

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

MARCOS ROGÉRIO RODRIGUES

CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS PMEs
ASSOCIADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO
PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RS

São Leopoldo

2009

MARCOS ROGÉRIO RODRIGUES

**CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS PMEs
ASSOCIADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO
PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Alsones Balestrin

**São Leopoldo
2009**

Ficha catalográfica

R696c	<p>Rodrigues, Marcos Rogério</p> <p>Conhecimento e inovação organizacional nas PMEs associadas em redes de cooperação : um estudo no Programa Redes de Cooperação do RS / por Marcos Rogério Rodrigues. – 2009. 121 f. : il. ; 30cm.</p> <p>Dissertação (mestrado)— Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 2009. “Orientação: Prof. Dr. Alsones Balestrin, Ciências sociais aplicadas”.</p> <p>1. Administração de empresas – Cooperação. 2. Redes de cooperação. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Socialização do conhecimento. 5. Inovação. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.012.65</p>
-------	--

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

MARCOS ROGÉRIO RODRIGUES

**CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS PMEs ASSOCIADAS
EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO NO PROGRAMA REDES DE
COOPERAÇÃO DO RS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 21 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alsones Balestrin – UNISINOS

Prof.^a Dr.^a Enise Barth Teixeira – UNIJUI

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo – UNISINOS

Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

Prof. Dr. Alsones Balestrin – Orientador

Visto e Permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

Dedico esse trabalho a alguém que não está mais aqui, que não sei onde está e se está, mas sei o mais importante, que esteve. E agora vive aqui dentro de mim, mais presente do que nunca, nas lembranças, nos meus valores, nos meus ideais. Agradeço por tudo o que sou e também pelo que não sou e, por mais que acredite que mudar é preciso sou feliz por ser quem sou hoje e grande parte do que me tornei é responsabilidade de uma grande mulher.

Assim digo Obrigado Mãe Rosa, Dona Rosa,

Sra. Rosa Marostega Rodrigues.

Minha Heroína! Minha mãe!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela oportunidade de conceder a mim a realização de mais este sonho.

Aos meus pais que não mediram esforços para me apoiar nesta caminhada, e que sempre fizeram da minha instrução uma prioridade.

Ao meu mano Airton e minha mana Neca, e a todos os meus familiares, minha infinita gratidão pelos apoios recebidos em momentos adversos e difíceis.

Ao meu orientador, professor Balestrin dedico agradecimento especial não só pelas sugestões, recomendações e presteza, mas pela sua compreensão e paciência em momentos difíceis.

Aos professores Dr. Cláudio Damacena, Dr. Cláudio Gonçalo, Dra. Yeda Swirski, Dr. José Antunes Jr. “Junico”, Dr. Achyles da Costa, Dra. Cláudia Bittencourt, Dr. Alsones Balestrin, Dr. Luiz Bignetti, pelas brilhantes aulas ministradas durante este curso.

A todos os colegas de mestrado, pelas experiências vivenciadas durante todo o curso.

Aos professores e amigos Jair Fagundes e Alex Santana, pelo apoio e imensuráveis conselhos, que foram e serão de suma importância na minha vida acadêmica e profissional.

Ao Sr. Aldair José Holz, exemplo de ética, honestidade e comportamento profissional, o qual proporcionou apoio incondicional para a concretização deste sonho.

Aos empresários e gestores das redes que se dispuseram a participar desta pesquisa.

Ao presidente da rede CNS, Sr. Marco Kuhn pela permissão da realização deste estudo na rede CNS, e a todos os demais empresários da CNS que colaboraram com seu tempo e prestaram valiosas informações para a concretização desta dissertação.

Agradeço também ao consultor do PRC, Sr. Jouberto Matte pela sua presteza para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço à coordenação e a todos os funcionários do PPG em Administração da UNISINOS pelos ensinamentos e convivência durante esta caminhada.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação, nas PMEs associadas. Considerando que as PMEs possuem uma representatividade relevante no contexto econômico brasileiro, e que as mesmas enfrentam dificuldades dos mais variados tipos para sobreviver, crescer e inovar no mercado quando atuam de forma individual. Torna-se importante estudar se a formação de redes de cooperação contribuem para o desenvolvimento das PMEs, para tanto, adotou-se como referencial teórico os estudos sobre as redes de cooperação, conhecimento organizacional e inovação tecnológica. Para o alcance do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa por meio de duas fases complementares: na primeira fase, por meio de uma *survey*, objetivou-se entender o contexto das redes e mensurar os ganhos de conhecimento e inovação obtidos pelas PMEs após associarem-se em rede. Já na segunda fase da pesquisa, buscou-se através de um estudo de caso, em uma rede, obter uma visão mais aprofundada para entender os elementos do processo de socialização de conhecimento e inovação organizacional nas PMEs. Os resultados da pesquisa comprovaram que as redes de cooperação atuam positivamente para a socialização de conhecimentos e desenvolvimento da inovação nas PMEs, embora ainda existam alguns elementos dificultadores. Constatou-se que por meio de um ambiente de sinergia, confiança e acesso a recursos, a rede permitiu o acesso a novos conhecimentos, facilitando o desenvolvimento de inovações organizacionais, de processos, de produtos e de marketing para as suas PMEs associadas.

Palavras-chave: Redes; Cooperação; Pequenas e Médias Empresas (PMEs); Socialização de Conhecimento; Inovação.

ABSTRACT

The present study aims to identify the elements and results of the formation of cooperation networks for the socialization of knowledge and development of innovation, at small and medium-sized enterprises (SMEs) associated to them. Considering that SMEs have a relevant participation in the Brazilian economic context, and that they face several kinds of difficulties to survive, grow and innovate in the market when acting individually. The study if the formation and functioning of cooperation networks contribute to the development of such companies becomes important, hence, studies about this kind of networks, creation of organizational knowledge, and technological innovation were adopted as theoretical referential. To achieve the intended objective, a research through two stages was performed: in the first stage, through a survey, the objective was to understand the context of networks and to measure the knowledge and innovation gained by the SMEs after getting together as a net. At the second stage of the research, a case study in a network searched a deeper view on the understanding of the elements on the process of socialization of knowledge and organizational innovation at SMEs. The results of the research demonstrate that these networks act positively for the socialization of knowledge and development of innovation in SMEs, although there are still some elements that create difficulties. The study also reached the verification that through an environment of synergy, confidence and access to resources, the network allowed the access to new knowledge, facilitating the development of organizational, processes, products and marketing innovations for the companies that were associated to it.

Key words: Networks; Cooperation; Small and Medium-sized Enterprises (SMEs); Socialization of Knowledge; Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos	28
Figura 2: Compartilhamento efetivo de conhecimento e performance organizacional.....	41
Figura 3: Operacionalização da pesquisa	49
Figura 4: Ambiente institucional das redes do PRC.....	53
Figura 5: Segmento de negócio das PMEs	54
Figura 6: Frequência do tamanho da rede	55
Figura 7: Frequência do tempo de associação em rede	56
Figura 8: Frequência da idade das PMEs	56
Figura 9: Frequência da quantidade de empregados das PMEs	57
Figura 10: Ambiente institucional da rede CNS.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Motivos para a formação de redes de empresas	24
Quadro 2: Pesquisa sobre os resultados das redes para a inovação.....	43
Quadro 3: Síntese conceitual da pesquisa	45
Quadro 4: Síntese das evidências sobre os elementos do processo de socialização de conhecimento na CNS	80
Quadro 5: Síntese das evidências sobre os elementos do processo de desenvolvimento da inovação na CNS	85
Quadro 6: Síntese dos conhecimentos socializados na CNS.....	87
Quadro 7: Síntese das inovações desenvolvidas na CNS.....	89
Quadro 8: Síntese da análise conjunta das características das redes	91
Quadro 9: Resultados das redes para socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs.....	94
Quadro 10: Principais conclusões da pesquisa.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Amostra efetiva dos respondentes da primeira fase	52
Tabela 2: Valores médios das variáveis – Motivações para atuar em rede	58
Tabela 3: Valores médios das variáveis – Organização e práticas gerenciais das redes	60
Tabela 4: Valores médios das variáveis – Resultados obtidos por meio das redes	62
Tabela 5: Percentual médio de aumento dos lucros, lançamentos de produtos/serviços e novas práticas	66
Tabela 6: Lançamento de produtos/serviços comparado com o segmento de negócio	68
Tabela 7: Adoção de novas práticas gerenciais comparada com o segmento de negócio.....	68
Tabela 8: Percentual de aumento dos lucros comparado com tamanho da rede	69
Tabela 9: Lançamento de produtos/serviços comparado com o tamanho da rede	70
Tabela 10: Adoção de novas práticas gerenciais comparada com o tamanho da rede	71
Tabela 11: Aumento dos lucros comparado com o tempo de associação em rede.....	71
Tabela 12: Lançamento de produto/serviço comparado com o tempo de associação em rede	72
Tabela 13: Adoção de novas práticas comparada com o tempo de associação em rede	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

“BA” – Espaços de Criação de Conhecimentos

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

E – Empresa

ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PME – Pequena e Média Empresa

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PRC – Programa Redes de Cooperação

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

REDE CNS – Central Noroeste de Supermercados

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização de Conhecimentos

SEDAI – Secretária do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivo geral	17
1.4 Objetivos específicos	17
1.5 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 As redes de cooperação.....	20
2.1.1 Motivos para a formação de redes de cooperação.....	23
2.1.2 Gestão das redes de cooperação.....	24
2.1.3 Resultados das redes de cooperação	26
2.1.4 Tipologias das redes de cooperação.....	28
2.2 Conhecimento organizacional.....	30
2.3 Inovação tecnológica e organizacional	33
2.4 Conhecimento e inovação organizacional no contexto das redes interorganizacionais.....	37
2.5 Quadro conceitual da pesquisa.....	44
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	46
3.1 Tipo de pesquisa	46
3.2 Unidade de análise	46
3.3 Etapas da pesquisa	49
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	53
4.1 Análise das características das redes integrantes do PRC.....	53
4.1.1 Características das redes e das PMEs associadas.....	54
4.1.2 Motivos que levaram as PMEs associarem-se em rede de cooperação.....	58
4.1.3 Gestão das redes.....	60
4.1.4 Resultados obtidos por meio da participação em rede	62
4.2 Análise estratificada dos resultados	65
4.3 Análise do Caso CNS – Central Noroeste de Supermercados	74
4.3.1 Características das empresas da CNS	77
4.3.2 Elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação na CNS ..	80
4.3.3 Resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação na CNS	86
5 ANÁLISE COMPLEMENTAR ENTRE A CNS E REDES DO PRC	91

5.1 Características das redes	91
5.2 Socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas redes	92
5.3 Resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas redes.....	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
6.1 Atendimento aos objetivos do estudo	101
6.2 Implicações acadêmicas e gerenciais do estudo	103
6.3 Limitações do estudo	104
6.4 Sugestões para estudos futuros	104
REFÊRENCIAS	105
ANEXOS	111

1 INTRODUÇÃO

A introdução de sucessivas mudanças, emergindo a questão da competitividade nos níveis local, regional, nacional e internacional, provoca o acirramento da competição implicando em significativas alterações no desempenho das organizações. Face a esse desafio, as redes de cooperação apresentam-se como uma importante estratégia para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas (PMEs). Estudos realizados por Balestro (2002), Lagemann (2004), Verschoore (2006), Marchi (2006), Verschoore e Balestrin (2006), Scherer (2007), Steglich (2007) demonstram que a configuração em rede proporciona vários benefícios às PMEs, dentre os quais destacam-se: geração de conhecimento, aprendizado e inovação, maior confiança, maior interação e comunicação, combinação de competências, acesso a recursos, poder de compra, legitimidade e maior acesso ao crédito.

