

# COMO A GESTÃO DAS REDES ESTRATÉGICAS REGIONAIS AFETA OS GANHOS PROPORCIONADOS ÀS PEQUENAS EMPRESAS ASSOCIADAS

## HOW REGIONAL STRATEGIC NETWORK MANAGEMENT AFFECTS THE BENEFITS PROVIDED TO SMALL FIRMS ASSOCIATED

### Jorge Renato Verschoore

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo (RS), Brasil

Data de recebimento: 03-10-2014

Data de aceite: 10-12-2015

### Cristiano Klanovicz

Mestre em Design Estratégico pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Professor da UNIRITTER, Porto Alegre (RS), Brasil

### Juliana Durayski

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Professora da UNIVATES, Lajeado (RS), Brasil

### Leonidas Vieira

Mestrando em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo (RS), Brasil

## RESUMO

A trajetória dos estudos brasileiros sobre a cooperação em redes evidenciou a íntima relação entre a gestão e os resultados das iniciativas. Essa evolução motivou a realização deste estudo, que objetiva compreender como a gestão de redes estratégicas regionais (RERs) afeta os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória quantitativa baseada em uma *survey* com 150 entrevistas em cinquenta RERs. Os resultados apontam que as RERs proporcionam ganhos às empresas envolvidas. Evidenciou-se que ganhos como aprendizagem, inovação e poder de mercado são mais intensos em RERs com um nível avançado de gestão e, também, que o ganho das relações de interação é proporcionado em intensidade similar tanto por RERs avançadas quanto por redes intermediárias e básicas. Por fim, os resultados indicaram como as ferramentas de gestão afetam positivamente os ganhos proporcionados pelas RERs, originando proposições de implicações práticas da adoção dessas ferramentas.

**Palavras-chave:** Cooperação; rede; pequenas empresas; redes estratégicas regionais; regionalidade.

## ABSTRACT

The trajectory of Brazilian studies on cooperation networks showed the close relationship between management and the outcomes of such initiatives. This development motivated this study, which aims to understand how the management of regional strategic networks (RSNs) affects the outcomes of the small firms associated. Therefore, a quantitative exploratory research was performed based on a survey of 150 interviews in fifty RSNs. The results show that the RSNs provide benefits to the firms involved. It was evident that benefits such as learning and innovation and market power are more intense in RSNs with an advanced level of management, and also that the benefit from these relations is provided in similar intensity not only in advanced RSNs but also in basic and intermediate networks. Finally, the results indicated how management tools positively affect the benefits provided by RSNs, leading to propositions of practical implications in the adoption of these tools.

**Keywords:** Cooperation; network; small business; regional strategic networks; regionality.

### Endereço dos autores:

Jorge Renato Verschoore  
jorgevf@unisinos.br

Cristiano Klanovicz  
cristiano.klanovicz@gmail.com

Juliana Durayski  
durayskiju@hotmail.com

Leonidas Vieira  
leonidasvie@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da cooperação em redes tem sido intensamente estudado no Brasil desde o início do século XXI (VERSCHOORE et al., 2014). Os primeiros estudos que se debruçaram sobre o tema se preocuparam em delinear as características das redes e entender os antecedentes de sua formação (LANIADO; BAIARDI, 2003; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004; BALESTRIN; VARGAS, 2004; LOPES; BALDI, 2004). Em um segundo estágio, quase em paralelo, estudos empíricos apontaram os consequentes resultados dessa cooperação em redes (BALESTRO et al., 2004; PEREIRA; PEDROZO, 2005; KUSHIMA; BULGACOV, 2006; MACHADO-DASILVA; COSER, 2006). Ainda, em um terceiro momento, o foco dos pesquisadores se deslocou dos antecedentes e consequentes para os mecanismos que possibilitavam a sustentação das redes. Os estudos então se dedicaram a aprofundar o conhecimento sobre a gestão e a governança das redes (TEIXEIRA, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; WEGNER; PADULA, 2011; ROTH et al., 2012).

Essa trajetória dos estudos brasileiros sobre a cooperação em redes evidenciou a íntima relação entre os antecedentes, a governança, as ferramentas de gestão e os consequentes ganhos proporcionados pelas iniciativas coletivas. Não obstante, essa evolução também abriu oportunidade para o surgimento de novas questões de pesquisa. A gestão de uma rede afeta os ganhos proporcionados às empresas envolvidas? Quais ganhos são em maior ou menor grau afetados pela gestão da rede? Diferenças no nível de desenvolvimento da gestão das redes afetam os ganhos por elas proporcionados? Como as iniciativas de redes podem melhorar os seus resultados a partir da sua gestão? Tais questões motivaram e oportunizaram a realização deste estudo, o qual se insere em um quarto estágio de evolução do tema, ao enfatizar a relação entre a gestão e os ganhos proporcionados pelas iniciativas de redes brasileiras. Seu principal

objetivo é, portanto, compreender como a gestão das redes afeta os ganhos proporcionados às empresas envolvidas.

Para cumprir esse objetivo, o artigo adota como campo empírico as redes formadas desde 2001 pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. O programa é uma política pública de desenvolvimento regional endógeno baseada em empresas de pequeno porte e alicerçada no princípio da cooperação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2011). A escolha desse campo empírico se deu pela riqueza de informações proporcionadas pelas mais de 200 redes estabelecidas por cerca de 5.000 empresas e pela sua forma de operacionalização, a qual instituiu ferramentas que abrangem a estratégia, a estrutura e os processos de gestão das redes. De acordo com os formuladores dessa política pública, o programa tem sido efetivo na promoção do desenvolvimento regional, tendo em vista a sua perenidade, apesar da alternância de partidos políticos e considerando os ganhos obtidos pelas empresas participantes e pelas regiões abrangidas (ANTUNES et al., 2010).

