dois anos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem características de pesquisa exploratória, já que não se conheciam os fatores motivadores e desmotivadores que motivam os empresários a participarem e persistirem em uma rede. Também ocorreu uma segunda etapa descritiva, onde, a partir dos fatores levantados com os consultores, elaborou-se um questionário estruturado para aplicação com os empresários das redes.

A coleta de dados da etapa exploratória foi feita por meio de entrevista semiestruturada com quatro consultores (de um total de nove) vinculados ao Programa Redes de Cooperação na PUCRS. As entrevistas duraram em média 40 minutos e tiveram como objetivo levantar fatores motivadores e desmotivadores da participação e persistência dos empresários nos trabalhos em rede, visando à elaboração do instrumento estruturado. Ressalta-se que se buscou levantar esses fatores na visão dos consultores, visto que eles têm experiência no acompanhamento de no mínimo quatro redes cada um, em diversas fases de aplicação da metodologia de operacionalização das redes. As entrevistas nessa etapa foram não estruturadas, tendo sido solicitado aos consultores que discorressem sobre aspectos motivadores e desmotivadores em cada fase do ciclo de vida de uma rede de cooperação.

A partir do levantamento dos principais fatores com os consultores, as respostas foram transcritas e analisadas, buscando similaridades. Uma primeira versão dos itens foi discutida entre os autores deste artigo, buscando validar esses fatores. Utilizaram-se frases afirmativas para apresentar cada um dos fatores motivadores e uma escala de concordância/discordância de cinco pontos. Realizou-se um pré-teste com dois consultores que não participaram das entrevistas iniciais, com o objetivo de validar as afirmações sobre motivadores e desmotivadores. A maior parte dos fatores foi mantida, sendo realizadas algumas adaptações de termos e a união entre itens semelhantes. Ao final, chegou-se a um instrumento de 50 fatores motivadores e 48 fatores desmotivadores.

Esse questionário então foi aplicado com 50 empresários, durante as reuniões que são realizadas semanalmente ou quinzenalmente com as redes. O tempo de resposta foi de 30 minutos, em média. A tabulação e análise desse questionário foram realizadas com o apoio de um *software* para análise estatística, utilizando-se principalmente frequências, média e desvio padrão dos fatores e sua escala de concordância.

A análise de dados da etapa de conteúdo foi feita por meio de Análise de Conteúdo, seguindo, sobretudo, as recomendações de Bardin (1977). Já a etapa qualitativa utilizou análises estatísticas compatíveis com uma amostra de 50 respondentes.

## CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA

O Programa Redes de Cooperação, que tem como objetivo principal oferecer orientação gratuita para a formação e evolução de redes de cooperação e está vinculado à SEDAI (Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais) do Estado do Rio Grande do Sul. O planejamento e estudo do Programa foram realizados em 1999 (no ano de 2000 o Programa foi iniciado) e teve como resultado principal uma metodologia de operacionalização (discutida no referencial teórico deste artigo) que pode ser considerada um dos principais pontos de sucesso do Programa Redes no Estado.

Para operacionalizar a metodologia definida, a SEDAI buscou parcerias com Universidades em todo o Estado do Rio Grande do Sul, que disponibilizam infraestrutura (salas e equipamentos), bem como recursos humanos (consultores) para trabalhar diretamente com os empresários na formação das redes. Até o ano de 2007 10 universidades estavam vinculadas ao Programa no RS: FEEVALE, PUCRS, UCPEL, UCS, UFSM, UNICRUZ, UNIUI, UNISC, UNISINOS e URI.

Existe também uma preocupação em relação à formação e capacitação dos consultores. Para tal, é disponibilizado treinamento na forma de imersão durante sete dias, onde se procura repassar detalhes da metodologia, técnicas de trabalho em grupo e, principalmente, técnicas para trabalhar com conflitos e para estimular a cooperação e confiança.

Na PUCRS, foco deste estudo, o convênio existe desde 2004 e contava em 2007 com nove consultores, para atendimento a 31 redes e mais cinco segmentos em prospecção. Nestas 31 redes há cerca de 500 empresas associadas e 7.000 postos de trabalho envolvidos. Os segmentos atendidos são:

a) comércio: autopeças; aviamentos; bazar; cafeteria; casa de carnes; drogaria; farmácia de manipulação; feirantes; floricultura; materiais de construção; mercado; óptica; padaria e confeitaria; revistaria;

b) serviços: restaurante; academia; ensino; jornal; laboratório; lavanderia; oficina mecânica; serviços de decoração; serviços empresariais; videolocadora;

c) indústria: cosméticos, fornecedores automotivos, moveleira, metal mecânico.