Pesquisas como de Dyer e Singh (1998) identificaram quatro fontes de vantagem competitiva em nível interorganizacional: as relações entre os parceiros como um ativo específico, novas possibilidades de compartilhamento de conhecimento, recursos e capacidades complementares e melhor capacidade de governança das atividades desenvolvidas. A confiança foi outro aspecto destacado pelos autores como peça fundamental para a redução do oportunismo e conseqüente redução do custo de transação nas relações. Já o estudo de Powell (1998), destaca que a configuração em rede proporciona uma maior transferência e recombinação de conhecimento gerando ganhos de inovação.

Para reforçar a importância das interações e da cooperação entre organizações para o desenvolvimento da inovação, o estudo apresentado por Rothwell (1995) ressalta que o processo de inovação vem sofrendo alterações no contexto organizacional. Segundo o autor, tais atividades estão sendo realizadas através de um processo integrado e em rede, transformando-se de uma atividade individual para um processo coletivo, onde se desenvolvem ações de cooperação tanto em nível horizontal quanto em nível vertical da cadeia de valor.

Diante do tema central das redes de cooperação e, mais especificamente, dos resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação como ganhos das empresas que cooperam, para fins deste trabalho, entende-se por socialização de conhecimento todo o processo de aprendizagem que resulta na capacidade da organização incorporá-lo a produtos, serviços e processos de maneira incremental e contínua (NONAKA *ET AL*, 2006). Quanto ao desenvolvimento da inovação entende-se todo o processo de implantação de uma nova ideia que constitua na agregação de valor para a empresa tornando-

a competitiva (BARBIERI, 2003). Apresenta-se, a seguir, um melhor entendimento da problemática e dos objetivos que contornam a presente dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

Estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2006) demonstram que as micro e pequenas empresas possuem maior parcela para a geração de emprego e renda no Brasil. Entretanto, de acordo com o IBGE (2006) essas empresas possuem características peculiares como, por exemplo: baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e mortalidade, contratação direta de mão-de-obra, forte mão-de-obra familiar, baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de acesso a fontes de financiamento, entre outros.

Observa-se, então, que as PMEs possuem uma representatividade considerável na economia brasileira e, que as mesmas possuem limitações de recursos, sobretudo, para sobreviver, inovar e crescer quando atuam de forma isolada. Diante dessas dificuldades enfrentadas pelas PMEs, uma alternativa estratégica que vem sendo adotada para fortalecer sua capacidade competitiva é a formação de redes de cooperação entre PMEs.

Iniciativas internacionais, como a formação de distritos industriais em países como a Itália, buscam tornar as PMEs mais competitivas. Como destaca Todeva (2006), uma série de outras iniciativas em países asiáticos tem surgido, como as comunidades de negócios na China, os *keiretsu* no Japão, onde as empresas compartilham, conhecimento, tecnologias e alocação de recursos entre empresas subsidiárias. Na Coreia, nos anos de 1960, iniciativas como as redes *chaebol*, tinham também um papel semelhante aos *keiretsu* japoneses.

No Brasil, também verifica-se a preocupação do poder público em fortalecer a cooperação entre PME, como as iniciativas do SEBRAE, em nível federal, e do Programa Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do RS. A ideia central do PRC, é reunir empresas com interesses comuns em redes de cooperação, permitindo a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades para as PMEs. Iniciativas privadas, como o VIA REDES, também buscam fortalecer as redes empresariais, baseada na colaboração entre redes de empresas já desenvolvidas (VIA REDES, 2009).

O crescimento das redes no contexto econômico, também provocou estudos e pesquisas no âmbito acadêmico. Autores como Nonaka *et al* (2006) ressaltam a importância da interação para a complementaridade de conhecimentos entre as empresas, sendo esse um dos meios fundamentais para o processo de aprendizagem e inovação nas empresas. Já

Wittmann *et al* (2003) enfatizam que o ambiente de uma rede de cooperação facilita a transferência de habilidades e conhecimentos, permitindo por parte das PMEs, a introdução de novas metodologias de gestão, criação e desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados.

Diante do contexto das redes e da necessidade de maior compreensão de suas características, processos e resultados para as PMEs associadas, emerge a importância desse estudo, destacando a seguinte questão de pesquisa:

Quais são os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs associadas?

1.2 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é identificar os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas empresas associadas às redes integrantes do Programa Redes de Cooperação – PRC do RS.

1.4 Objetivos específicos

- a) Identificar características das redes de cooperação e das empresas associadas;
- b) Identificar e analisar os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas;
- c) Identificar os elementos facilitadores e dificultadores do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas;
- d) Identificar os resultados das redes para a socialização de conhecimentos nas empresas associadas;
- e) Identificar os resultados das redes para o desenvolvimento da inovação nas empresas associadas.

1.5 Justificativa

O presente trabalho justifica-se, tanto pela relevância acadêmica quanto pela relevância empírica das redes de cooperação. O crescente interesse pelo desenvolvimento das PMEs vem motivando muitas pesquisas, alguns estudos sinalizam que os esforços de aprendizagem e inovação estão deslocando-se de um processo individual e endógeno da firma individual para um processo coletivo, exógeno e em rede (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A presente dissertação contempla uma das linhas de pesquisa junto ao Programa de Pós Graduação em Administração da UNISINOS (competitividade e relações interorganizacionais). Além disso, o presente trabalho faz parte de um projeto mais amplo, o qual é desenvolvido por meio do Grupo de Estudos sobre Redes Interorganizacionais – GeRedes, que é financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico – CNPq. O GeRedes tem como objetivo unir esforços de pesquisa no campo de redes de cooperação e relações interorganizacionais, visando compreender como as estratégias coletivas podem contribuir para a competitividade de empresas e demais organizações de caráter público ou privado.

Estudos sobre redes de cooperação e relações interorganizacionais têm sido aprofundados por pesquisadores em nível nacional e, de maneira especial, no Estado do Rio Grande do Sul, possivelmente, por ser um Estado rico em iniciativas de redes de cooperação. Cabe então, destacar algumas pesquisas desenvolvidas no Rio Grande do Sul, como por exemplo: o estudo exploratório realizado por Balestro (2002), a respeito do papel da confiança nas redes simétricas de PMEs enquanto principal mecanismo de governança entre as empresas. O autor constatou que a confiança fortalece a cooperação e pode desempenhar a elevação da competitividade das empresas organizadas em rede.

Os fatores que podem afetar a *performance* das PMEs organizadas em rede foram pesquisados por Lagemann (2004). O trabalho destacou dois fatores considerados mais importantes: a) a consciência da importância da cooperação; b) a presença de critérios claros para a seleção de novos associados. A pesquisa de Pereira (2005) objetivou identificar como as organizações estruturam-se em seus relacionamentos interorganizacionais, procurando descobrir como essa nova forma de organização surgiu e quais os fatores que motivam as empresas a aderirem a esse processo de cooperação. Dentre os resultados, destaca-se que as redes analisadas foram criadas como estratégias de sobrevivência das PMEs no mercado.

Os fatores sócio - comportamentais foram comparados na pesquisa de Marchi (2006) em duas redes de supermercados da região central do RS. Dentre as evidências destaca-se que os fatores sócio - comportamentais refletem o comportamento dos atores nas relações da rede, podendo exercer certa influência sobre o desempenho competitivo da mesma.

Já com o objetivo de identificar e compreender os principais fatores que afetam a gestão de redes de cooperação, Verschoore (2006) realizou um estudo em 120 redes de PMEs. O autor identificou, através de análises exploratórias, cinco atributos de gestão de redes e cinco benefícios. Os resultados obtidos demonstram a importância dos dez fatores, dos quais

nenhum destacou-se significativamente em relação aos demais, indicando, portanto, que todos têm impacto semelhante na gestão das redes.

Procurando entender como as redes horizontais de PMEs desenvolvem produtos, Steglich (2007) analisou os fatores críticos do processo e as etapas do desenvolvimento de produtos. A autora descobriu que as motivações para desenvolver produtos são múltiplas e apresentam diferenças na visão de cada associado. A autora constatou também que a confiança entre os associados, o comprometimento com a rede e o seu processo de formação tiveram uma importância destacada para o desenvolvimento de produtos.

Identificando como ocorre a relação limites, inovações e desenvolvimentos nas redes, o trabalho de Scherer (2007) realizado em quatro redes de cooperação de PMEs do RS, concluiu que o ramo de atuação da rede é determinante para a sequência de ações em conjunto. Inovações organizacionais e de marketing foram as que mais se destacaram entre as inovações desenvolvidas nas redes estudadas.

Os resultados evidenciados pela SEDAI (2006) consolidam o PRC como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em PMEs. Os resultados indicaram: a) aumento médio de 26,51% no faturamento das PMEs; b) aumento médio de 36,73% no número de funcionários; c) aumento médio de 30,95% nos investimentos; d) aumento médio de 26,59% no recolhimento dos impostos; e) redução média de 13,38% nos custos.

Diante das evidências inicialmente apresentadas, cabe destacar a possível contribuição desta pesquisa ao Programa Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, proporcionando a possibilidade dos resultados inspirarem outras políticas públicas e privadas no cenário brasileiro, as quais visam a competitividade das PMEs e, sobretudo, o desenvolvimento regional.

Para alcançar seus resultados, a presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, além deste capítulo introdutório. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico, o terceiro capítulo discorre sobre a metodologia utilizada no presente estudo, no quarto capítulo tem-se a análise e interpretação dos dados obtidos no campo de estudos, no quinto capítulo demonstra-se a análise complementar entre a rede CNS e as redes do PRC. Por fim, no sexto capítulo apresentam-se as considerações finais, atendimento aos objetivos, implicações acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordam-se os conceitos e as teorias que darão sustentação ao que se propõe pesquisar. Inicialmente, apresentam-se aspectos ligados aos conceitos que envolvem as redes de cooperação, motivos, gestão, resultados e tipologias. A seguir, o enfoque recai sobre os temas: conhecimento organizacional, inovação tecnológica e organizacional, conhecimento e inovação organizacional no contexto das redes interorganizacionais. Ao final, apresenta-se o esquema conceitual da pesquisa.

2.1 As redes de cooperação

O termo rede é definido como um conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999). A palavra “rede” é, por excelência, um termo interdisciplinar, sendo possível encontrá-la nos mais variados campos e disciplinas, como por exemplo, na matemática, geografia, sociologia, economia industrial, física, informática (BALESTRO, 2002). Para Brass *et al* (2004), uma rede é um conjunto de “nós e laços”, os “nós” representam algum tipo de relacionamento entre indivíduos, grupos ou organizações. Entretanto, os “laços” representam alguma forma de interação, troca de informações, confiança, amizade, semelhança e autoridade.