O vínculo entre as redes de pequenas empresas e as questões regionais não é nova na literatura brasileira. As primeiras publicações sobre o tema já enfatizaram essa relação (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). A proximidade geográfica facilita a formação dos laços sociais necessários ao estabelecimento das redes, e a decorrente cooperação entre as empresas alavanca o desenvolvimento das regiões nas quais elas se localizam. No sentido de incorporar a regionalidade para a compreensão do fenômeno, os estudos mais recentes sobre as redes de pequenas empresas as denominam de “redes estratégicas regionais” (RERs) (LUNDBERG; JOHANSON, 2011; EKLINDER-FRICK et al., 2012; ANDRÉSEN et al., 2012). Assim sendo, este artigo adota o conceito de RERs, definido como redes de pequenas empresas independentes e pertencentes a um mesmo contexto regional que

cooperam entre si horizontalmente para alcançar objetivos comuns (LUNDBERG; JOHANSON, 2011).

No intuito de alcançar os objetivos propostos, o artigo está estruturado em 4 seções além desta introdução. Inicialmente, é feita uma discussão detalhada sobre a gestão de redes, seguida pela apresentação dos ganhos proporcionados pelas RERs. Posteriormente, são expostos os aspectos metodológicos da pesquisa, com ênfase nos procedimentos de coleta e de análise quantitativa. Em seguida, os resultados estatísticos são apresentados e discutidos em profundidade, destacando as principais contribuições da pesquisa para a teoria, para as RERs e para a política pública em questão. Por fim, nas considerações finais, retomam-se os principais achados e são realizados apontamentos para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A gestão das redes estratégicas regionais

O fenômeno da cooperação em redes de empresas tem recebido a atenção de acadêmicos e gestores, em decorrência das transformações socioeconômicas ocorridas com a rápida expansão dos mercados internacionais, a rapidez dos avanços tecnológicos, o aumento do fluxo de informações e a dinamicidade das mídias sociais de comunicação (CASTELLS, 1999, 2009; KLEINDORFER et al., 2012). Tal compreensão tem gerado implicações para os governos e organizações civis que buscam promover iniciativas de cooperação entre empresas, a fim de fomentar o desenvolvimento regional por meio do incremento dos resultados dos negócios, gerando, ao mesmo tempo, melhor distribuição de renda e empregos (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

As redes entre pequenas empresas são pesquisadas desde o final do século XX, sob a denominação de “redes estratégicas” (PERROW, 1992; JARILLO, 1988). Ao incorporar as características de enfrentamento dos desafios do desenvolvimento regional, essas redes têm sido contemporaneamente denominadas de “redes estratégicas regionais” (RERs). As RERs se diferenciam das redes estratégicas por duas diferenças-chave. Em primeiro lugar, enquanto as redes estratégicas são formadas por empresas com base em oportunidades, as RERs são formadas com um propósito de desenvolvimento regional. Em segundo lugar, as RERs geralmente contam com o suporte de representantes de universidades ou de agências governamentais, pois fazem parte de uma estratégia de desenvolvimento regional formulada por um governo estadual (LUNDBERG; JOHANSON, 2011). Em consequência, ao contrário das redes estratégicas gerenciadas por uma empresa central (JARILLO, 1988), as RERs recebem o apoio do governo para sua gestão, visto que há poucas relações de negócios iniciais nas quais as pequenas empresas formadoras da rede podem se basear para formá-las. “A gestão deve, por isso, motivar as empresas escolhidas para participar da rede por meio de atividades de promoção e coordenação que elas acreditem ser úteis e valiosas.” (LUNDBERG; JOHANSON, 2011, p. 7).

Na gestão das RERs, a estratégia assume uma ênfase cooperativa, na qual as pequenas empresas cooperam para competir com as empresas que não participam da RER (BENGTSSON; KOCK, 2000; WALLEY, 2007; RITALA, 2012). As ferramentas de gestão adotadas abrangem o planejamento estratégico participativo (GRANDORI; SODA, 1995), que visa a alinhar os objetivos das empresas, desenvolvendo uma direção única aos participantes e definindo ações conjuntas para atingi-los. A ferramenta para a execução da estratégia cooperativa é o plano de ação da RER, que abrange o detalhamento dos objetivos de longo prazo em metas anuais ou semestrais, sendo colocada em prática

por equipes formadas por funcionários e empresários das empresas participantes, os quais unem as suas competências individuais para executar as atividades previstas no plano de ação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). As atividades das equipes também compreendem o alinhamento da estratégia entre todos os participantes e a definição de medidas e procedimentos de monitoramento para o acompanhamento das ações e realizações da RER.

A estrutura é a moldura na qual se define como a RER é conduzida, organizada e regulada (WEGNER; PADULA, 2011). As ferramentas vinculadas à estrutura da RER são, portanto, adotadas como mecanismos de suporte para a tomada de decisões e a realização das atividades conjuntas. Uma decisão que afete os envolvidos requer o amplo consentimento dos membros, por isso é comum a organização da reunião geral de associados, conhecida também como assembleia da rede. As decisões tomadas em assembleia são assumidas por todas as empresas envolvidas, que, mesmo ausentes ou discordantes, são comunicadas formalmente. Já a operacionalização das decisões é desempenhada pela diretoria da rede, composta por representantes das empresas associadas. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a renovação periódica dos membros da diretoria estimula o preceito da ampla participação da gestão, mas requer uma contínua formação de líderes com um viés coletivo e colaborativo (CABRAL et al., 2014).

Os processos, por sua vez, buscam examinar o modo como a RER estabelece, analisa e melhora seus fluxos de trabalho. As empresas participantes têm de chegar a acordos sobre a alocação de tarefas e procedimentos operacionais, a fim de reduzir a complexidade e alcançar os seus objetivos (GRANDORI; SODA, 1995). Os processos nas RERs, na maioria dos casos, são baseados em uma perspectiva dinâmica de cooperação que evolui a partir das ações e reações entre os envolvidos (LUI; LU, 2002). Na gestão proposta pela política estudada,

as ferramentas de processos envolvem as principais rotinas que as empresas desempenham nas RERs, tais como a sustentação de uma identidade comum, a negociação da rede com fornecedores e as atividades de marketing, inovação e expansão. Para tanto, a integração entre empresas, empresários e funcionários auxilia a fortalecer as rotinas e a possibilitar o empreendimento de ações coletivas complexas. Uma das funções principais da integração é alinhar valores, visões e práticas, a fim de capacitar as empresas a alinharem seus interesses individuais aos interesses coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A operacionalização coletiva da estratégia, da estrutura e dos processos nas RERs requer a utilização de ferramentas específicas para tal contexto. Algumas delas são pensadas antes da formação da rede, e outras surgem e se desenvolvem na própria trajetória da RER. Como ilustração, o Quadro 1 apresenta uma síntese das ferramentas de gestão adotadas pelas RERs constituídas por meio do Programa Redes de Cooperação.