O Programa Redes de Cooperação é referência nacional em cooperação empresarial. No ano de 2003, o Programa foi vencedor do Prêmio Gestão Pública e Cidadania, uma iniciativa da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação FORD com apoio do BNDES.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi dividida em duas grandes etapas, uma qualitativa que mostra o resultado das entrevistas semiestruturadas desenvolvidas com os consultores (visando à elaboração do instrumento) e uma segunda etapa quantitativa, com a tabulação e análises da aplicação do questionário com 50 empresários que participam de redes de cooperação.

### Resultados da Etapa Qualitativa

A etapa qualitativa da pesquisa, realizada por meio de entrevistas com quatro consultores, foi bastante rica em detalhes sobre os fatores que motivam e desmotivam o desenvolvimento das redes de cooperação. A partir da análise de conteúdo inicial, validada pela discussão dos resultados entre três pesquisadores, identificou-se um total de 58 fatores motivadores e de 60 fatores desmotivadores. Com esta listagem inicial, realizou-se um pré-teste com outros dois consultores que não haviam participado das entrevistas iniciais. Com a união de alguns fatores correlacionados e a exclusão de outros por similaridade, chegou-se a um conjunto de 50 fatores motivadores e 48 desmotivadores. Os quadros 1 e 2 apresentam o resultado final da análise de conteúdo.

| O EMPRESÁRIO SE MOTIVA A PARTICIPAR E PERSISTIR EM UMA REDE QUANDO: |   |
|---|---|
| Etapas  | Fatores de motivação  |
| SENSIBILIZAÇÃO  | Há um líder que é referência para o segmento  |
|   | O assunto é inovador e lhe desperta curiosidade   |
|   | O consultor 'vende' bem a idéia da rede   |
|   | O programa parece ser uma importante ajuda para a sua empresa   |
|   | Você se identifica com a situação das outras empresas   |
|   | Você visualiza ganhos financeiros com a rede  |
|   | Há possibilidade de aprender com a troca de experiências  |
|   | Há curiosidade em relação aos concorrentes  |
| PLANEJ. ESTRATÉGICO   | A rede é uma possibilidade de conhecer melhor o segmento  |
|   | A rede possibilita atingir mais rápido os objetivos imaginados  |
|   | A rede auxilia a resolver alguns problemas da sua empresa, com algo que já foi testado em outras empresas |
| INSTRUMENTOS JURÍDICOS  | Há rapidez e segurança na apresentação dos instrumentos jurídicos   |
|   | Você percebe que a rede é algo sério, que conta com apoio jurídico e de instituições como PUCRS e SEDA    |
|   | Os instrumentos jurídicos geram confiança para o trabalho em rede   |
|   | Os instrumentos jurídicos são a base que estruturam as próximas ações                                     |
|   | Há garantia de que todos terão o mesmo poder de decisão   |
|   | Você percebe que há itens de controle para que a rede cresça e se mantenha                                |
| DEFINIÇÃO DOS GRUPOS  | Você percebe a importância de sua participação no grupo   |
|   | Você se sente parte de um grupo, onde pode dar opiniões e ser ouvido.                                     |
|   | Você é reconhecido pela sua participação na rede  |
|   | A rede permite a cada um escolher o grupo (a área) que gosta de trabalhar                                 |
|   | Há possibilidade de participação em outros grupos de trabalho   |
|   | Há afinidade entre os associados  |
|   | Há no grupo uma atitude mais participativa  |
| LANÇAMENTO  | Quando o presidente tem carisma   |
|   | Você fica mais integrado ou envolvido com a rede  |
|   | Você vê que está formando uma grande empresa  |
|   | Você sente orgulho de fazer parte da rede e do grupo  |
|   | Você passa a ser um divulgador da rede e do programa redes de cooperação                                  |
|   | Você percebe a realização do que foi planejado no grupo   |
|   | Há a possibilidade de gerar ou realizar novos negócios, a rede concretiza parcerias                       |
|   | A rede mostra resultados do trabalho (como a logomarca, etc.)   |

|                      |   |
|----------------------|---|
| AÇÕES DOS GRUPOS     | Você visualiza ganhos financeiros com as ações definidas pelo grupo   |
|                      | Você percebe que a marca está sendo respeitada e bem recebida pelo mercado                                  |
|                      | A rede e sua empresa começam a participar de eventos  |
|                      | Há integração com outras redes  |
|                      | Você começa a executar o planejamento e ver os primeiros resultados   |
| ACORDO DE DESEMPENHO | A atuação em rede resultou em mudanças grandes para o seu negócio   |
|                      | Você enxerga que as atividades estão conectadas com avaliações de resultado                                 |
|                      | Você enxerga que há um suporte para que a rede atinja os objetivos  |
|                      | Você vê que a universidade e o governo estão comprometidos  |
|                      | Você percebe possibilidades de rever as próximas etapas, de corrigir erros                                  |
|                      | Você consegue entender que o planejamento é importante  |
| OUTROS               | Você percebe os primeiros resultados (troca de informações, aumento nas vendas, visibilidade da rede, etc.) |
|                      | A sua rede passa a ser um exemplo (um 'case') para outras   |
|                      | A sua rede passa a ser reconhecida por fornecedores e clientes  |
|                      | Você tem acesso a cursos para você e seus funcionários (capacitação)  |
|                      | Você começa a ser respeitado como um empresário diferenciado  |
|                      | Há um aumento de confiança entre os associados  |
|                      | Você sente que a sua empresa está mais profissional   |