No campo acadêmico, as redes interorganizacionais estão sendo estudadas sob a luz de uma variedade de teorias. Na pesquisa realizada por Oliver e Ebers (1998), os autores encontraram 17 diferentes teorias envolvidas no estudo das redes interorganizacionais, entretanto, destaca-se o enfoque sobre as teorias da dependência de recursos, custos de transação, estratégia e contingencial.

Contudo, os autores destacam que a teoria da dependência de recursos foi a teoria mais utilizada nos artigos pesquisados. O enfoque da teoria da dependência de recursos considera que as empresas utilizam de estratégias colaborativas com vistas a obter acesso a recursos tangíveis e intangíveis. As redes, ao articular a promoção da cooperação entre os diferentes atores, permitem que os recursos sejam mais facilmente disponibilizados e internalizados (TIGRE, 2006).

Já o enfoque sobre a teoria dos custos de transação considera que, por meio das repetidas relações entre os atores, o risco e a incerteza podem ser reduzidos. Jarillo (1998) enfatiza que os custos de transação podem ser reduzidos por meio das estratégias colaborativas entre as empresas. Os relacionamentos duradouros existentes nas relações entre empresas visam reduzir o oportunismo entre os atores e contribuir para as empresas responderem rapidamente as mudanças impostas pelo mercado.

O mercado atual vem exigindo uma maior especialização produtiva e flexibilidade das organizações, nesse sentido, as redes de cooperação podem permitir maior competitividade por parte das empresas, fazendo com que os concorrentes se tornem aliados para desenvolver estratégias coletivas e contribuir com o crescimento das empresas. Todavia, Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que, cooperar significa em alguns casos, abrir mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros, ganhos esses que podem ser incertos como a própria atividade empresarial.

Contudo, cabe destacar, as descobertas encontradas por Böhe e Silva (2004), segundo os autores, as PMEs que se configuram em rede, contemplam ganhos de escala, poder de barganha, ampliação do mercado, novos fornecedores, promoção da aprendizagem e inovação e, principalmente, a complementaridade de conhecimentos, destacam ainda os autores que esses são os resultados mais evidenciados quando as PMEs adotam estratégias de cooperação.

Observando as diversas vantagens obtidas através das redes de cooperação, pode-se afirmar que esse tipo de organização apresenta-se como uma estratégia importante para o desenvolvimento das PMEs, permitindo que as empresas especializem-se em suas competências centrais. De acordo com Wittmann *et al* (2003), a atuação isolada das PMEs pode resultar em dificuldades para obter diferenciais competitivos, devido à limitação de recursos. Reforça-se nesse sentido, a estratégia da cooperação empresarial para que as PMEs possam tornar-se mais fortalecidas no mercado.

Os estudos de Human e Provan (1997) demonstram que as empresas que se organizam em rede obtêm fluxo de informação, credibilidade organizacional, acesso a novos produtos e mercados, vantagens que resultam em ganhos econômicos. A cooperação entre as empresas fortalece o aprendizado e cria condições para desenvolver inovações. A estratégia da cooperação contribui para o acesso a recursos ao promover a disseminação da informação e conhecimento (POWELL, 1998).

Segundo Castells (1999), existem dois tipos de redes: redes verticais e redes horizontais. Uma rede vertical tem como característica a coordenação de uma grande empresa, por exemplo, a Toyota e seus sub-contratados, onde o processo se dá por um conjunto de fornecedores de diferentes níveis distribuídos numa cadeia de valor. No entanto, uma rede horizontal é formada geralmente por PMEs que atuam em nichos semelhantes de mercados, e decidem por coordenar certas atividades em conjunto. As redes horizontais geralmente são formadas por empresas de menor porte que, unidas, visam atingir um objetivo comum para o aumento da competitividade (CASTELLS, 1999).

De acordo com Jarillo (1993) uma rede é caracterizada como um tipo de organização, voltada para a obtenção de melhores fluxos de informações entre os parceiros envolvidos. As redes de cooperação de PMEs têm como características, relações empresariais duradouras, menos formalizadas, e, principalmente, possuem laços profundos de confiança. Além disso, uma rede de cooperação tem o objetivo de reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente (VERSCHOORE, 2004).

Uma rede interorganizacional não pode funcionar sem a existência da confiança, ela é considerada como fator primordial para a sobrevivência e consolidação de uma rede de cooperação. A confiança é promovida através de repetidas interações entre os associados, sendo construída ao longo do tempo. De acordo com Balestro (2002), no caso das redes de empresas, a confiança contribui para a formação de estratégias coletivas, facilita a coordenação de atividades econômicas, promove a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional e, principalmente, reduz o custo de transação.

A confiança é um capital coletivo disponível a todos os envolvidos de uma rede interorganizacional (BALESTRO, 2002). A confiança é a base do início de uma relação entre interessados, onde se constrói algo para a busca de resultados satisfatórios. No entendimento de Perrow (1992), a confiança pode ser encorajada através de um ambiente antecipadamente criado, fortalecendo-se, ao longo do tempo, através de repetidas transações.

Segundo Locke (2001), a confiança é vista por meio de duas correntes (natureza sociológica e natureza econômica). A primeira corrente enfatiza que confiança é um produto de longo prazo derivado do associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares. No entanto, a corrente econômica ressalta o interesse próprio através de cálculos de custos e benefícios dos atores e formula que estes descobrem ser vantajoso cooperar com os demais quando suas interações forem repetidas.

Quando se tem confiança em uma relação interorganizacional, há uma elevação de investimentos para maximizar retornos futuros, pois tem-se uma pré-disposição ao investir em ativos específicos na relação com aquele parceiro, tendo em vista o longo prazo da relação (BALESTRO, 2002). Considerando o longo prazo da relação, pode-se afirmar que existem casos de fornecedores que reestruturam todo o seu processo produtivo a fim de atender um determinado cliente. Enfatiza-se, no entanto, que, quanto mais elevada a confiança, maiores serão as trocas de informações e a motivação para a solução de problemas conjuntos.

Por último, destaca-se que as redes de cooperação passaram a ser um importante atributo na sobrevivência das PMEs. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a dinâmica

para estabelecer uma rede de cooperação considera três aspectos principais, quais sejam: interação, objetivos comuns e mecanismos de gestão.

A interação é fator relevante para que haja cooperação entre os empresários, as comunicações face a face permitem a ampla troca de experiências e aprendizados. No entendimento de Corno *et al* (1999), a interação entre diferentes empresas elevam as trocas de bens, serviços, conhecimentos e competências, dessa forma, uma rede amplia os conjuntos de relacionamentos.

Para a formação de uma rede é necessário a existência de objetivos comuns por parte dos atores. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que os objetivos comuns podem ser visualizados como os antecedentes que facilitam o surgimento de um ambiente de cooperação em torno de interesses representativos de todos os participantes de determinada rede. Desse modo, para a sobrevivência da rede ao longo do tempo faz-se necessário a determinação de objetivos comuns.

Quanto aos mecanismos de gestão Grandori e Soda (1995), afirmam que para o funcionamento de uma rede é necessário a existência de instrumentos de gestão, os quais visam regular a relação entre os atores, com vistas a inibir comportamentos oportunistas dentro da rede.

Na constituição de redes de cooperação, consideram-se alguns atributos que visam motivar as PMEs para a adoção de estratégias colaborativas, nesse sentido, os principais motivos encontrados para a formação das redes empresariais são abordados no próximo item.

2.1.1 Motivos para a formação de redes de cooperação

Um dos principais motivos para a empresa atuar em rede diz respeito aos ganhos econômicos, de acordo com Dotto *et al* (2002), por meio da definição de estratégias desenvolvidas conjuntamente as PMEs unem-se em rede, procurando se fortalecer para competir no mercado, pois como ressalta Wittmann *et al* (2003) a atuação isolada de PMEs pode resultar em dificuldades para obter diferenciais competitivos.

A pesquisa de Pereira (2005) realizada em 110 empresas pertencentes a cinco redes de cooperação do RS, concluiu que as empresas ingressam nas redes buscando alavancar os seus negócios dentro de um ambiente classificado por elas como mais confiável e seguro, o autor destacou ainda que as redes foram criadas como estratégia de sobrevivência das PMEs no mercado. Outros motivos demonstrados na literatura enfatizam que a formação de redes é motivada pela troca de conhecimentos e aprendizados entre os atores (BÖHE e SILVA, 2004).

No Quadro 1, apresentam-se os motivos para a formação de redes de empresas identificados por outros autores na literatura.

MOTIVOS	DESCRIÇÃO
Reciprocidade	Quando a cooperação visa obter objetivos ou interesses comuns.
Eficiência	Quando por meio da cooperação, as empresas podem receber <i>inputs</i> e fornecer <i>outputs</i> .
Estabilidade	Quando as empresas podem prever melhor ou absorver as incertezas que afetam suas atividades.
Legitimidade	As empresas visam estabelecer ou elevar sua reputação, imagem ou prestígio perante o mercado.
Troca de conhecimentos	As situações de interação encontrada na cooperação interorganizacional fortalecem e expandem o aprendizado contínuo e a inovação.
Aprendizagem	As empresas que são capazes de adotar estratégias colaborativas com outras empresas obtêm aprendizados com todas as empresas parceiras.
Economias de escala	A rede é vista como um rápido, efetivo e eficiente caminho para adquirir habilidades apropriadas à competitividade.

Quadro 1: Motivos para a formação de redes de empresas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliver (1990), Ebers (1997), Brass *et al* (2004)

Conforme os motivos demonstrados no Quadro 1, percebe-se que esse modelo organizacional pode ser apontado como um caminho eficaz para o desenvolvimento das empresas. Contudo, para que uma rede de cooperação obtenha ganhos e contribua para o desenvolvimento das PMEs é necessário o estabelecimento de ações voltadas para a sua gestão. Dessa forma, a articulação das funções administrativas torna-se fator crucial para a gestão da cooperação entre as empresas, tema que será tratado no item seguinte.

2.1.2 Gestão das redes de cooperação

As redes de cooperação têm se apresentado como um tipo importante de organização para o desenvolvimento das empresas. Nesse sentido, é preciso entender como funciona uma rede de cooperação, como elas devem ser projetadas para promover determinados resultados e como devem ser gerenciadas para determinadas tensões que existirão entre os atores. Todas essas questões fazem parte do processo de gestão de uma rede.

Considerando as diferenças existentes entre a gestão de uma empresa individual e uma rede de cooperação, é necessário visualizar que uma rede também necessita de implantação de

métodos de gestão eficazes e tradicionais das funções administrativas. Todavia, ações de planejamento, organização, direção e controle são aspectos essenciais para a sobrevivência e o crescimento de uma rede de cooperação.

Os mecanismos de coordenação de uma rede visam indicar as regras de funcionamento que devem ser seguidas pelos associados. Grandori e Soda (1995) explicam que os mecanismos de coordenação são os modos de governança entre os interesses de determinada rede e os interesses de seus associados. Os mecanismos de governança objetivam estabelecer regras de conduta, inibindo a ação de um comportamento oportunista entre os membros.