**Quadro 1** – Ferramentas de gestão das RERs constituídas por meio do Programa Redes de Cooperação

Ferramentas da estratégia	Ferramentas da estrutura	Ferramentas de processos
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejamento participativo;</li> <li>– Plano de ação;</li> <li>– Equipes de implementação;</li> <li>– Procedimentos de monitoramento das ações;</li> <li>– Alinhamento das ações dos associados à estratégia da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomada de decisão;</li> <li>– Participação dos associados nas reuniões e assembleias;</li> <li>– Comunicação entre os associados;</li> <li>– Instrumentos contratuais;</li> <li>– Formação de novos líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rotinas de sustentação de uma identidade comum para a rede;</li> <li>– Rotinas de negociação da rede com fornecedores;</li> <li>– Rotinas de marketing, inovação e expansão.</li> <li>– Integração entre empresas, empresários e funcionários.</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos autores.

Embora haja um relevante número de políticas públicas e iniciativas de RERs, ainda são poucos os estudos sobre os ganhos proporcionados

às empresas envolvidas. De acordo com Lundberg (2011), a estrutura dos objetivos coletivos nas RERs é, de fato, complexa, o que dificulta a identificação de relações de causa e efeito entre a gestão e seus resultados. Não obstante, recentes pesquisas internacionais têm demonstrado que redes organizadas proporcionam ganhos que alavancam o desempenho de pequenas empresas (GRONUM et al., 2012; SCHOONJANS et al., 2013; NAUDÉ et al., 2014). Os diferentes ganhos proporcionados pelas RERs são abordados com maiores detalhes na próxima seção.

## **2.2. Ganhos proporcionados pelas redes estratégicas regionais**

A ideia da cooperação como um meio de gerar diferenciais para potencializar a capacidade de competição de pequenas empresas passou a receber maior atenção dos estudos acadêmicos no Brasil a partir dos anos 2000 (BALESTRO et al., 2004; PEREIRA; PEDROZO, 2005; KUSHIMA; BULGACOV, 2006; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006). Esses e outros estudos mais recentes têm enfatizado que a compreensão dos ganhos proporcionados pelas RERs aos seus participantes é fundamental para avaliar a efetividade da própria forma organizacional das redes. Além disso, tal conhecimento permite enriquecer os atuais modelos de gestão adotados, gerando condições para modificar as estratégias utilizadas capazes de ampliar a competitividade das RERs e de seus atores envolvidos (BARBOSA et al., 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; FEDRIZZI et al., 2008; WITTMANN et al., 2008). Apesar dos ganhos proporcionados pelas RERs serem abordados por diversos autores, este artigo adota a perspectiva de Verschoore e Balestrin (2008), que destacam cinco pontos fundamentais: “aprendizagem e inovação”; “poder de mercado e ganhos de escala”; “redução de custos”; “soluções coletivas” e “relações de interação”.

A “aprendizagem e inovação” como um dos ganhos decorrentes da participação em rede é definida por Balestrin e Verschoore (2008, p. 8) como “o compartilhamento de ideias e experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes”. Em uma RER, os processos de aprendizagem e inovação encontram-se intimamente interligados. Ao estabelecer processos colaborativos de transferência de conhecimentos sustentados a partir de uma rede de atores formada pelos próprios associados, as RERs são capazes de aglutinar diferentes ideias que podem ser agregadas umas às outras, gerando um maior potencial inovativo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; DODGSON et al., 2006; CHESBROUGH, 2007). Além disso, a construção de um ambiente favorável ao aprendizado estimula o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação, o que permite o rápido acesso a novas tecnologias por meio dos canais de informação, promovendo a socialização e a utilização de conhecimentos de forma mais intensificada que em outros modelos tradicionais de organização (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Além da aprendizagem e inovação, as empresas se agrupam em rede tentando associar características que lhes possibilitem o “poder de mercado e ganhos de escala”. Verschoore e Balestrin (2008) destacam que esses ganhos são decorrentes do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas associadas, maior a capacidade da rede reunir ativos complementares, ampliar o poder de barganha com fornecedores e parceiros, favorecer a realização de acordos comerciais em condições exclusivas e aumentar os limites de crédito e financiamento (HUMAN; PROVAN, 1997; PERROW, 1998; VON ENDE, 2004). Ainda, com um maior número de associados, a rede amplia sua capacidade de gerar marcas com expressão e reconhecimento, além de obter amplitude na exposição pública, resultando em maior credibilidade para as empresas envolvidas. Participando de uma rede, as empresas passam a ser percebidas

com distinção na sua área de atuação, garantindo maior legitimidade nas ações organizacionais e valorizando a importância da empresa em seu ambiente (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Como ocorre em outros contextos organizacionais, as RERs possuem custos internos e externos para o estabelecimento, manutenção e gerenciamento das relações entre as empresas associadas. A participação em rede possibilita a “redução de custos” incorridos por meio de operações comuns praticadas pelos seus integrantes (EBERS, 1997; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Por meio da divisão dos custos da rede é possível ter acesso a recursos físicos e humanos que não seriam acessíveis caso as empresas atuassem de modo isolado no mercado (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; ALVES et al., 2010). A “redução de custos” pode ocorrer pelo compartilhamento de experiências técnicas e empreendimentos de ações conjuntas que permitam a manutenção e o gerenciamento da estrutura da rede e de seus serviços terceirizados, tais como escritório jurídico e de contabilidade, consultores, agência de propaganda e outros atores. Ainda, para Human e Provan (1997), a redução de risco também pode ser atingida pela divisão dos custos do lançamento de um novo produto ou serviço da rede.