Quadro 1: Fatores motivadores do desenvolvimento e da persistência em redes de cooperação

Ainda no que se refere aos fatores motivadores, alguns consultores consideram que a negação de um fator motivador poderia ser considerada um fator desmotivador. Isso pode ser verificado, por exemplo, na etapa de elaboração dos instrumentos jurídicos, em que um dos consultores citou que a rapidez e segurança em sua apresentação é um fator motivador, enquanto que quando mais lento e demorado, bem como insegurança e dúvidas por parte do consultor, desmotiva o grupo.

| O EMPRESÁRIO SE MOTIVA A PARTICIPAR E PERSISTIR EM UMA REDE QUANDO: |   |
|---|---|
| Etapas  | Fatores de motivação  |
| SENSIBILIZAÇÃO  | Há posições muito radicais por parte de alguns membros  |
|   | Há desconfiança em relação a outro associado  |
|   | Preciso realizar ações em conjunto  |
|   | Alguns empresários da rede agem individualmente, sem pensar no grupo                          |
|   | Você não entende exatamente o que é uma rede e os ganhos que pode ter                         |
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  | Você não consegue perceber a função do planejamento estratégico                               |
|   | A ação demora a acontecer, o planejamento toma tempo demais                                   |
|   | Alguns empresários não têm visão de longo prazo   |
|   | Há ideias contrárias e discussões   |
|   | Há alguns que se comportam como “donos da verdade”  |
| INSTRUMENTOS JURÍDICOS  | Algumas perguntas sobre os instrumentos jurídicos ficam sem resposta                          |
|   | Você não entende a linguagem dos instrumentos jurídicos                                       |
|   | A elaboração dos instrumentos jurídicos demora demais   |
| DEFINIÇÃO DOS GRUPOS  | Você percebe que não tem conhecimentos e habilidades suficientes para os trabalhos nos grupos |
|   | Você não gosta de trabalhar em equipe   |
|   | Você não sabe até onde tem que ceder  |
|   | Você não entende exatamente quais são as atividades dos grupos de trabalho                    |
| LANÇAMENTO  | Aparecem os gastos com o lançamento da rede   |
|   | O tempo despedido para organização do lançamento é grande                                     |
|   | Existe pouco envolvimento de alguns associados com o lançamento                               |
| AÇÕES DOS GRUPOS  | O grupo não consegue priorizar ações para chegar a um objetivo                                |
|   | Os planos de ação parecem irrealizáveis (irrealizáveis para a rede)                           |
|   | Algum associado não cumpre o que foi atribuído a ele  |
|   | Surgem conflitos  |
|   | Percebe que o resultado demanda mais trabalho do que se imaginava                             |
|   | Falta cultura de uso de instrumentos de planejamento e controle (plano de ação, por exemplo)  |
|   | Algumas reuniões são improdutivas e não chegam a nenhum resultado                             |
|   | Há associados que não se envolvem nos trabalhos dos grupos                                    |
|   | Surgem críticas de outros associados sobre as ações conduzidas                                |
|   | Percebe atitudes oportunistas de alguns associados  |
|   | Existem escolhas equivocadas dos associados nos grupos de trabalho                            |

|                      |  |
|----------------------|--|
| ACORDO DE DESEMPENHO | Não percebo mudanças substanciais na rede  |
|                      | Não sei dimensionar minha capacidade e tempo para cumprir as tarefas                                   |
|                      | Não tenho certeza que posso cumprir as metas do meu grupo  |
|                      | Tem-se uma visão imediatista, de curto prazo   |
|                      | As ações não são realizadas e as metas não são cumpridas   |
| OUTROS               | Há gastos com deslocamentos  |
|                      | Não se cumprem horários e prazos   |
|                      | Alguns empresários (e você) não dedicam tempo suficiente para a rede                                   |
|                      | O líder não representa o grupo   |
|                      | É necessário participar de atividades relacionadas ao lado social da rede (lançamentos, eventos, etc.) |
|                      | Percebe-se que outras redes estão melhores   |
|                      | Escolhe-se uma Diretoria não preparada para a função   |
|                      | Falta habilidade do consultor na condução da rede  |
|                      | Demora-se a chegar aos resultados  |
|                      | Falta de integração entre os associados  |
|                      | Falta motivação dos associados   |
|                      | Entram novos associados  |

Quadro 2: Fatores desmotivadores do desenvolvimento e da persistência em redes de cooperação

## Resultados da Etapa Quantitativa

O instrumento quantitativo solicitava ao respondente o seu grau de concordância (escala de Likert de 5 pontos) com cada fator motivador e desmotivador destacado nos quadros 1 e 2. Foram incluídas também algumas questões se pudesse identificar o perfil sócio-demográfico da amostra pesquisada. As questões inseridas foram nome da rede, idade, formação e tempo (em meses) que está vinculado na rede.