Aspectos formais, como as normas e monitoramentos são impostas para resolver as disputas de comportamentos não cooperativo que poderão ocorrer ao longo do tempo no curso da cooperação (BRASS *ET AL*, 2004). Um comprometimento mais formal assegura relações mais sérias entre os empresários, e contribui para o empreendimento de ações conjuntas, segundo Verschoore (2006), aspectos formais geralmente ampliam e fortalecem os interesses comuns, sobretudo, quando uma rede assume maiores proporções.

A formalização entre os atores é importante para garantir equilíbrio de direitos e obrigações de uma rede. A gestão de uma rede deve salientar a importância da motivação para que haja um fluxo de informações para a coordenação das atividades da rede. O apropriado fluxo de informações dentro da rede permitirá que os atores alcancem os objetivos comuns.

Outro aspecto destacado por Verschoore (2006), diz respeito à condução democrática, marcada pela descentralização na tomada de decisão. Uma rede de cooperação deve promover com os membros eleitos, ações de alternância rotineira dos cargos. Nesse sentido, Perrow (1992) enfatiza que a rotatividade dos cargos é um processo que facilita a renovação de ideias na governança de determinada rede, fortalecendo a capacidade de envolvimento e participação dos associados.

Aspectos formais e relacionais podem possibilitar a solução de questões referentes às expectativas dos atores e fomentar as interações entre os mesmos. Todos os instrumentos que visam organizar e intensificar o contato entre os atores deverão ser adicionados na gestão de uma rede. De acordo com Verschoore (2006), a gestão de redes de cooperação possui características distintas: a) representa uma sociedade formada por empresas; b) a propriedade e o poder dentro da rede não estão diretamente relacionados; c) não há hierarquia, pois as relações entre os atores são estabelecidas por interesses similares e são principalmente orientadas por laços de confiança; d) as relações de mercado são substituídas por relações interdependentes, não existe a centralização de uma grande empresa.

Por fim, Verschoore (2006) destaca que os aspectos contratuais (estatuto, regras estabelecidas no regimento interno, normas e procedimentos da rede) são entendidos pelos empresários como o atributo mais importante na gestão de uma rede de cooperação. As salvaguardas formais são, portanto, necessárias para o amadurecimento dos relacionamentos entre as empresas e crescimentos das redes.

Nesse contexto, instrumentos formais de gestão são relevantes para que os empresários ligados à rede de cooperação possam garantir o equilíbrio dos seus direitos e deveres. Conforme, Balestrin e Verschoore (2008) uma rede de cooperação empresarial pode contemplar três tipos de instrumentos contratuais, quais sejam: a) contrato constitucional; b) regulamento interno; c) código de ética.

No entendimento de Grandori e Furlotti (2006), o contrato constitucional visa definir os mecanismos de coordenação, normas, rotinas e hábitos, finalidade da existência da rede, estabelecer os direitos e deveres dos empresários, estruturar o processo na tomada de decisões, organizar as formas de eleições da diretoria, bem como, determinar regras para a formação de assembleias.

Quanto ao regulamento interno Balestrin e Verschoore (2008) explicam que ele visa estabelecer as normas gerais de conduta das PMEs associadas, definir os procedimentos para admissão e desligamento dos associados, desenvolver formas para a implementação de ações coletivas, estabelecer regras para formação de parcerias da rede com as demais organizações externas. O código de ética de uma rede envolve as obrigações individuais de cada PME, compondo as normas de conduta para o relacionamento entre os empresários, diretores e entre colaboradores da rede, sendo também responsável por definir as punições quando ocorre algum tipo de descumprimento.

Todos os instrumentos de gestão, tanto formais como informais visam contribuir para o desenvolvimento da rede. Todavia, salienta-se que um dos principais motivadores para a formação das redes de cooperação empresarial são os ganhos obtidos quando ocorre a geração de soluções conjuntas, dessa forma, o próximo item contempla os resultados obtidos pelas PMEs, quando são organizadas em forma de redes de cooperação.

2.1.3 Resultados das redes de cooperação

A literatura apresenta trabalhos que demonstram as vantagens que as empresas configuradas em rede podem obter, nesse sentido, destaca-se o estudo realizado por Human e Provan (1997), o qual apresenta os resultados obtidos de uma pesquisa entre duas redes de PMEs. Os autores enfatizam que as redes de PMEs permitem aos associados a possibilidade

tanto de fornecer quanto de receber informações e recursos para o desenvolvimento de soluções sobre problemas comuns.

Dois outros tipos de resultados são apontados por Human e Provan (1997) quando PMEs configuram-se em rede: os resultados transacionais (aquisições de recursos ou ganhos de *performance*), e os resultados transformacionais (mudanças dos gestores na forma de pensar ou agir). Segundo os autores, as empresas configuradas em rede são mais propensas a aumentar as trocas interorganizacionais de amizade, informação, negócios, competências e credibilidade organizacional do que empresas que atuam isoladamente.

O ambiente em rede possui a vantagem por fornecer especialização e flexibilidade baseada na complementaridade de recursos. De acordo com Todeva (2006), o paradigma tecnológico da informação contribui para a formação da rede. Segundo ela, o sucesso da rede depende de competências, tais como: a transferência de conhecimentos e o aprendizado. No entendimento de Perrow (1992), as redes de PMEs promovem: produção flexível, troca de informações mais diretas, além disso, as redes de PMEs facilitam o compartilhamento para pesquisas de mercado, ações de marketing e treinamentos técnicos.

A promoção do acesso à informação, troca de recursos, acesso a novos mercados e a tecnologias, são destacados na pesquisa de Gulati *et al* (2000), além disso, os autores evidenciam ainda, que uma rede contribui para economias de escala e o compartilhamento de riscos. Human e Provan (1997), ressaltam que a confiança construída numa relação de cooperação reduz o oportunismo e, conseqüentemente, o custo de transação envolvido nas operações de compra e venda de produtos. Outra vantagem é destacada por Powell (1998), segundo ele, no campo da biotecnologia a rede possibilitou a interação, e permitiu ampla troca de conhecimentos e informações, em um ambiente de sinergia e aprendizagem, gerando novas ideias para o desenvolvimento de inovação nas empresas.

As empresas participantes em rede obtêm ganhos que beneficiam seus processos de produção, bem como, auxiliam na implementação de novas formas de gestão. De acordo com Human e Provan (1997), a melhora no fluxo de informações e a promoção de trocas de experiências são facilitadas quando as PMEs estruturam-se em rede.

As descobertas de Dotto *et al* (2002), enfatizam que, ao participar de uma rede, as PMEs possuem: definição de estratégias conjuntas, compartilhamento de marketing, redução de custos de investimentos, preservação da individualidade e capacitação gerencial. Nesse sentido, a estratégia em rede, possivelmente, pode auxiliar as PMEs na busca da competitividade. As relações interorganizacionais têm o objetivo de facilitar a aprendizagem, inovação, confiança, compra de recursos, informação, *know-how*, acesso a tecnologias,

ganhos de escala, transferência e recombinação de conhecimentos (BRASS *ET AL*, 2004; POWELL, 1998).

A geração de soluções coletivas é uma das alternativas proporcionadas pelas redes de cooperação, tornando as empresas associadas mais competitivas e eficientes no mercado em que atuam. Considerando que as redes de cooperação apresentam-se sob as mais variadas formas, sendo desse modo, estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas, o tópico seguinte apresenta as diversas tipologias encontradas nas redes de cooperação.

2.1.4 Tipologias das redes de cooperação

Os estudos sobre redes abrangem diversas tipologias, dessa forma, Grandori e Soda (1995) demonstram três tipologias para o estudo das redes de empresas: as redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As redes sociais são caracterizadas pela informalidade, isto é, não existe nenhum tipo de contrato formal. Ao contrário disso, as redes burocráticas apresentam alto grau de formalidade, que visam especificar questões de fornecimento de produtos e a organização da rede em si. A terceira forma, aborda as redes proprietárias que tratam do direito de propriedade de ativos.

Devido às diferenças apresentadas nas diversas tipologias de redes interorganizacionais, destaca-se o mapa de orientação conceitual proposto por Marcon e Moinet (2001). Em cada um dos vários pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de configuração de rede, ampliando assim a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais.

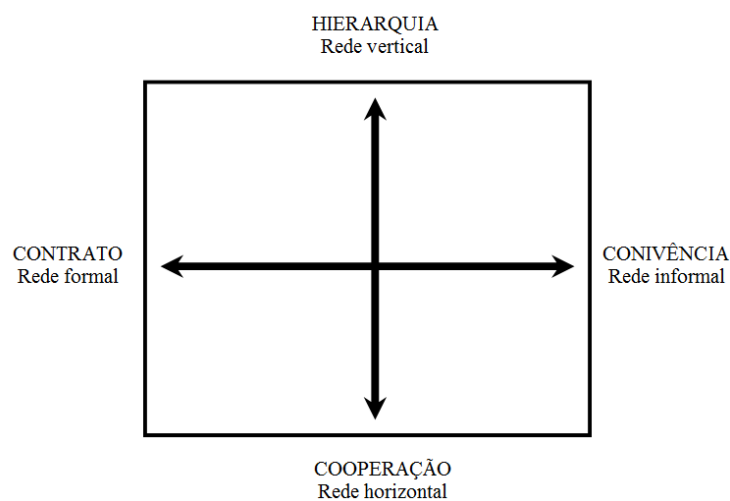


Figura 1: Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos
Fonte: (MARCON e MOINET, 2001)

De acordo com a tipologia, as redes apresentam-se através de diversas formas de concepção. O eixo vertical apresenta tanto uma atividade de cooperação (redes de cooperação de PMEs) como uma atividade com alto grau hierárquico (relação matriz/filial). No entanto, no eixo horizontal, da esquerda para direita têm-se relações altamente formais, baseadas em acordos amparados por contratos. Na medida em que se desloca para a direita, tem-se uma característica de relação mais informal representada por poucos instrumentos de governança, baseada, sobretudo, na confiança entre os atores. A seguir apresentam-se as quatro dimensões propostas por Marcon e Moinet (2001).

a) Redes horizontais: a dimensão da cooperação. As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam, cada uma, sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

b) Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Possuem uma clara estrutura hierárquica, geralmente, essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa.

c) Redes formais: a dimensão contratual. São redes formalizadas por meio de termos contratuais, como por exemplo, as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias, são redes altamente formalizadas.

d) Redes informais: a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações). Tais encontros visam trocar experiências e informações. Essas redes são baseadas, sobretudo, na confiança entre os atores.

Redes de cooperação horizontal têm como principais características os seguintes atributos: são formadas por grupos de pequenas e médias empresas que, na maioria das vezes, encontram-se em uma mesma área geográfica, operam em um mesmo tipo de segmento, as relações se dão através da cooperação e colaboração, onde a confiança se sobressai entre os associados (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Em meio às diversas formas de redes existentes, cumpre destacar que, as redes de cooperação interorganizacionais, objeto de estudo desta pesquisa, caracterizam-se como redes horizontais de pequenas e médias empresas que optam por desenvolver certas atividades em conjunto, possuem objetivos comuns e visam obter ganhos de competitividade através de ações de cooperação.