Outro ganho competitivo alcançado pelas RERs refere-se ao desenvolvimento de “soluções coletivas” frente aos desafios, problemas e dificuldades comuns enfrentadas pelas empresas integrantes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Por meio de ações em conjunto, as RERs ampliam o potencial de acesso a serviços, produtos e infraestrutura para o crescimento de seus associados, tais como: serviços de garantia ao crédito; identificação de oportunidades e ameaças de mercado; lançamento de produtos com marca própria; auxílio contábil; consultorias; capacitações e treinamentos; ações de marketing e sede própria (ALVES et al., 2010). Além disso, as soluções coletivas são constituídas para minimizar as fragilidades e maximizar os ganhos comuns dos associados, tais como maior poder de barganha, credibilidade,

legitimidade e desenvolvimento de programas em conjunto (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Por fim, as “relações de interação” configuram-se como outro ganho competitivo que fortalece a constituição de laços colaborativos entre os associados das RERs, operando por meio de relações de confiança e de esforços coletivos (MARTELETO; SILVA, 2004; WEGNER et al., 2013). Esse ganho permite estimular a cooperação entre os diferentes atores, promovendo a troca de informações e experiências entre os associados, limitando ações oportunistas e estabelecendo o relacionamento com outros atores externos (BALESTRIN; VERSCHOORE; 2006). Os resultados das pesquisas de Wegner et al. (2013) apontam que as ações coletivas empreendidas entre os associados de uma rede se baseiam e estabelecem relações de interação, proporcionando um ambiente de confiança e desenvolvimento em conjunto. Da mesma maneira, na percepção de Balestrin e Verschoore (2008), esse ganho gera experiências de auxílio mútuo, já que abre espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários e permite a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Cabe ressaltar que os ganhos elencados não atuam de maneira isolada. Eles são, em grande parte, interdependentes, visto que qualquer um pode afetar positivamente e negativamente a obtenção dos demais ganhos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Tendo como suporte teórico os aspectos de gestão e de ganhos competitivos das RERs discutidos, serão detalhados na próxima seção os procedimentos metodológicos adotados para compreender como a gestão das redes afeta os ganhos proporcionados aos envolvidos.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem exploratória e quantitativa, por meio da adoção de uma *survey* transversal, a qual, de acordo com Roesch (1999, p.

130), “objetiva obter informações sobre uma população”. O campo empírico analisado foi composto pelas 200 redes formadas pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Entre elas, foram selecionadas 50 RERs com distintas características, tendo como principais critérios: a) segmento de operação; b) tempo de existência; c) número de associados. A amostra foi composta por 27 redes do segmento varejista, 18 redes do segmento de serviços e 5 redes do segmento industrial, as quais possuem um tempo médio de 9 meses e 8 anos de RER (sd=2,9) e um número médio de 38,87 associados (sd=56,1). Duas redes não contemplaram a amostra por inatividade.

Os procedimentos de coleta e análise dos dados quantitativos envolveram cinco etapas. A primeira consistiu na organização do instrumento de coleta dos dados. Para tanto, utilizou-se como base o referencial sobre a gestão da RER, com ênfase nas ferramentas e nos ganhos das RERs abordadas nas seções iniciais. O instrumento elaborado inicialmente foi apreciado por pesquisadores do tema em 3 reuniões de análise, chegando a uma versão final composta por 46 questões distribuídas em quatro critérios: estratégia; estrutura; processo e ganhos. Simultaneamente, aprimorou-se a escala de avaliação de redes proposta por Bortolaso et al. (2012, 2013), estabelecendo-se uma escala linear de 5 pontos e organizando-a em 3 níveis de desenvolvimento de redes: básico; intermediário e avançado, conforme o Quadro 2. A segunda etapa consistiu na validação empírica do instrumento elaborado. Para tanto, foi realizada uma aplicação do instrumento em duas redes não selecionadas na amostra do estudo, abrangendo 6 entrevistas ao todo. A aplicação permitiu testar o instrumento no seu contexto e refinar a redação das questões visando a sua futura utilização.

A terceira etapa consistiu na preparação para a coleta dos dados. Para tanto, foram contratados 3 técnicos especialistas em RER. Os técnicos foram treinados para coletar os dados seguindo três procedimentos: a) visitar as RERs; b) entrevistar os respondentes alvos; c) buscar evidências para sustentar sua

avaliação do desenvolvimento dos critérios analisados. Tais procedimentos visaram a reduzir o viés da resposta supervalorizada que leva os entrevistados a representarem si mesmos de uma maneira positiva, comumente referida como o problema do “desejo social” (O’LEARY-KELLY; VOKURKA, 1988).

A quarta etapa consistiu na coleta dos dados com a aplicação do instrumento validado. A coleta de dados transcorreu durante 6 meses, e foram entrevistados 3 representantes de cada uma das 50 RERs selecionadas – o presidente e dois associados –, totalizando 150 entrevistas gravadas em áudio. Seguindo os procedimentos apresentados, os técnicos analisaram as respostas e as evidências apresentadas pelos entrevistados, avaliando-as na escala de 1 a 5 conforme o nível de desenvolvimento de cada critério. Para estabelecer uma pontuação uniformizada a partir das evidências coletadas, os técnicos reuniram-se semanalmente nos primeiros meses de coleta para compartilhar as evidências e as pontuações inicialmente atribuídas. A partir dessa concertação, foi possível, nos meses seguintes, somar as pontuações finais atribuídas pelos técnicos e apontar o nível de desenvolvimento de cada uma das redes. Ao término da coleta, identificou-se que 8 RERs encontravam-se no nível básico, 24 no nível intermediário e 16 no nível avançado de desenvolvimento, como pode ser visto no Quadro 2. Nessas análises, também foi identificado que duas redes estavam em processo de dissolução e, portanto, foram excluídas do rol de RERs deste estudo.