Os 50 empresários que responderam ao questionário são provenientes de sete redes diferentes vinculadas ao Programa Redes na PUCRS. As sete redes já passaram pela etapa de lançamento e estão na fase de organização das ações. Os respondentes possuem em média 23 meses no trabalho em rede, sendo que o empresário que tem menos tempo é de dois meses e o que possui mais tempo têm 50 meses. A idade média desses empresários é de 41 anos, sendo a idade mínima de 24 anos e a máxima de 66 anos.

Quanto à formação, 21 dos 50 empresários possuem graduação concluída ou em andamento e apenas dois tem pós-graduação. A quantidade de empresários com ensino médio é de 21, e são dois os empresários com ensino fundamental completo.

## Fatores Motivadores

A análise dos fatores **motivadores** indicou forte concordância dos empresários em relação aos fatores elencados, com uma média geral de 4,35 (na escala de concordância de 1 a 5). Apenas três fatores (curiosidade em relação aos concorrentes, rapidez e segurança na apresentação dos instrumentos jurídicos e integração com outras redes) obtiveram um resultado significativo em

relação à discordância. A média para essas três variáveis foi abaixo de 4 e o desvio-padrão acima de 1. Essa primeira abordagem dos motivadores demonstra bom entendimento dos consultores em relação ao que motiva os empresários a participarem e persistirem em uma rede, ou seja, pode-se perceber que a etapa qualitativa foi bem definida.

Ao analisar conjuntamente os fatores que mais motivam (utilizando um critério para médias superiores a 4,5 na escala de concordância de 1 a 5), chegou-se à Tabela 1, com 14 fatores. Nesta Tabela consta também a etapa a que cada motivador pertence, bem como o desvio-padrão, os valores mínimos e máximos.

| <b>Etapa</b>            | <b>Fator Motivador</b>                                     | <b>Média</b> | <b>Desvio-padrão</b> | <b>Valor mínimo</b> | <b>Valor máximo</b> |
|-------------------------|--|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Sensibilização          | Possibilidade de <b>aprender com troca de experiências</b> | 4,88         | 0,44                 | 3                   | 5                   |
| Análise do planejamento | Entende que o planejamento é importante                    | 4,86         | 0,53                 | 2                   | 5                   |
| Lançamento              | Sente orgulho de fazer parte da rede                       | 4,78         | 0,51                 | 3                   | 5                   |
| Lançamento              | Divulga a rede e o programa redes                          | 4,76         | 0,59                 | 2                   | 5                   |
| Sensibilização          | Programa é <b>importante ajuda para empresa</b>            | 4,71         | 0,61                 | 2                   | 5                   |
| Lançamento              | Rede <b>mostra resultados do trabalho</b>                  | 4,71         | 0,46                 | 4                   | 5                   |
| Definição dos grupos    | Faz parte de um grupo, pode opinar e ser ouvido            | 4,68         | 0,62                 | 2                   | 5                   |
| Lançamento              | Possibilidade de <b>gerar novos negócios/parcerias</b>     | 4,67         | 0,52                 | 3                   | 5                   |
| Estruturação da rede    | Rede possibilita <b>atingir rapidamente os objetivos</b>   | 4,66         | 0,52                 | 3                   | 5                   |
| Definição dos grupos    | Percebe importância de sua participação grupo              | 4,64         | 0,60                 | 3                   | 5                   |
| Outros                  | Percebe os <b>primeiros resultados</b>                     | 4,62         | 0,60                 | 3                   | 5                   |
| Sensibilização          | Visualiza <b>ganhos financeiros</b> com a rede             | 4,60         | 0,70                 | 2                   | 5                   |
| Instrumentos jurídicos  | Percebe que rede é algo sério (apoio PUC/SEDAI)            | 4,54         | 0,93                 | 1                   | 5                   |
| Estruturação da rede    | A rede possibilita <b>conhecer segmento</b>                | 4,52         | 0,71                 | 3                   | 5                   |
| Conjunto                |  | 4,35         |                      | 1                   | <b>5</b>            |

Tabela 1: Distribuição da amostra quanto à escolaridade

Nota-se que os fatores com maior concordância estão em quase todas as etapas da metodologia, com exceção da etapa de Ações dos grupos, que é uma fase em que o planejamento é executado. Além disso, esta etapa ocorre depois do lançamento da rede, que é considerado para a maioria das redes um momento muito importante e de maior envolvimento dos associados. Há então um período pós-lançamento de *stand by* dos trabalhos, o que corrobora com o relato de um dos consultores (“...depois do lançamento, acham que o jogo terminou”) na etapa qualitativa.