Um dos papéis das redes de cooperação é contribuir para a socialização e criação de conhecimento nas organizações. A interação proporcionada pelas redes incentiva a busca de ideias internas e externas, promovendo às empresas associadas em rede, ganhos de

aprendizagem e geração de novos conhecimentos. Dessa forma, os próximos itens serão dedicados a explorar essa dimensão.

2.2 Conhecimento organizacional

Todo o conhecimento inicia-se no indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. O desafio é fazer com que o conhecimento individual se torne disponível para um nível coletivo. De acordo com Sanchez e Heene (1997) a socialização de conhecimentos tem o objetivo de criar e alavancar novas competências para responder as mudanças do ambiente.

Como o conhecimento origina-se dos indivíduos, é necessário que a empresa crie mecanismos para se apropriar do mesmo, fomentando seu compartilhamento dentro da organização com vistas a ampliar o aprendizado coletivo. A criação do conhecimento organizacional é entendida como a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundí-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e processos de maneira incremental e contínua, fortalecendo, dessa forma, o surgimento da inovação através de produtos, serviços e novas formas organizacionais (NONAKA *ET AL*, 2006).

A produção de conhecimentos oriunda das interações entre os indivíduos, gera a aprendizagem em nível organizacional. De acordo com Corno *et al* (1999), a aprendizagem possui um papel fundamental para o desenvolvimento da inovação nas empresas, dessa forma, as trocas de conhecimentos que circulam entre os indivíduos sobre práticas de produção, novos processos, novas formas organizacionais, novos mercados e métodos de marketing, influenciam positivamente os resultados de aprendizagem e inovação.

Algumas pesquisas (DYER e NOBEOKA, 2000; POWELL, 1998) demonstram a relevância da criação e transferência de conhecimentos para o surgimento da inovação. Segundo Dyer e Singh (1998), os resultados da inovação dependem cada vez mais das interações entre os diversos atores (clientes, parceiros, fornecedores, instituições de P&D). De acordo com os autores, a empresa que conseguir manter uma boa interação, tanto em nível interno quanto em nível externo, será capaz de tornar-se mais inovadora.

Como destacado anteriormente, a complementaridade de conhecimentos é uma das vantagens mais citadas quando se fala em redes de cooperação interorganizacional. A estrutura da rede de cooperação tem capacidade para promover a existência de espaços específicos para criação e disseminação de conhecimentos. Segundo Dyer e Nobeoka (2000), uma rede interorganizacional é mais eficaz para o processo de criação e disseminação de conhecimentos.

A gestão do conhecimento ganhou força e adquiriu mais atenção no mundo acadêmico e gerencial, a partir do ano de 1995 com o apoio fundamental das tecnologias de informação e comunicação (TIC), acesso facilitado à *Internet* (redes *on line*) e exemplos de empresas que obtiveram sucesso praticando a gestão do conhecimento (SNOWDEN, 2002).

A gestão do conhecimento é uma forma de olhar a organização para que ela busque uma vantagem competitiva no mercado. Grant (2002) destaca que uma empresa é um conjunto de características de conhecimento, sendo papel da organização desenvolver estas características para a criação de valor. Nonaka *et al* (2006) afirmam que a teoria do conhecimento tem sido usada para explicar fenômenos em muitos campos das teorias organizacionais, tais como: recursos humanos, inovação, liderança, gestão estratégica e tecnologia da informação.

A teoria da criação de conhecimento organizacional apresenta duas abordagens, dessa forma, Schultze e Leidner (2002) afirmam que o conhecimento é classificado pela abordagem normativa e interpretativa. Segundo esses autores, a abordagem normativa defende a ideia de que é possível gerenciar o conhecimento, ele encontra-se fora do indivíduo, podendo ser estocado, manipulado e transferido por meio de tecnologias de informação e comunicação. Por outro lado, os autores destacam que na abordagem interpretativa, o conhecimento é amplamente arraigado às práticas organizacionais, focalizado nas práticas de trabalho, onde enfatiza-se sua construção através da interação entre os indivíduos.

Para contribuir com a complementaridade de conhecimento, é válido destacar como ocorre o processo de criação e disseminação do conhecimento. Autores como Nonaka *et al* (2006) sinalizam a criação e disseminação de conhecimentos através de modelos teóricos. A criação de conhecimento pode ser entendida como um processo contínuo, pelo qual um indivíduo impõe a informação e um aprendizado, adquirindo um novo contexto, uma nova visão do mundo e um novo conhecimento. Dessa forma, criar conhecimento significa recriar a empresa e todos os indivíduos dentro dela em um processo de auto-renovação pessoal e organizacional.

A teoria da criação de conhecimento organizacional despertou-se após o ano de 1995 com a popularidade do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Esse modelo é chamado pelos autores como o processo de conversão de conhecimento. A **socialização** permite compartilhar conhecimento tácito entre os indivíduos. A **externalização** permite articular conhecimento tácito em conhecimento explícito. A **combinação** permite combinar diferentes formas de

conhecimento explícito. Por último, a **internalização** visa incorporar o conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Além dos quatro modos de conversão do conhecimento, é necessário ter condições específicas para se criar conhecimento. Nonaka e Konno (1998) chamam essas condições específicas de “*ba*”. Segundo esses autores “o *ba* é um espaço compartilhado onde emergem as relações, podendo ser físico (escritório), virtual (*Internet*) ou mental (troca de ideias, experiências)”. O objetivo do “*ba*” é promover a interação entre todos os indivíduos nos mais diferentes níveis hierárquicos da organização, para criar, compartilhar e, principalmente, utilizar o conhecimento.

Os quatro grupos de espaços de criação de conhecimento são classificados segundo Nonaka *et al* (2006) como: ***originating ba*** é a interação face-a-face, onde indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Ressalta-se que, é no *originating ba* que começa a criação de conhecimento e é representada pela socialização entre os indivíduos. O ***interacting ba*** é onde se dá o diálogo entre os indivíduos, nesse ponto, são analisadas as habilidades e os modelos mentais e convertidos em modelos comuns. É a externalização do conhecimento.

O ***cyber ba*** é onde ocorre a interação por meio do mundo virtual. É a combinação de novos conhecimentos explícitos baseados em conhecimentos já existentes. O *cyber ba* é promovido pelas tecnologias de informação. O ***exercising ba*** é o meio pelo qual ocorre a internalização do conhecimento explícito. Nesse ponto, o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito, resultando em novas formas e modelos mentais para a organização.

Nesse contexto, a rede de cooperação proporciona uma maior interação entre as empresas, permitindo que haja, portanto, um nível de geração de conhecimento mais efetivo e completo, iniciando-se em nível individual ao nível interorganizacional. “A *criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos*” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Michael Polanyi (1966) propôs que o conhecimento classifica-se como conhecimento tácito e conhecimento explícito. No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) foram os responsáveis pela difusão desses dois tipos de conhecimentos. Segundo esses autores, o conhecimento explícito é um conhecimento caracterizado pela facilidade de comunicação, ele é transmissível em linguagem formal e sistêmica, podendo facilmente ser difundido pelas tecnologias de informação e comunicação. Sendo expresso através de manuais, repositórios, bibliotecas e banco de dados.

Por outro lado, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento tácito é um conhecimento pessoal, de difícil formulação e comunicação, é uma habilidade, esse tipo de conhecimento inclui modelos mentais, crenças, pontos de vista, *know-how*. Choo (2003, p. 189) destaca que: “*o conhecimento tácito é vital para a organização, porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros*”.

Desse modo, uma rede de cooperação pode facilitar na disseminação tanto de conhecimento explícito quanto de conhecimento tácito nas PMEs. Dyer e Nobeoka (2000) explicam que as rotinas de compartilhamento de conhecimentos estabelecidas em uma rede permitem a transferência de conhecimento especializado entre os atores.

As mudanças contínuas no cenário tornam-se cada vez mais constantes, por isso, as organizações devem buscar soluções criativas, flexíveis e, principalmente, adaptáveis, adotando práticas inovadoras e dinâmicas para manterem-se competitivas no mercado. Nesse sentido, os conhecimentos acumulados por meio das interações e do aprendizado coletivo, contribuem positivamente para o desenvolvimento da inovação nas organizações, tema que será aprofundado no item seguinte.

2.3 Inovação tecnológica e organizacional

Joseph Schumpeter (1934), foi quem influenciou as abordagens sobre a inovação, enfatizava que, em mercados capitalistas, os atores deveriam buscar a estratégia da diferenciação em seus produtos ou serviços para se manterem competitivos. Schumpeter (1934) defendia a “destruição criativa”, isto é, o desenvolvimento econômico é conduzido através de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas.

A inovação tecnológica é uma atividade relacionada com a vantagem competitiva das empresas. Nesse sentido, Barbieri (2003) salienta que a exigência cada vez maior, por parte do mercado, determina que as empresas ofereçam produtos e serviços com melhores preços e qualidades. Dessa forma, o autor afirma ainda que a inovação tecnológica abrange uma série de atividades que envolvem ajustes nos processos de fabricação, mudanças organizacionais, transformações gerenciais, criatividade, redução dos custos de produção, atividades comerciais e distribuição.

De acordo com o manual Oslo (OCDE, 2005), uma inovação se dá por meio de duas formas: algo totalmente novo (inovação radical), ou algo significativamente melhorado (inovação incremental), por meio de: produtos, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais. Um aspecto fundamental na inovação é que ela precisa ser percebida pelo

cliente, objetivando, uma melhoria nos resultados econômicos da empresa. De acordo com Dosi (1988), a inovação está vinculada com a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e arranjos organizacionais.

Alguns autores como Nelson e Winter (1982) e Dosi (1988) corroboram com a visão de Schumpeter e ressaltam a importância da implementação de inovações tecnológicas para a competitividade das empresas. As inovações podem ser desenvolvidas através da interação entre os diversos atores, tanto em nível interno quanto em nível externo à firma. Cabe enfatizar que o processo de inovação abrange, sobretudo, três aspectos: a) produção de conhecimentos; b) transformação do conhecimento em produtos, serviços ou processos; c) a identificação da necessidade do mercado (PAVITT, 2003).

Os primeiros modelos de inovações detinham-se num processo linear, aos poucos foi se percebendo a importância da interatividade para o processo de inovação, adotando assim, modelos mais interativos, como por exemplo, o sistema integrado em rede como propõe Rothwell (1995). Os modelos interativos ganharam importância no contexto das empresas por promoverem a inclusão de diversos atores que contribuem para o livre fluxo de informações e conhecimentos, ampliando, principalmente, o aprendizado.

O aprimoramento que se deu nos últimos anos à geração de conhecimentos contribuiu para o desenvolvimento de um novo paradigma nos processos de inovação. Fatores externos, tais como: relações com clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, universidades, institutos de P&D começaram a serem vistos como aspectos importantes para o desenvolvimento da inovação nas empresas.