**Quadro 2** – Escala e descrição do nível de desenvolvimento das RERs

Escala	Descrição	Número de redes
Entre 1 e 2 pontos	Básico: estágio de construção e mapeamento	8 redes
Entre 2 e 3 pontos	Intermediário: estágio de aprendizagem	24 redes
Maior que 3 pontos	Avançado: consolidação e melhoria	16 redes

Fonte: Adaptado de Bortolaso et al. (2012, 2013).

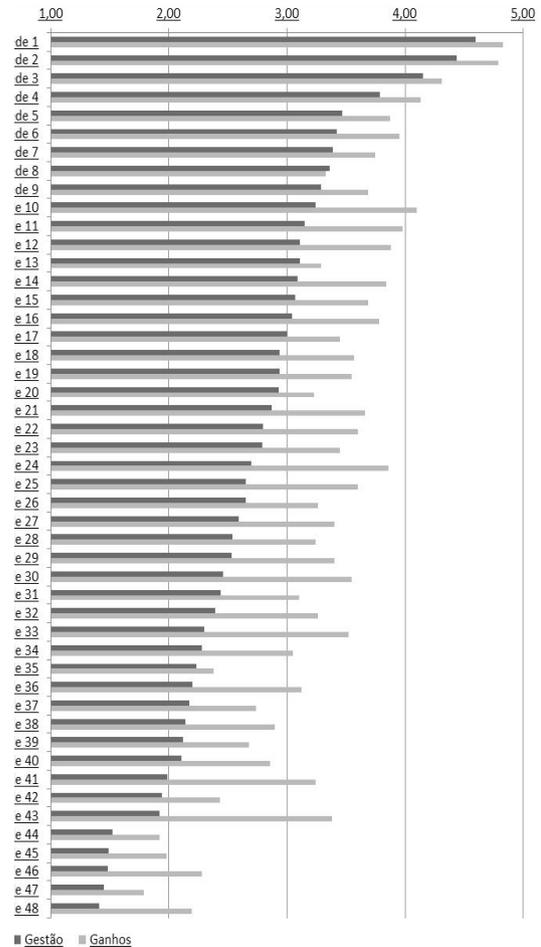
A quinta etapa consistiu na análise dos dados coletados. Nesse sentido, é importante ressaltar que este estudo analisou os dados agregados por RERs, e não os dados individuais de cada entrevistado. A análise dos dados adotou uma ênfase descritiva a partir das médias obtidas por cada rede. Inicialmente, foram comparados os ganhos proporcionados pelas RERs em termos de desenvolvimento geral da sua gestão. Em um segundo momento, os critérios de gestão e os tipos de ganho foram desagregados para uma análise mais detalhada dos dados. Na próxima seção, serão apresentados os resultados agregados e desagregados da pesquisa, seguidos da seção de discussão e de implicações.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Estatísticas descritivas

Esta seção abrange os resultados da avaliação da gestão e dos ganhos competitivos das RERs obtidos a partir da coleta de dados. Conforme já abordado no método, a amostra foi dividida em três grupos, de acordo com as notas atribuídas à gestão das RERs. As redes que apresentam uma gestão com pontuação acima de 3 pontos (avançadas) são aquelas que adotam processos gerenciais, direcionando suas ações estratégicas em planos de ações e metas, além de possuírem uma estrutura e processos definidos que melhoram os fluxos de trabalho. As redes que obtiveram uma pontuação entre 2 e 3 pontos (intermediárias), embora já adotem uma orientação estratégica comum entre os associados com o suporte de uma estrutura coletiva e alguns processos bem estabelecidos, possuem, ainda, lacunas de melhorias, uma vez que se encontram em um estágio de aprendizagem para a consolidação e formalização dos aspectos gerenciais. Já as redes que apresentam uma gestão com pontuação entre 1 e 2 pontos (básicas) indicam a carência de um direcionamento estratégico, bem como a fragilidade na estrutura e nos processos, obtendo apenas algumas iniciativas de cooperação, tais como

troca de informações, adoção de uma marca conjunta e ações esporádicas de negociações coletivas. O Gráfico 1 apresenta a avaliação da gestão e dos ganhos alcançados pelas redes pesquisadas.



**Gráfico 1** – Resultados da avaliação da gestão e dos ganhos proporcionados às RERs estudadas

Fonte: Elaboração dos autores.

No Gráfico 1, é possível observar que as RERs apresentam uma avaliação superior dos ganhos proporcionados em relação aos seus níveis de desenvolvimento da gestão. Em outras palavras, os ganhos proporcionados por cada RER às empresas participantes são relativamente maiores do que o seu nível de gestão individual. Não obstante, as RERs que apresentam níveis de gestão mais desenvolvidos obtêm ganhos superiores em comparação com aquelas que não adotam tão intensamente as ferramentas e mecanismos gerenciais de apoio ao

desenvolvimento de suas ações. As redes de nível avançado, por exemplo, apresentam, em sua maioria, ganhos mais elevados em comparação com as de nível básico e intermediário.

Tendo em vista que a gestão das redes não pode ser determinada apenas por um atributo específico, mas pelo conjunto de fatores que a compõe, a Tabela 1 apresenta a avaliação das principais ferramentas gerenciais que compõem as RERs. As médias mais altas e mais baixas das ferramentas são destacadas em negrito em cada um dos três critérios que compõem a análise da gestão das RERs.

No critério de estratégia, todos os níveis apresentam resultados semelhantes em termos do direcionamento de suas ferramentas gerenciais. Nas redes de nível básico, intermediário e avançado, o planejamento participativo é o item estratégico com maior média, enquanto a adoção de procedimentos de monitoramento das ações caracteriza-se como a principal lacuna de melhorias. No critério de estrutura, a formação de novos líderes apresenta a média mais baixa para as redes de nível básico e avançado,

considerando todas as ferramentas de gestão avaliadas. Além disso, a tomada de decisão e a participação dos associados nas reuniões e assembleias são os itens que ganham destaque positivo, respectivamente, para as redes de nível avançado, básico e intermediário.