Independente desta análise por etapas da metodologia, ainda é possível verificar, nesta Tabela, que grande parte dos motivadores com maior concordância está relacionada a ganhos, sejam financeiros ou não, individualmente para as empresas ou para a rede. Entre estes aspectos surgem o crescimento da empresa, o atingimento de objetivos, a formação de parcerias, o aumento de conhecimentos e experiências. Estes fatores estão apresentados nos itens da Tabela em negrito.

A análise individual sobre cada um dos fatores motivadores relacionados acima é apresentada a seguir, separados pelas etapas da metodologia:

a) Sensibilização:

- Possibilidade de aprender com a troca de experiências: um dos benefícios do Programa é a questão da aprendizagem e troca de experiências, inclusive faz parte das ações sugeridas para um dos grupos de trabalhos (gestão e inovação), ou seja, é incentivado formalmente. Além disso, a troca de experiências ocorre de maneira informal, tanto nas reuniões como em outras situações nas quais os empresários acabam mantendo contato. E isso é bastante valorizado pelos consultores no momento de se fazer a sensibilização. Este fator foi o de maior concordância, com menos desvio-padrão e com o valor mínimo de 3 na escala, o que indica que o mesmo é o fator mais motivador de todos os pesquisados.

- Visualiza ganhos financeiros com a rede: este fator está relacionado principalmente aos ganhos com as negociações com fornecedores, já que a possibilidade de ter descontos em virtude da quantidade de produtos a ser comprada é viabilizada com o trabalho em rede. Esse ganho de escala é um fator motivador significativo para a participação em uma rede que também é bastante valorizada pelos consultores na etapa de sensibilização.

Nesta fase da rede perceberam-se situações relacionadas ao estudo de Maluf Filho (2005), acerca do equilíbrio de interesses comuns entre os empresários da rede. Os gestores das redes acabam tempo papel preponderante nesta fase, no intuito de sensibilizar e convergir os interesses individuais no interesse do grupo.

b) Estruturação da rede:

- A rede possibilita atingir mais rápido os objetivos imaginados: pelo fato da união dos esforços. Nesta etapa da metodologia são discutidos os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. O grupo começa a perceber que pode ter ações em conjunto que venham a favorecer o desenvolvimento das empresas.

- A rede possibilita conhecer melhor o segmento: novamente viabilizado pelas discussões dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e as ameaças, onde se discute o segmento e todas suas características.

O foco na melhoria da competitividade do grupo é um grande fator motivador, já identificado no estudo de Coutinho e Ferraz (2005).

c) Instrumentos jurídicos:

- Percebe que a rede é algo sério, que conta com apoio jurídico e de instituições como PUCRS e SEDAI: a desconfiança que pode ter surgido é minimizada no momento da elaboração dos instrumentos jurídicos, uma vez que os empresários têm suporte jurídico e reconhecem as instituições PUCRS e SEDAI como parceiras na formação da rede, e esse aspecto reduz o risco percebido.

Esse aspecto não se fez presente nos estudos utilizados como base teórica, mas se mostra importante pelo fato de poder reduzir o risco percebido da associação em rede.

d) Definição dos grupos:

- Você se sente parte de um grupo, onde pode dar opiniões e ser ouvido: a metodologia estimula a participação de todos quanto a expor suas opiniões, todos têm voz dentro de uma rede, e isso então se confirma como um fator que motiva o trabalho nas redes.

- Você percebe a importância de sua participação no grupo: cada um precisa participar e dedicar o seu trabalho para a rede e a partir do reconhecimento das ações realizadas os empresários se motivam mais com a rede e percebem a importância que eles têm para o grupo.

Nesta etapa começa a se materializar o exposto por Almeida Filho (2005), de rede enquanto uma arquitetura funcional, pois é nesta etapa que os empresários começam a se sentir mais participes de um grupo com objetivos definidos, e isso potencializa a motivação.

e) Lançamento:

- Sente orgulho de fazer parte da rede e do grupo: o lançamento, conforme já mencionado, é um momento solene e importante para a rede. Todos parabenizam a mesma pelo lançamento e pela rede em si. Isso traz orgulho e motivação aos empresários.

- Passa a ser um divulgador da rede e do Programa Redes de Cooperação: em geral, o lançamento tem um o poder de transformar os empresários em divulgadores empolgados do Programa e eles o fazem de maneira espontânea, o que acaba os motivando ainda mais.