Sob essas circunstâncias, conforme Rothwell (1995), a evolução do processo de inovação é caracterizada por cinco gerações. A primeira geração caracterizou-se por um departamento de P&D centralizado, o mercado apenas absorvia os resultados, o modelo dominante era empurrado pela tecnologia (*technology-push*). A segunda geração foi marcada pela P&D descentralizada, enfatizando a importância do mercado através de um processo linear (*market-pull*).

A terceira geração teve como característica um modelo interativo entre a P&D e o mercado. As empresas visualizavam as necessidades do mercado para, então, desenvolver os produtos e serviços (*coupling model*). A quarta geração da inovação, enfatizou o modelo integrado, onde ocorrem as interações entre diversos atores, e foi marcada pela formação de alianças tecnológicas, entre empresas, clientes e fornecedores. As empresas passaram a trabalhar de forma integrada (*integrated model*).

Na quinta geração (*systems integration and networking*), o foco permanece sobre o modelo integrado, porém em rede, onde todos os envolvidos são capazes de desenvolver ações de cooperação tanto horizontais, quanto verticais. A quinta geração exige, sobretudo, interação e ações conjuntas objetivando desenvolver e difundir novas e complexas tecnologias.

Com base na proposta de Rothwell (1995), sobre a quinta geração, pode-se afirmar que as relações interorganizacionais fortalecem o desenvolvimento da inovação, pela facilidade e amplitude da troca de conhecimentos. Entretanto, outras vantagens oriundas das estratégias colaborativas são citadas por Chesbrough (2003), como por exemplo: a formação de parcerias com universidades, formação de *joint ventures*, acordos de licenciamentos e financiamentos.

A estratégia colaborativa permite às empresas acessar recursos externos de parceiros, para desenvolver e manter a inovação. Os limites da empresa tendem-se a uma maior abertura, contribuindo para a mobilidade de ideias, entre colaboradores interno e externo à empresa (CHESBROUGH, 2003).

Embora a P&D atue de forma vital para o processo de inovação, muitas atividades inovadoras dependem, sobretudo, das interações com outras empresas e outros atores externos. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as atividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente das suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, recursos humanos e financeiros.

A inovação pode ser fortalecida através da disseminação de conhecimentos e por meio da aprendizagem. O aprendizado organizacional depende basicamente de práticas e de rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações (OCDE, 2005). O aprendizado pode ser estimulado por meio de um cuidadoso arranjo de práticas, rotinas e relacionamentos ou através de uma organização mais fluída e flexível.

As interações conectam a empresa com outras fontes de inovação. Nessa ótica, a cooperação e a interação entre as empresas é uma forma de adquirir conhecimentos especializados, permitindo ganhos de aprendizado. A inovação colaborativa permite que as empresas tenham acesso ao conhecimento e à tecnologia que elas não estariam aptas a acessar individualmente. Nesse sentido, há também um grande potencial para sinergias na cooperação, pois os parceiros aprendem uns com os outros, ampliando o aprendizado.

Como observado anteriormente, a inovação é um processo que resulta das mais complexas interações entre os atores em diversos níveis, caracterizado por diferentes tipos de

cooperação. No entanto, a inovação pode ocorrer através de diferentes modos, quais sejam: por meio de novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados, novas formas organizacionais e criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. Contudo, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) define que existem quatro tipos de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

As inovações de produto envolvem, sobretudo, significativas mudanças em produtos e serviços. Incluem-se nesta categoria, produtos e ou serviços totalmente novos, bem como, importantes aperfeiçoamentos em produtos e ou serviços já existentes (OCDE, 2005). Por meio das inovações de produto, as empresas visam obter uma vantagem competitiva, a possibilidade de uma maior demanda e maiores margens de retorno influenciado pela novidade do produto no mercado.

As inovações de processos são representadas pelas significativas mudanças nos métodos de produção e de distribuição, ou implementação de um novo método de produção e distribuição. A inovação de processo envolve, também, significativas mudanças em técnicas, equipamentos e *softwares*. Este tipo de inovação visa à redução dos custos de produção ou de distribuição, bem como, melhorias na qualidade dos produtos e ou serviços.

A implementação de novos métodos organizacionais é chamada de inovação organizacional. Envolve a mudança em práticas de negócios na organização do local de trabalho, nas relações externas da empresa, compra de novos equipamentos. As inovações organizacionais visam melhorar o desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou dos custos de transação. Outro objetivo é aumentar a produtividade do trabalho estimulando a satisfação dos funcionários e institucionalizando as melhores práticas de inovação.

As inovações de marketing são caracterizadas pela implementação de novos métodos de marketing, mudanças no *design* do produto e na embalagem, promoção do produto e sua colocação, estabelecimento de preços, aspectos que não tenham sido utilizados anteriormente pela empresa. As inovações de marketing envolvem pesquisas de mercado e contato direto com consumidores, atuando de forma importante no desenvolvimento de produtos e serviços. A OCDE (2005), ressalta que as inovações de marketing podem ser implementadas para produtos ou serviços novos ou já existentes.

As inovações de produto e de marketing visam relacionar-se à demanda (melhor qualidade do produto, maior participação de mercado, novos mercados). Inovações de processo e organizacionais relacionam-se com a oferta (redução de custos, melhores práticas de produção) (OCDE, 2005).

A inovação pode ocorrer através de dois níveis de intensidade: inovação radical e inovação incremental. Zhao (2005) define que uma inovação radical é caracterizada pela introdução de conceitos completamente novos na organização, refere-se a uma mudança de paradigma, a um evento descontínuo revolucionário e original. Ao contrário disso, a inovação incremental tem como principal característica o desenvolvimento de pequenas e contínuas melhorias em algo já existente. Convém ressaltar que a inovação radical envolve mais riscos e incertezas para as organizações, por se tratar de algo novo que pode ser rejeitado pelo mercado.

Para Freeman e Soete (1997), além das inovações incrementais e radicais, existem dois outros tipos de inovações: a) novos sistemas tecnológicos, que se caracterizam pelas mudanças abrangentes, que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas; b) novos paradigmas técnico - econômicos que são responsáveis por envolver mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Contudo, algumas teorias mais recentes como o *open innovation* (CHESBROUGH, 2003) e o estudo proposto por Rothwell (1995) sobre a quinta geração da inovação, sinalizam que a dinâmica de inovação está passando de um processo individual (P&D interno) para um processo coletivo, no qual as empresas têm se preocupado em formar parcerias com o objetivo de acessar conhecimentos externos para desenvolver a inovação. Desse modo, o item seguinte apresenta como as redes interorganizacionais podem contribuir na socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas empresas.

2.4 Conhecimento e inovação organizacional no contexto das redes interorganizacionais

Uma das características apontadas pelas redes de cooperação é a complementaridade de conhecimentos. O ambiente de uma rede de cooperação é caracterizado pela existência de espaços de criação e socialização de conhecimentos, denominados de “*ba*” (NONAKA *ET AL*, 2006). Destaca-se que a interação existente entre os empresários, potencializa a criação de novos conhecimentos, permitindo a promoção da inovação.

Dois motivos são citados pela OCDE (2005) como limitadores para o desenvolvimento da inovação nas PMEs: a) ausência de infraestrutura; b) falta de conhecimentos sobre tecnologias e novos mercados para desenvolver uma inovação. Nesse caso, as redes interorganizacionais podem, de certa forma, contribuir para a união de parceiros apropriados para o desenvolvimento de projetos conjuntos de inovação.

Uma interação eficiente com outras empresas e demais fontes externas de conhecimentos potencializam o aprendizado organizacional. Powell (1998) destaca que a busca da competitividade de uma empresa dependerá muito mais da habilidade de coordenar e complementar os recursos entre parceiros, do que simplesmente atuar de forma isolada. Dyer e Nobeoka (2000) incentivam a ideia de que uma rede composta por várias empresas é superior a uma única empresa no processo de criação e socialização de conhecimento, pois existe nessas redes uma ampla diversidade de conhecimentos, oriunda do compartilhamento de ideias de diferentes indivíduos e organizações.

Em nível das PMEs o financiamento pode ser um fator determinante para a inovação. As PMEs enfrentam maiores dificuldades para obter financiamento externo do que as empresas maiores (OCDE, 2005). No entanto, uma proposta de inovação colaborativa permite que as PMEs tenham acesso a financiamentos que elas não estariam aptas a obterem sozinhas. A união entre os parceiros legitima as PMEs, tornando-as mais fortalecidas. Segundo Dyer e Singh (1998), as organizações que combinam seus recursos podem obter uma vantagem superior sobre os seus concorrentes.

No entendimento de Gulati *et al* (2000), a cooperação interorganizacional apresenta três tipos de recursos estratégicos: a) estrutura colaborativa – relações com vários parceiros que possibilitam amplas oportunidades de negócios em relação às empresas que atuam sozinhas, b) relações fortes – melhores relacionamentos entre os parceiros permitem uma maior confiança e menor oportunismo, c) parcerias entre os empresários – as parcerias promovem a disseminação e socialização de conhecimentos, bem como soluções conjuntas para os problemas.

No estudo realizado em uma determinada rede de cooperação do segmento de padarias e confeitarias, Böhe e Silva (2004) destacaram que os empresários acumularam valiosas habilidades e conhecimentos para melhorias em suas empresas. Nas entrevistas realizadas com empresários e consultores daquela rede, os mesmos disseram que, as empresas ao trocarem informações e conhecimentos obtiveram amplos ganhos de aprendizado e puderam desenvolver novos produtos.

Os empresários da rede trocavam receitas sobre a fabricação de produtos para poder aumentar as vendas. As trocas de conhecimentos contribuíram para alterações incrementais nos produtos desenvolvidos nessas PMEs, quais sejam: pães, bolos,ucas, bolachas, entre outros. Outro aspecto ligado ao aprendizado na rede foi o oferecimento de cursos de capacitação aos empresários, sendo que os cursos dificilmente seriam acessíveis caso as

PMEs atuassem de forma isolada. “A consciência de que “*sempre se está aprendendo*” constitui o elo mais forte que une os participantes da rede” (BÖHE e SILVA, 2004 p.171).

A capacidade inovadora da empresa inclui o estabelecimento de relações mais estreitas com concorrentes, fornecedores, consumidores e instituições de pesquisa (OCDE, 2005). Nesse sentido, uma rede de cooperação possibilita às PMEs juntar-se a outras empresas para trabalhar de forma articulada, com sinergia, aliando esforços, para obter o acesso a produtos e serviços complementares para a busca da excelência (WITTMANN e DOTTO, 2004).

O processo de criação de conhecimento ocorre por meio da interação oriunda do livre fluxo de informações que originam novos conhecimentos. Estudos desenvolvidos (PYKA, 2002; DYER E NOBEOKA, 2000) demonstram que o ambiente de uma rede interorganizacional atua como um facilitador para a criação, socialização de conhecimento e, desenvolvimento da inovação nas empresas, dessa forma, a complementaridade de conhecimento entre os empresários pode ser destacada como o principal facilitador para o desenvolvimento da inovação.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações geram conhecimento à medida que interagem com seus ambientes. Destacam os autores que a criação do conhecimento ocorre através da interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento nasce em um nível individual e é ampliado pela dinâmica da interação para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Todavia, uma rede interorganizacional não cria conhecimento, mas pode apresentar-se como alternativa viável ao promover a criação e socialização de conhecimentos entre pessoas, grupos e organizações. Balestrin e Vargas (2004) demonstram que o contato pessoal é considerado como principal aspecto para que ocorram as trocas de informações. As conversas informais entre os empresários de uma rede também contribuem substancialmente para a disseminação do conhecimento. Por meio delas, os empresários buscam trocar experiências e conhecimentos, procurando soluções e alternativas para problemas comuns.

O uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) apresentam um papel relevante para a comunicação e sistematização de conhecimento. Rhodes *et al* (2008), evidenciaram através de suas pesquisas em empresas chinesas de alta tecnologia que as TICs atuam de forma significativa na transferência de conhecimento organizacional. As TICs aceleram a transferência de conhecimento, permitindo rápido acesso à informação e comunicação entre todos os membros da organização (ALAVI e LEIDNER, 2001).

Entretanto, as comunicações face-a-face realizadas por meio de encontros formais e informais, facilitam e promovem a socialização de conhecimento tácito que é acumulado por meio do processo de aprendizagem entre os indivíduos. De acordo com Tsai (2001), as relações sociais desenvolvem a transferência de conhecimento ampliando o aprendizado organizacional e atuando como motivador na criação da inovação.

Para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação, é necessário um ambiente favorável que seja capaz de promover interações entre todos os envolvidos. Nesse contexto, a relação com os empregados, clientes, fornecedores e demais parceiros, permite que haja um ambiente de aprendizagem e de introdução de sucessivas mudanças através da complementaridade de conhecimentos (DYER e NOBEOKA, 2000).

Na visão de Perrow (1992), a aproximação entre as empresas facilita a troca de ideias, outro aspecto destacado pelo autor é a rotatividade dos presidentes. Essa rotatividade visa garantir a renovação de ideias na governança da rede. Uma rede tem a capacidade de promover a troca e a utilização de conhecimentos de forma muito mais intensa. Segundo Powell (1990), uma das vantagens da organização em rede é a habilidade em disseminar e interpretar novas informações, processo esse, eficaz para a promoção da inovação.

Conforme Dyer e Nobeoka (2000), uma empresa que adota a estratégia da cooperação interorganizacional poderá ser mais eficaz do que uma firma individual no processo de criação, transferência e recombinação de conhecimentos, devido às interrelações que o ambiente da cooperação interorganizacional proporciona. Dessa forma, a criação de regras claras para a participação dos membros, e a criação de fortes laços de relacionamento visam facilitar a transferência tanto de conhecimento tácito quanto de conhecimento explícito.

A formação de redes de empresas passou a ser um imperativo para a sobrevivência das empresas no mercado, permitindo às empresas especializarem-se em suas competências centrais. De acordo com Tigre (2006), na produção organizada em rede, a transferência de conhecimento codificado pode gerar uma ampliação do conhecimento produzido sem perda de ativos para quem colabora.

Alguns atributos podem ser apresentados como promotores da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação em nível interorganizacional, quais sejam: reuniões entre as empresas, confraternizações, viagens e visitas a feiras, treinamentos, entre outros. De acordo com Ahuja (2000), as relações diretas entre os parceiros da rede oferecem conhecimento compartilhado, complementaridade e escala, tais benefícios afirma o autor, afetam positivamente os resultados da inovação.

A pesquisa de Brachos *et al* (2007) demonstrou que a transferência de conhecimento, no contexto organizacional, considera a combinação de uma série de fatores, quais sejam: confiança, motivação, orientação do aprendizado, interações sociais e apoio gerencial. Eles afirmam ainda, que as combinações destes fatores influenciam positivamente os resultados da performance organizacional. Para fomentar a transferência do conhecimento um aspecto essencial é a percepção da utilidade do conhecimento por parte das empresas.



Figura 2: Compartilhamento efetivo de conhecimento e performance organizacional
Fonte: Adaptado de Brachos *et al* (2007)

No modelo proposto por Brachos *et al* (2007), os autores evidenciam que a socialização de conhecimentos contribui para a introdução de novos produtos, obtendo dessa forma, uma melhor performance organizacional. Para testar tal modelo, os autores fizeram uma análise de regressão múltipla em uma amostra de 295 questionários, bem como, foram entrevistados 72 diretores de marketing de médias e grandes empresas localizadas na Grécia.

Os trabalhos de Dyer e Hatch (2006) realizados no contexto da indústria automobilística americana, demonstraram que os recursos de uma rede, como por exemplo, o conhecimento, tem uma influência significativa sobre a performance da empresa. Os autores citam que a rede formada por fornecedores da *Toyota*, possui um maior desempenho do que as redes de fornecedores formadas por empresas como a GM, Ford e DaimlerChrysler.

O estudo de Chen *et al* (2006) realizado em PMEs inglesas do setor de serviços, destacou que o conhecimento externo é significativamente importante no contexto destas empresas. Além disso, 99% das PMEs investigadas demonstraram a necessidade de transferir conhecimentos com clientes, fornecedores, concorrentes por meio das redes sociais e virtuais. As redes sociais permitem oportunidades de comunicações face-a-face, produzindo fortes

laços de amizade entre os atores. Todavia, uma rede virtual pode trabalhar como um canal de transferência rápida de conhecimento explícito, reduzindo os custos da comunicação.

Na pesquisa realizada por Lipparini e Sobrero (1994) em PMEs italianas, os atores compararam empiricamente as funções desempenhadas por empreendedores e gestores de empresas para a adoção de produtos inovadores através de relações externas. Os resultados demonstraram que os empreendedores que obtiveram relações externas com outras empresas, desenvolveram mais inovações do que os gestores que trabalharam de forma isolada.

O estudo ressalta ainda que, os empreendedores realizaram inovações mais radicais e complexas do que as empresas coordenadas pelos gestores. Segundo a pesquisa, isso ocorreu porque os empreendedores, atuando em forma de cooperação, arriscaram mais, enquanto que os gestores por trabalharem de forma isolada, mostram-se mais avessos ao risco.

No campo da biotecnologia, onde o conhecimento avança rapidamente e as fontes de conhecimentos são amplamente dispersas, as empresas realizam alianças para ganharem acesso em diferentes competências e conhecimento (POWELL, 1998). As PMEs de biotecnologia e as grandes corporações globais da indústria farmacêutica estão aprendendo através da colaboração com grupos externos, onde encontram o acesso à ciência emergente, a tecnologias e a capacidade organizacional necessária para ambos.

A cooperação interorganizacional tem sido vista como uma estratégia para reduzir o tempo gasto no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Arias (1995), afirma que a rapidez é um fator essencial para uma inovação bem sucedida, por dois motivos: primeiro; por gerar uma vantagem competitiva por meio da habilidade de responder de forma rápida às necessidades do cliente; segundo; por oferecer maiores lucros por meio de um monopólio momentâneo. Com a cooperação, as empresas conseguiram atender o cliente de forma mais fácil e rápida através das interações promovidas na rede.

No estudo realizado por Pittaway *et al* (2004), os autores pesquisaram em diversos periódicos internacionais ligando o tema rede e inovação. Eles evidenciaram que as relações com fornecedores, clientes, intermediários, associações comerciais e universidades contribuem para a performance e a produtividade das empresas.

A pesquisa de Pittaway *et al* (2004), reúne um vasto número de trabalhos onde demonstram os resultados positivos, tanto de conhecimento quanto de inovação, implicando nesse sentido numa melhor performance para as empresas. O Quadro 2 sintetiza as principais descobertas.

Autores	Estudos que abordaram os temas redes e inovação
Gemser <i>et al</i> (1996)	A pesquisa demonstrou que as relações de P&D promovidas pela rede contribuíram para o crescimento de 18% na indústria farmacêutica global. A indústria americana de computadores baseou-se no desenvolvimento de <i>clusters</i> , tal proximidade da empresas permitiram um aumento na inovação durante os anos 1980. A indústria moveleira italiana teve competitividade global por meio de contínuos melhoramentos e diferenciação de produtos, baseado nos distritos industriais.
Frenkem (2000)	Estudou as empresas Concorde e Airbus. Segundo ele, a recombinação de forças e competências através das redes representaram um importante papel na identificação de novas oportunidades para as duas empresas.
Gemünden <i>et al</i> (1996)	Examinaram os efeitos das redes de inovação em seis indústrias de alta tecnologia. De acordo com os autores, as empresas obtiveram melhoramentos em produtos em torno de 20%, em comparação com demais empresas que não estavam configuradas em rede. Eles destacam que as empresas em rede apresentaram um maior grau de inovação tecnológica bem sucedida e principalmente ganhos de economia.
Furtado (1997) Nooteboom (2000)	Ressaltaram o importante papel da rede no desenvolvimento da difusão da inovação entre as empresas. Eles destacam, sobretudo a importância dos sistemas nacionais de inovação que formam atividades em rede promovendo a difusão da inovação dentro dos diversos setores da economia.
Erickson e Jacoby (2003), Biemans (1991)	Evidenciaram que as redes são importantes para o aprendizado sobre práticas inovativas de trabalho que outras organizações tenham desenvolvido ou criado. Por meio de duas formas: primeiro, pelo aumento do acesso ao conhecimento, segundo, pela promoção da interação social que gera confiança e reciprocidade.

Quadro 2: Pesquisa sobre os resultados das redes para a inovação
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Pittaway *et al* (2004)

Através dos trabalhos enfatizados na pesquisa realizada por Pittaway *et al* (2004), os autores concluem que, o processo de inovação é algo complexo, entretanto, é necessário o engajamento dos diversos atores, objetivando a integração de diferentes bases de conhecimento, comportamento e hábitos. A comunicação formal e informal entre as pessoas com diferentes habilidades e valores elevam a oportunidade de novas combinações inesperadas de conhecimentos.

A formação de redes para os processos de inovação são importantes em indústrias onde existe rápida mudança tecnológica e curtos ciclos de vida dos produtos. Dittrich e Duysters (2007) identificaram que a Nokia utiliza a estratégia de inovação em rede porque cada empresa parceira oferece flexibilidade, foco, velocidade e habilidade para atender diretamente as mudanças e novas oportunidades do mercado. Nesse sentido, a empresa utiliza a estratégia da inovação aberta e coopera com outras empresas menores no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Entretanto, destaca-se que uma rede por si só não gera conhecimento, aprendizagem e inovação. O que de fato geram e influenciam os resultados de conhecimento, aprendizagem e inovação nas empresas é a postura, a estrutura e as relações em rede. Esses fatores capacitam

as empresas em termos de desenvolvimento de novas práticas organizacionais, processos, produtos e ou serviços.

O item seguinte tem a finalidade de apresentar o esquema conceitual da pesquisa. Por meio dos elementos teóricos surgiram os aspectos conceituais que fundamentam a pesquisa. Os elementos teóricos relacionam as redes de PMEs, socialização de conhecimento organizacional e desenvolvimento da inovação, e os resultados das redes nesse processo.