O critério de processos pode ser considerado o principal fator crítico para as RERs de nível básico. É nesse critério que se encontra a maior disparidade na avaliação entre os diferentes níveis de desenvolvimento das redes. As redes avançadas, por exemplo, superam em mais de duas vezes a média dos itens processuais das redes de nível básico. As ferramentas com média mais baixa nesse critério estão relacionadas às rotinas de marketing, inovação e expansão para as redes de nível básico, às rotinas de sustentação de uma identidade comum para as redes intermediárias e aos processos de integração entre os associados para as redes de nível avançado. A ferramenta mais bem avaliada para ambos os níveis refere-se às rotinas de negociação com os fornecedores.

**Tabela 1** – Avaliação das ferramentas de gestão das RERs

FERRAMENTAS DE GESTÃO	MÉDIA		
	Básicas	Intermediárias	Avançadas
<b>1º Critério: Estratégia</b>			
Planejamento participativo	2,04	2,64	3,64
Plano de ação	1,28	2,27	3,49
Equipes de implementação	1,31	2,29	3,29
Procedimentos de monitoramento das ações	1,27	1,86	3,10
Alinhamento das ações dos associados à estratégia da rede	1,41	2,07	3,47
<b>2º Critério: Estrutura</b>			
Tomada de decisão	2,31	2,97	3,74
Participação dos associados nas reuniões e assembleias	2,01	3,00	3,43
Comunicação entre os associados	1,94	2,81	3,54
Instrumentos contratuais	1,88	2,67	3,47
Formação de novos líderes	1,27	2,20	3,00
<b>3º Critério: Processos</b>			
Rotinas de sustentação de uma identidade comum para a rede	1,36	2,17	3,48
Rotinas de negociação	1,51	2,88	4,18
Rotinas de marketing, inovação e expansão	1,32	2,25	3,40
Integração entre os associados	1,35	2,59	3,08

Fonte: Elaboração dos autores.

Com o intuito de verificar as relações entre a gestão e os resultados alcançados pelas RERs, realizou-se uma análise comparativa entre os diferentes ganhos proporcionados pelas redes e seus diferentes níveis de desenvolvimento. Os resultados da análise comparativa são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2** – Ganhos proporcionados pelas RERs às empresas associadas

<b>Ganhos das RERs proporcionados às empresas associadas</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermediário</b>	<b>Avançado</b>
Aprendizagem e inovação	2,60	3,46	4,14
Poder de mercado e ganhos de escala	2,43	3,43	4,14
Redução de custos	1,92	2,96	3,63
Soluções coletivas	1,75	2,63	3,39
Relações de interação	3,41	3,61	4,03

Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme apresenta a Tabela 2, os ganhos menos representativos para os três níveis de desenvolvimento das RERs estão associados à carência na geração de soluções coletivas, seguido pela baixa redução de custos. Para as redes de nível avançado, a aprendizagem e inovação e o poder de mercado e ganhos de escala caracterizam os ganhos mais significativos. No nível intermediário, novamente a aprendizagem e inovação parece ganhar destaque positivo, ao mesmo tempo que, para as redes básicas, as relações de interação se destacam como principal ganho. Após a apresentação dos resultados, a próxima seção irá discutir as implicações teóricas e práticas desses achados, avançando na compreensão de como a gestão afeta os ganhos proporcionados pelas RERs.

#### 4.2. Discussão dos resultados

Grande parte dos estudos sobre o tema sustenta que a cooperação em redes proporciona ganhos às empresas associadas (MACHADO-SILVA; COSER, 2006; BARBOSA et al., 2007;

VERSCHOORE; BALESTRIN, 2011; WEGNER et al., 2013). Os dados organizados no Gráfico 1 corroboram as proposições dos autores, ao indicar que os respondentes evidenciaram ganhos derivados da cooperação. Além disso, os resultados também demonstraram que a gestão da rede afeta apenas parcialmente os ganhos proporcionados às empresas envolvidas, visto que todas as RERs estudadas, com exceção da rede 8, apresentaram resultados superiores aos níveis de sua gestão. Embora esses resultados ratifiquem os pressupostos teóricos dos ganhos às empresas associadas, eles não permitem afirmar que a gestão da rede seja imprescindível para tal.

Por outro lado, o Gráfico 1 também evidencia que as redes mais bem gerenciadas foram as que proporcionaram os maiores ganhos aos seus associados. Em outras palavras, os resultados do estudo permitem afirmar que as diferenças no nível de desenvolvimento da gestão das redes afetam o nível de ganhos por elas proporcionados. Esses achados reforçam os estudos que defendem a necessidade da gestão para o crescimento sustentável das RERs (TEIXEIRA, 2005; LUNDBERG; JOHANSON, 2011; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2011). Ao mesmo tempo, os resultados reforçam as teorias de que as redes só conseguem proporcionar ganhos superiores se desenvolverem práticas de gestão em alto nível (ANTUNES et al., 2010) e adotarem ferramentas de gestão específicas para suas características (BORTOLASO et al., 2012).

Nesse sentido, a Tabela 1 organiza as evidências da utilização das ferramentas de gestão adotadas pelas RERs, que contribuem para a compreensão de como o desenvolvimento da gestão afeta os ganhos proporcionados pelas redes. No critério de estratégia, por exemplo, a adoção de um planejamento participativo (GRANDORI; SODA, 1995) foi recorrente nas RERs de nível básico, intermediário e avançado, enquanto os procedimentos de monitoramento das ações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) se mostraram menos aplicados pelas redes.

No critério de estrutura, há uma preocupação com a tomada de decisão e a participação dos associados (WEGNER; PADULA, 2011), mas pouca atenção é dada à formação de novos líderes com um viés coletivo e colaborativo (CABRAL et al., 2014).