- A rede mostra resultados do trabalho (como identidade visual, ações de divulgação): a rede mostra para o público que está no lançamento os resultados e ações já realizadas e isso motiva a continuarem nos trabalhos que se dispuseram a fazer.

- Possibilidade de gerar ou realizar novos negócios, a rede concretiza parcerias: outras redes, fornecedores e clientes participam ou ficam sabendo do lançamento e procuram os empresários para discutir parcerias.

f) Análise do planejamento:

- Entende que o planejamento é importante: talvez porque muitos erros puderam ser evitados pelo fato de terem elaborado um planejamento. Esta etapa, em que se faz uma avaliação de ações passadas e se projeta novas ações, tentando evitar erros, traz aos empresários evidências da importância do planejamento, o que os motiva a continuar (ou a começar) a trabalhar organizados em rede.

De acordo com Schmitz (1995), qualquer tipo de associação traz embutido o desejo de crescimento e desenvolvimento das empresas envolvidas. Embora ainda seja difícil a um grande grupo de empresários se motivarem por uma atividade que exige grande reflexão e não traz resultados imediatos, como o planejamento, manter esta etapa é fundamental para a continuidade da rede.

g) Outros:

Percebe os primeiros resultados (troca de informações, aumentos das vendas, visibilidade da rede, etc): com certeza, este fator é um motivador do trabalho em rede. Todos buscam resultados cada vez melhores com a rede.

### Fatores Desmotivadores

A análise dos fatores **desmotivadores** indicou pouca concordância dos empresários aos fatores elencados, com uma média geral para a escala de 3,16. Apenas 1 fator (empresário não tem visão de longo prazo) teve média geral de concordância acima de 4 (4,17). Fazendo um corte e considerando os fatores com média acima de 3,5 têm-se 10 fatores nos quais houve maior concordância. Outra observação importante nesta análise é a grande dispersão das respostas em torno da média, indicada pelos altos valores de desvio-padrão, uma vez que todos os fatores ficaram com desvio-padrão acima de 1, ou seja, não houve consenso sobre a concordância ou não dos fatores desmotivadores. A Tabela 2 indica os fatores desmotivadores com médias de concordância mais altas:

| Etapa                | Fator Desmotivador                                 | Valor médio | Desvio-padrão | Valor mínimo | Valor máximo |
|----------------------|--|-------------|---------------|--------------|--------------|
| Estruturação da rede | Empresários não têm visão de longo prazo           | 4,14        | 1,03          | 1            | 5            |
| Sensibilização       | Alguns empresários agem individualmente            | 3,86        | 1,23          | 1            | 5            |
| Ações nos grupos     | Associados não se envolvem nos trabalhos           | 3,80        | 1,21          | 1            | 5            |
| Ações nos grupos     | Grupo não prioriza ações para chegar aos objetivos | 3,76        | 1,22          | 1            | 5            |
| Sensibilização       | Posições muito radicais de alguns membros          | 3,74        | 1,10          | 1            | 5            |
| Estruturação da rede | A ação demora a acontecer, o planejamento é lento  | 3,70        | 1,36          | 1            | 5            |
| Ações nos grupos     | Reuniões improdutivas                              | 3,70        | 1,45          | 1            | 5            |

|                |  |      |      |   |   |
|----------------|--|------|------|---|---|
| Outros         | Não se dedica tempo suficiente para a rede               | 3,69 | 1,25 | 1 | 5 |
| Sensibilização | Desconfiança em relação a outro associado                | 3,68 | 1,25 | 1 | 5 |
| Lançamento     | Pouco envolvimento de alguns associados com o lançamento | 3,62 | 1,35 | 1 | 5 |

Tabela 2: Fatores desmotivadores com maiores médias de concordância

A análise sobre cada um dos fatores desmotivadores relacionados acima é apresentada a seguir, separados segundo as etapas da metodologia:

a) Sensibilização:

- alguns empresários agem individualmente (sem pensar no grupo): isso pode ocorrer, pois essa é uma etapa muito inicial da estruturação da rede, e os empresários não estão acostumados com a cooperação ou mesmo não desenvolveram ainda cultura para tal. De qualquer forma, os dados indicam que isso desmotiva o trabalho em rede. Pode-se afirmar, a partir da discussão na etapa qualitativa com os consultores, que apesar de este ser um fator da etapa de sensibilização, pode ocorrer em outras fases da rede e com certeza, também desmotiva o grupo.

- posições muito radicais de alguns membros: nas reuniões de sensibilização as pessoas não se conhecem e alguns, por terem posições mais definidas, colocam suas opiniões de forma enfática, o que muitas vezes assusta empresários com características mais moderadas. Na verdade, todos têm algum perfil de líder, no entanto, a forma de se expressar é diferente e acabam assustando alguns empresários.

- desconfiança em relação a outro associado: novamente isso pode ser associado ao fato de as pessoas não se conhecerem ainda, mas também tem relação com características pessoais. Pode inclusive ocorrer em função de que nesse primeiro momento se veem como concorrentes e tem receio de que outros empresários usem algo que está dizendo contra o seu negócio.

Nesta etapa, os mecanismos de governança da rede têm papel fundamental no sentido de evitar que fatores desmotivadores descontinuem a participação em rede. Isto permite a ampliação da cooperação das empresas que estão interagindo (MÉNARD, 2002), o que provoca, por consequência, a melhoria da eficiência coletiva, que reduz o fator desmotivador de divergência entre membros da rede.

b) Estruturação da rede:

- Empresários não têm visão de longo prazo: nesta etapa de estruturação da rede, que é uma fase de planejamento, de pensar a rede e o que se pode fazer para daqui a alguns anos; existe uma dificuldade em planejar de modo geral, não faz parte da cultura do empresariado esse planejamento a médio e longo prazo e eles mesmos reconhecem que isso é um fator desmotivador do trabalho em rede.

- As ações demoram a acontecer, o planejamento toma tempo demais: novamente tem relação com questões culturais, conforme já exposto no estudo de Amato Neto (2006), em virtude da ansiedade para começar logo a executar as ações, sem tempo suficiente à estruturação da rede. Os consultores afirmam que essa também é uma etapa difícil, pois ao mesmo tempo em que tem que lidar com a desmotivação dos empresários pelo fato de estarem somente planejando, não se pode acelerar ou pular essa etapa, que é muito importante, tanto para as ações futuras, como para o amadurecimento do grupo, principalmente nas questões de confiança e cooperação.

c) Lançamento:

- Pouco envolvimento de alguns associados com o lançamento: o lançamento é uma das etapas mais tensas para os associados. Existe uma preocupação que os detalhes planejados ocorram. No entanto, nem todos se preocupam e se envolvem da mesma forma e isso causa desmotivação, principalmente naqueles que se envolveram e de certa forma valorizaram mais esta etapa.

Mesmo ocorrendo em ambiente festivo, o lançamento pode comprometer um aspecto importante evidenciado por Maluf Filho (2005), que é a garantia de voz e poder na medida adequada a todos

os integrantes da rede. Pelo fato de alguns empresários se envolverem mais do que outros no evento de lançamento e também por características individuais, alguns empresários podem ter mais atenção do grupo na cerimônia de lançamento, o que pode desmotivar outro grupo que se sinta preterido nesta fase.

d) Ações dos grupos:

- Os associados não se envolvem nos trabalhos: sempre existem associados que não participam das atividades dos grupos (nem no planejamento, nem nas ações). E novamente, isso é um fator de desmotivação para aqueles que estão sempre engajados e dedicando-se à rede.

- O grupo não prioriza ações para chegar aos objetivos: existe uma dificuldade no estabelecimento de prioridades, bem como em suas organizações (por exemplo, na utilização de planilhas de controle com indicação de responsáveis e prazos). Dessa forma, se perde tempo e energia em assuntos e ações que acabam não auxiliando a rede na sua evolução, o que gera desmotivação.

- Reuniões improdutivas: novamente por se tratar de assuntos não prioritários, perda de tempo com discussões desnecessárias, envolvendo assuntos que não são os da rede.

e) Outros:

- Não se dedica tempo suficiente para a rede: além das reuniões é necessário fazer ações (contato principalmente com associados, fornecedores, potenciais parceiros por telefone, e-mail ou mesmo pessoalmente). E se isso não ocorrer, as ações não evoluem, o que desmotiva o grupo.

Uma avaliação geral dos fatores específicos de desmotivação que tiveram maiores médias indica que, nesta listagem de 10 fatores, nenhum deles é da etapa de Elaboração dos instrumentos jurídicos. Isto causa surpresa, já que na visão dos consultores esta é uma etapa em que se perdem muitos associados pela demora e dificuldade de entendimento do que são e como constitui-los. Também não aparecem fatores ligados às etapas de Definição dos grupos e de Análise do planejamento. Não é possível fazer qualquer tipo de agrupamentos desses fatores, visto que abordam motivos bastante diferentes.