Os resultados também demonstraram que, em geral, as redes não utilizam em sua plenitude a ferramenta de processos para qualificar suas operações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Nas RERs de nível básico, por exemplo, as ferramentas das rotinas de marketing, expansão e negociação são pouco exploradas, e, mesmo nas redes avançadas, as ferramentas de integração entre os associados poderiam ser mais bem empregadas. De certa forma, esses resultados reforçam os estudos sobre as ferramentas de gestão de redes, visto que suas proposições são, em maior ou menor grau, evidenciados pelos respondentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Mais do que isso, os resultados indicam que a gestão das RERs replica o padrão de gestão adotado nas pequenas empresas associadas. Por isso, o monitoramento das ações, as rotinas de marketing, expansão e negociação e a formação de novos líderes, por exemplo, são relegados a um segundo plano.

Outra contribuição do estudo é auxiliar a entender quais ganhos são, em maior ou menor grau, afetados pela gestão da rede. A Tabela 2 relaciona os cinco diferentes ganhos das RERs conforme o nível de desenvolvimento de sua gestão. As evidências coletadas indicam que as redes de nível avançado de gestão conseguem fortalecer o grau de relacionamento e confiança entre os membros, estabelecendo um ambiente favorável à troca de informações e à geração de aprendizagem e inovação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; CHESBROUGH, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). O resultado desse processo faz as redes de nível avançado apresentarem maturidade para converter o conhecimento gerado pelo grupo em ações e soluções para as pequenas empresas associadas (DOGSON et al., 2006; PERROW, 1992).

A despeito disso, nas RERs de nível avançado, os resultados apontam que o poder de mercado e escala se destacam como ganhos proporcionados às empresas associadas. Essas ações possibilitam a ampliação das relações comerciais, da representatividade e da legitimidade das ações desenvolvidas pela rede (HUMAN; PROVAN 1997; PERROW, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Os ganhos não foram proporcionados na mesma intensidade pelas RERs com níveis inferiores de gestão, porque as redes mais desenvolvidas empregaram ferramentas de gestão que lhes permitiram se adequar ao ambiente competitivo em uma estrutura única, por meio da definição de equipes de negociação e do estabelecimento de rotinas de relacionamento com os atores externos à rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De outro lado, o nível avançado da gestão não repercutiu com a mesma intensidade nos ganhos de soluções coletivas e de redução de custos. No primeiro caso, que compreende cursos de capacitação ou consultorias e mecanismos de suporte financeiro, mercadológico e organizacional (ALVEZ et al., 2010), as soluções coletivas são ganhos relativamente evidenciados pelos respondentes de todas as RERs, pela dificuldade em identificar e contratar serviços especializados e suporte infraestrutural de maneira coletiva para todo o conjunto de associados. Já os valores médios inferiores da redução dos custos, apesar de serem um dos principais motivadores à entrada e participação de novos associados, podem ser explicados pela exaustão dos ganhos, já que há limites para a obtenção de descontos e para a diminuição de perdas decorrentes de ineficiência e desperdícios. Contudo, é importante destacar que, assim como nos ganhos anteriores, as RERs classificadas no nível avançado de gestão possuem resultados mais elevados, devido a sua capacidade em melhor compartilhar as despesas e custos entre as empresas associadas (EBERS, 1997; HUMAN; PROVAN, 1997).

Não obstante, o resultado de relações de interação chamou a atenção entre os ganhos proporcionados, pois foi o único ganho entre os cinco estudados que apresentou resultados equilibrados nas redes de nível básico, intermediário e avançado de gestão. Isso significa que, independentemente da gestão adotada, a participação em uma RER fortalece a constituição de laços colaborativos entre as empresas, promovendo a partilha de informações e de experiências e limitando ações oportunistas (MARTELETO; SILVA, 2004; WEGNER et al., 2013). Essa é uma contribuição significativa que auxilia a explicar a razão dos ganhos proporcionados pelas RERs serem relativamente maiores do que o nível de desenvolvimento de sua gestão. Ou seja, a formação da rede, por si só, amplia as relações de interação benéficas à competitividade das pequenas empresas em uma intensidade que não seria possível fora do contexto de uma RER (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). No entanto, outros ganhos, como o poder de mercado, aprendizagem e inovação, somente são proporcionados se a RER conseguir desenvolver sua capacidade de gestão.

As implicações práticas desses resultados podem auxiliar empreendedores participantes de RERs assim como gestores públicos de programas de cooperação entre empresas. Para responder ao questionamento de como iniciativas de rede podem melhorar os seus resultados a partir da sua gestão, é preciso justapor os resultados das Tabelas 1 e 2. Assim, as redes em desenvolvimento podem se espelhar nos avanços obtidos pelas RERs melhor gerenciadas. Entre eles, destaca-se o foco nas ferramentas de planejamento participativo, planos de ação, alinhamento estratégico, tomada de decisão conjunta e comunicação entre os associados, além de manterem rotinas de negociação, marketing, inovação e expansão. Evidentemente, é preciso destacar que não há uma receita que se adeque a todas as RERs; cada iniciativa terá que adequar as ferramentas de gestão a sua realidade e características.

Políticas públicas que estão focadas principalmente na promoção da cooperação e na formação de redes, a partir desses resultados, podem desenvolver ferramentas de apoio que ofereçam suporte aos estágios posteriores. A gestão dos processos coletivos, por exemplo, requer muitas vezes o suporte de uma terceira parte que atue na moderação dos conflitos. A mesma questão se aplica à estratégia, pois os instrumentos de intervenção das políticas públicas em RERs não firmemente estabelecidas seriam mais importantes na moderação da execução estratégica do que na sua formulação. Por fim, a adoção de instrumentos como esses de avaliação da gestão e dos resultados de RERs de forma sistemática pode proporcionar às partes e às comunidades envolvidas uma maior transparência tanto da efetividade da aplicação dos recursos aplicados quanto do alcance de seus objetivos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Redes de Cooperação é uma política pública de fomento ao desenvolvimento regional pela alavancagem da competitividade de pequenas empresas locais. As evidências e as decorrentes análises deste artigo possibilitaram avançar na compreensão acerca da relação entre a gestão e os ganhos competitivos alcançados pelas RERs. A partir dos seus resultados, é possível destacar as seguintes contribuições: as RERs proporcionam ganhos competitivos para as pequenas empresas associadas; as de nível avançado conseguem proporcionar resultados superiores às redes de nível intermediário e básico; os ganhos de aprendizagem e inovação e de poder de mercado são proporcionados, em maior intensidade, pelas RERs de nível avançado; o ganho das relações de interação é proporcionado em intensidade similar tanto por RERs avançadas quanto intermediárias e básicas; o ganho das soluções coletivas é relativamente menos intenso se comparado aos demais

ganhos proporcionados; a adoção de ferramentas gerenciais afeta positivamente os ganhos proporcionados pelas RERs às empresas associadas.