Para os fatores desmotivadores ainda cabe uma análise dos que tiveram menores médias de concordância, ou seja, que os empresários mais discordaram das afirmações. A Tabela 3 apresenta os fatores que tiveram médias abaixo de 2,5 (notação: 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente).

| Etapa                   | Fator desmotivador                              | Valor médio | Desvio-padrão | Valor mínimo | Valor máximo |
|-------------------------|---|-------------|---------------|--------------|--------------|
| Definição dos grupos    | Não entendem quais são as atividades dos grupos | 2,38        | 1,57          | 1            | 5            |
| Análise do planejamento | Não sei se posso cumprir metas do grupo         | 2,35        | 1,35          | 1            | 5            |
| Outros                  | Entram novos associados                         | 2,35        | 1,42          | 1            | 5            |
| Definição dos grupos    | Não sabe até onde tem que ceder                 | 2,25        | 1,31          | 1            | 5            |
| Definição dos grupos    | Não gosta de trabalhar em equipe                | 1,96        | 1,53          | 1            | 5            |

Tabela 3: Fatores desmotivadores com menores médias de concordância

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo atingiram-se os objetivos propostos ao indicar fatores que motivam e que desmotivam os empresários a participarem e a persistirem em rede. As entrevistas com os consultores, na etapa qualitativa, se mostraram de extrema importância, sendo que o resultado da

aplicação dos questionários indicou alto nível de acerto na escolha dos fatores que motivam. Para os fatores desmotivadores, no entanto, parece que o mesmo não aconteceu, visto que não houve concordância alta dos empresários sobre os fatores apresentados no questionário. A partir disso, sugere-se, como pesquisa futura, aplicar a pesquisa qualitativa com alguns empresários para obter desses os fatores que os desmotivam.

Vários dos fatores motivadores ou desmotivadores aqui identificados já tinham sido citados em outros estudos que compõe a base teórica desta pesquisa. A contribuição deste estudo reside no fato de representar uma investigação mais ampla sobre quais fatores tem maior potencial de motivar ou desmotivar a atuação em redes de cooperação, e esta é a contribuição ao conhecimento sobre o tema.

Alguns dos desmotivadores levantados e medidos neste estudo, tais como "alguns empresários agem individualmente", "associados não se envolvem nos trabalhos", "associados não se dedicam tempo suficiente para a rede" e "pouco envolvimento de alguns associados com o lançamento" corroboram com os resultados da pesquisa de Gusmão (2005), ao fazer um estudo de caso em uma rede. A pesquisa deste autor identificou dificuldades de engajamento e vinculação em uma rede. Estas dificuldades, segundo o autor, estão relacionadas principalmente com questões culturais, que apareceram na forma de oportunismo de alguns associados, que agiram de forma diferente do que havia sido definido pelo grupo, pela formação e percepção empresarial de cada um. Nesse sentido, outra sugestão de pesquisa futura é o estudo de mecanismo que pode minimizar a ocorrência de situações desse tipo.

Uma forma de minimizar essas dificuldades é desenvolver mecanismos de governança e de catalisação dessas relações. A governança garante principalmente balancear poderes aceitáveis e equilibrados e a catalisação correta dos participantes busca a mobilização e o engajamento entre as partes e a construção de relações de confiança entre elas (MALUF FILHO, 2005). Ou seja, é preciso buscar formas de garantir não só a confiança entre os membros de uma rede, como a transparência e a cooperação, de forma permanente, em cada uma das etapas da rede.

Entre os limites da pesquisa está o número de empresários entrevistados (50) pertencentes a sete redes de cooperação, o que reduz as possibilidades de generalização dos resultados. Ainda há o fato de que as redes estão em diferentes fases do ciclo de vida, o que pode limitar o entendimento de quais são os motivadores e os demotivadores em cada fase da rede.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, N. Sobre Redes (Prefácio). In: TEIXEIRA, F. (org.) **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGATTI, S.; CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, v. 49, n. 4, April 2003, p. 432-445.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Read**. Edição 28 v. 8, n. 4, jul-ago 2002.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **Anais... ENANPAD**, 24, 2000. Florianópolis/SC.

CARVALHO, M.M. e RABECHINI JR., R. Fatores críticos de sucesso em empresas de base tecnológica. **Revista Produto & Produção**, v. 4, número especial, p. 47-59, abr. 2000.

CASTELLS, M. A Sociedade em rede. V. 1 **A Era da informação: Economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. **Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, 2005.

DOTTO, D. M. R. e WITTMANN, M. L.. As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. **VIII Congresso Internacional del CLAD** sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

FERRAZ, J.C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L.. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GUSMÃO, S. L.L. Relações de empresas em pequenas e médias empresas e a ação conjunta na gestão de operações: um estudo de caso no setor de serviços. In: Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 8, São Paulo, 2005. **Anais ...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

MALUF FILHO, J. A. Prefácio. In: AMATO NETO, J. (org.) **Redes Entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. Marketing em Redes de Cooperação: um Estudo de Caso em uma Rede Varejista. In: **III Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO)**, ANPAD, Atibaia/São Paulo, junho de 2004.

SCHMITZ, Hubert. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*, v. 31, n. 4, p.-529-566, April 1995.

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