Tais resultados iluminam o caminho teórico de entendimento do fenômeno, bem como apontam caminhos de implicações práticas com a adoção de ferramentas de gestão de RERs, como o envolvimento dos atores no planejamento da RER, a inclusão nas tomadas de decisão conjunta e a manutenção das rotinas processuais.

Existem, entretanto, limitadores na pesquisa: não foi possível coletar dados de um maior número de representantes de cada rede. Dessa forma, a diversidade de visões em cada RER pode não ter sido obtida. Os resultados decorrem de uma apreciação preliminar dos dados coletados por meio de análises descritivas e procedimentos estatísticos. Outras análises estatísticas e novos cruzamentos dos dados poderão possibilitar novos achados sobre o fenômeno. Além disso, pesquisas longitudinais

que acompanhassem a situação da empresa antes e depois de se associar a uma RER traria evidências mais robustas sobre o efetivo impacto da cooperação em rede no desempenho individual dos participantes.

Para finalizar, sugere-se a continuidade do estudo, pois ainda há uma ampla gama de aspectos, debates e reflexões sobre as RERs. Um desses questionamentos refere-se ao aumento da confiança no próprio negócio que se observa nos dados cujos associados ampliam o otimismo dos envolvidos. Assim, novos questionamentos surgiram em decorrência dos resultados deste artigo. As RERs proporcionam maior autoconfiança aos associados? Aumentam a confiança no próprio negócio? Os associados melhoraram sua qualidade de vida ao se associarem às RERs? Tais indagações podem servir de estímulo aos pesquisadores do fenômeno, ampliando o entendimento não apenas sobre a RER, mas também sobre suas individualidades.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. N. et al. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, p. 18-35, 2010.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRÉSEN, E.; LUNDBERG, H.; ROXENHALL, T. Designing for commitment in regional strategic networks. *Management Research Review, Bingley*, v. 35, n. 6, p. 531-552, 2012.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.

\_\_\_\_\_. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M. V. et al. A experiência da Rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das

## REFERÊNCIAS

- capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 181-202, 2004.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, 2007.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business Networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR., J. A. V. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 45, p. 419-437, 2012.
- \_\_\_\_\_. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 3, p. 3-16, 2013.
- CABRAL, P. F.; CAMARGO, F. F. A.; VERSCHOORE, J. R. Liderança coletiva nas redes entre pequenas empresas: um estudo na Rede Centersul de mato grosso. *Diálogo (UNILASALLE)*, n. 25, p. 9-24, 2014.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, p. 148, 2001.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- CHESBROUGH, H. W. Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, v. 48, n. 2, p. 79-88, 2007.
- DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, v. 36, p. 333-346, 2006.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: \_\_\_\_\_. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- EKLINDER-FRICK, J.; ERIKSSON, L. T.; HALLÉN, L. Effects of social capital on processes in a regional strategic network. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p. 800-806, 2012.
- FEDRIZZI, L. B. et al. Redes horizontais de cooperação contribuindo para o processo de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista de Administração da Unimep*, v. 6, n. 3, p. 16-38, 2008.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRONUM, S.; VERREYNNE, M. L.; KASTELLE, T. The role of networks in small and medium – sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, v. 50, n. 2, p. 257-282, 2012.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes of small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, n. 40, p. 368-400, 1997.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, 1988.

## REFERÊNCIAS

- KLEINDORFER, P. R.; WIND, J. Y.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- KUSHIMA, A.; BULGACOV, S. Estratégia e relações em arranjos produtivos e seus efeitos sobre as cadeias de valores: o consórcio de Maringá e o projeto setorial integrado de Apucarana. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 87-107, 2006.
- LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, 2003.
- LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2004.
- LUI, S.; LU, Y. Managing the inter-firm cooperation process: exploratory case studies of Hong Kong architects and contractors. **Asia Pacific Journal of Management**, n. 19, p. 503-523, 2002.
- LUNDBERG, H. Challenges, complexities and advantages of regional strategic networks. In: JOHANSON, M.; LUNDBERG H. **Network strategies for regional growth. Houndmills**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 229-238, 2011.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira, SC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 9-45, 2006.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Malone, 2004.
- NAUDÉ, P. et al. The influence of network effects on SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 630-341, 2014.
- O'LEARY-KELLY, S. W.; VOKURKA, R. J. The empirical assessment of construct validity. **Journal of Operations Management**, p. 387-405, 1988.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 141-161, 2005.
- PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RITALA, P. Coopetition strategy: when is it successful? **Empirical evidence on innovation and market performance**. 3, n. 3, p. 307-324, 2012.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

## REFERÊNCIAS

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos.

**Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 3, p. 255-263, 2004.

SCHOONJANS, B.; VAN CAUWENBERGE, P.; VANDER BAUWHEDE, H. Formal business networking and SME growth. **Small Business Economics**, v. 41, n. 1, p. 169-181, 2013.

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.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

\_\_\_\_\_. Outcomes in small-firm networks: a quantitative study in the Southern Brazilian context. In: JOHANSON, M.; LUNDBERG, H. **Network strategies for regional growth**. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. p. 79-99.

VERSCHOORE, J. R. et al. Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao Fórum Alianças Estratégicas e Redes de Alianças. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 14-20, 2014.

VON ENDE, M. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

WALLEY, K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management and Organization**, v. 37, n. 2, p. 11-31, 2007.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2011.

WEGNER, D.; KOETZ, C. I.; WILK, E. O. Social capital in Brazilian small-firm networks: the influence on business performance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 20, n. 4, p. 446-461, 2013.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160-180, 2008.