2.5 Quadro conceitual da pesquisa

O esquema conceitual da pesquisa aponta os elementos teóricos que têm por objetivo orientar a construção da pesquisa para compreender como as redes contribuem no processo de socialização de conhecimentos e desenvolvimento da inovação nas PMEs associadas.

O primeiro elemento teórico (redes de cooperação de PMEs), visou identificar o perfil da rede e das PMEs, apontando as características tais como: tamanho, idade, segmento de negócio, existência de instrumentos de coordenação, motivos que levaram às PMEs a ingressarem na rede. A finalidade dessas análises foi procurar entender de que forma cada variável contribuiu no processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs.

No segundo elemento teórico (socialização de conhecimento organizacional e desenvolvimento da inovação) buscou-se, conhecer melhor as características do processo de socialização de conhecimento, bem como, os elementos facilitadores e dificultadores. Nesse sentido, visou-se evidenciar onde e como ocorrem as situações de interações para a socialização, externalização, sistematização e internalização do conhecimento existente em um ambiente em rede. Outro aspecto, diz respeito à confiança. Nesse caso, o objetivo foi descobrir se maiores laços de confiança entre os empresários influenciam na socialização de conhecimentos entre eles.

Para analisar, o terceiro elemento teórico (resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação por meio das redes), observaram-se as variáveis relacionadas ao tipo de inovação (produtos, processos, métodos organizacionais, inovações de marketing). Outros fatores, tais como: a ampliação do mercado de atuação, fornecedores, aprendizados e complementaridade de habilidades e recursos também foram o foco de observação deste terceiro elemento teórico. O Quadro 3, apresenta a síntese conceitual da pesquisa.

Elementos teóricos	Objetivos específicos	Categorias de análise	Autores
Redes de cooperação de PMEs	Identificar características das redes de cooperação e das empresas associadas	<ul style="list-style-type: none"> - número de empresas participantes; - segmento de negócio; - instrumentos de coordenação; - nível de cooperação entre as PMEs; - tamanho, idade das redes; -oportunismo das empresas; -motivos para formação de redes de PMEs; - processos de gestão; - resultado das redes de cooperação. 	Castells (1999); Oliver e Ebers(1997); Brass (2003); Todeva (2006); Grandori e Soda (1995); Marcon e Moinet (2000); Human e Provan (1997); Perrow, (1992); Verschoore (2006); Böhe e Silva (2004).
Socialização de conhecimento organizacional e desenvolvimento da inovação	<p>Identificar e analisar os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas</p> <p>Identificar os elementos facilitadores e dificultadores do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -situações de interação para a socialização, externalização, sistematização e internalização do conhecimento; -confiança e complementaridade de informações e conhecimentos; -frequência das interações; -ações conjuntas que fortalecem a troca de conhecimentos e inovação; - elementos que facilitam ou dificultam a troca de conhecimento. 	Dyer e Nobeoka (2000); Powell (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Nonaka e Konno (1998); Nonaka <i>et al</i> (2006); Dyer e Singh (1998); OCDE (2005); Rothwell (1995); Freeman e Soete (1997); Corno <i>et al</i> (1999).
Resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação por meio das redes	<p>Identificar os resultados das redes para a socialização de conhecimentos nas empresas associadas</p> <p>Identificar os resultados das redes para o desenvolvimento da inovação nas empresas associadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -inovação de produtos, processos, organizacionais e marketing; -ampliação de mercado, -ampliação de aprendizados; -complementariedade de habilidades e recursos; -natureza das inovações (incrementais ou radicais); -contribuição da rede para crescimento das PMEs. 	Perrow (1992); Rothwell (1995); Powell (1998); Chesbrough (2003); Ahuja (2000); Verschoore e Balestrin (2006); Dyer e Singh (1998); Nonaka <i>et al</i> (2006); OCDE (2005).

Quadro 3: Síntese conceitual da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 3, relacionaram-se elementos teóricos, os objetivos específicos, as categorias de análise e os autores. A partir dessa síntese conceitual, pretende-se buscar evidências empíricas no campo de estudo, as quais darão suporte para o atendimento dos objetivos desta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os aspectos metodológicos relacionados ao tipo de pesquisa, unidade de análise e as etapas da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizou-se por meio de duas fases complementares: a primeira fase caracterizou-se por uma pesquisa realizada junto aos empresários de PMEs, integrantes das redes de cooperação formadas pelo Programa Redes de Cooperação – PRC do RS. Buscou-se, nesta fase, entender o contexto das redes e mensurar os ganhos de conhecimento e inovação obtidos pelas PMEs após associarem-se em rede de cooperação.

A coleta dos dados aconteceu através de uma *survey*, por meio de um questionário eletrônico estruturado (Anexo A). Os respondentes foram contatados por *e-mail* e convidados a responder a pesquisa que estava disponível em uma *homepage* na *Internet*. Salienta-se que essa fase desenvolveu-se conjuntamente com um projeto mais amplo, financiado com recursos do CNPq (Edital 50/2006). Dessa forma, o questionário possuiu uma parte específica para o escopo desta dissertação.

A primeira fase caracterizou-se como uma amostragem não probabilística, pois é representada por uma amostra composta por 89 respondentes. Segundo Hair *et al* (2005), na amostragem não probabilística não há métodos estatísticos para mensurar o erro de amostragem, além disso, quando se trata de uma amostragem não probabilística, o pesquisador não pode generalizar as descobertas para a população alvo com um grau mensurado de segurança (HAIR *et al*, 2005).

A segunda fase da pesquisa teve o objetivo de complementar a primeira fase, buscando uma visão mais aprofundada para o entendimento dos elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação, essa fase deu-se por meio de um estudo de caso. Realizou-se entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave de uma rede de cooperação, quais sejam: o consultor do PRC, o presidente e os empresários da rede, o roteiro das entrevistas encontra-se no Anexo B e Anexo C.

3.2 Unidade de análise

O estudo desenvolveu-se nas redes de cooperação do PRC do RS, o Programa Redes de Cooperação - PRC iniciou-se no ano 2000, através de um projeto piloto que contou com a parceria de uma universidade e sete consultores capacitados. Através desse projeto foi possível aperfeiçoar a metodologia e o processo de treinamento dos consultores. Nos meses

seguintes, iniciou-se a fase de disseminação do PRC, foram conveniadas outras cinco universidades e contratados trinta consultores. Em dezembro de 2003 foram assinados outros sete convênios com universidades, elevando para 45 o número de técnicos envolvidos com o desenvolvimento do PRC.

Em março de 2004 através do decreto nº 42.950 o Governo do Estado instituiu o programa com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas no mais variados segmentos da economia, mediante união associativa entre elas. O programa redes de cooperação é uma política pública direcionada a promover o desenvolvimento sustentado, o objetivo do programa é desenvolver ações voltadas ao fomento da cooperação e à superação dos entraves à formação e evolução de redes entre pequenas e médias empresas.

A idéia central do PRC é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. De acordo com Verschoore (2004) o PRC atua sobre três pilares de sustentação:

a) metodologia de formação, consolidação e expansão de redes de empresas: a metodologia busca proporcionar as melhores condições para o surgimento das redes, organizando a cooperação entre as empresas interessadas. As etapas da metodologia compreendem, a exposição da idéia, a definição de um plano de atuação conjunta das empresas, a execução das ações previstas no plano operacional da rede e o planejamento de longo prazo.

b) estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo rede proposto: a estrutura regionalizada diz respeito aos núcleos regionais de atuação através dos convênios com as diversas universidades. De acordo com o autor, as universidades desempenham dois relevantes papéis: i) a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação estadual; ii) a operacionalização da ferramenta metodológica junto às redes de empresas.

c) coordenação estadual do programa realizada pela SEDAI: a coordenação é realizada por uma estrutura específica mantida na SEDAI, a qual tem a finalidade de dar sentido integrado de política pública focada em empresas de pequeno porte e direcionada a construir um desenvolvimento regional endogenamente determinado.

Na primeira fase, o estudo aconteceu junto às pequenas e médias empresas integrantes de redes de cooperação do RS, buscou-se entender o contexto das redes, por meio de uma

visão ampla da realidade das PMEs. Através dessa fase, evidenciaram-se as principais características e resultados das PMEs organizadas em rede.

De acordo com os dados da SEDAI (2006), o Estado do Rio Grande do Sul possui uma população de aproximadamente 220 redes de cooperação, totalizando 4700 PMEs associadas em rede. Entretanto, na presente pesquisa a amostra contou com a participação de uma parte da amostra, composta por 89 PMEs.

Para a realização da segunda fase, o estudo efetivou-se junto à Associação dos Supermercados da Região Noroeste de Estado do Rio Grande do Sul - Rede CNS (Central Noroeste de Supermercados). Contudo, salienta-se que a rede CNS também fez parte da primeira fase da pesquisa. A escolha dessa rede deu-se pelo fato da proximidade geográfica do autor e facilidade para o acesso à rede, bem como, pelo fato da rede ser participante do Programa Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Conforme contato do autor com o núcleo de redes de cooperação da UNIJUÍ onde trabalham os consultores do PRC que atendem as redes de cooperação integrantes do PRC na região do Noroeste do Estado, os mesmos afirmaram que, dentre as redes atendidas por eles a rede CNS destaca-se na região, por apresentar ganhos significativos para suas PMEs, sendo notório o crescimento das PMEs após ingressarem na rede.

De acordo com a entrevista realizada com o consultor da rede CNS, o qual trabalha desde o ano de 2000 como consultor do PRC através do convênio SEDAI/UNIJUÍ, verificou-se que a CNS sobressai-se como um modelo de rede de cooperação bem sucedido, possui sede própria e funcionários internos, e segundo o consultor do PRC, todos esses aspectos contribuem para que a rede possa realizar ações inovadoras coletivamente.

Com base nas informações adquiridas através da entrevista com o consultor do PRC na UNIJUÍ, pode-se visualizar que a rede CNS demonstrava-se como um caso interessante a ser estudado, pois é uma rede de destaque no Noroeste gaúcho, servindo como estratégia para a busca da competitividade e sobrevivência das suas PMEs associadas. Por meio do consultor do PRC oportunizou-se o contato com a diretoria da rede, a qual concordou em participar da pesquisa.

A rede surgiu em 2000, porém, somente no mês de junho de 2005 aderiu ao Programa Redes de Cooperação (PRC) através do convênio SEDAI/UNIJUÍ. A adesão em junho de 2005 junto ao PRC teve o objetivo de desenvolver e solidificar a rede, prova disso, é que, após a adesão junto ao PRC, a rede CNS teve seu número de associados ampliado, passando de dezoito para trinta e cinco empresas associadas, localizadas nos mais diversos municípios

da região Noroeste do Estado. Maiores detalhes sobre o histórico da rede CNS serão apresentados no capítulo 4 desta dissertação.

3.3 Etapas da pesquisa

Para alcançar os objetivos do estudo, a presente pesquisa realizou-se em quatro etapas envolvendo uma série de atividades e procedimentos: a) desenvolvimento conceitual e metodológico; b) pesquisa de campo; c) análise e interpretação dos dados; d) apresentação dos resultados e conclusões da pesquisa. A Figura 4, apresenta cada uma das quatro etapas.

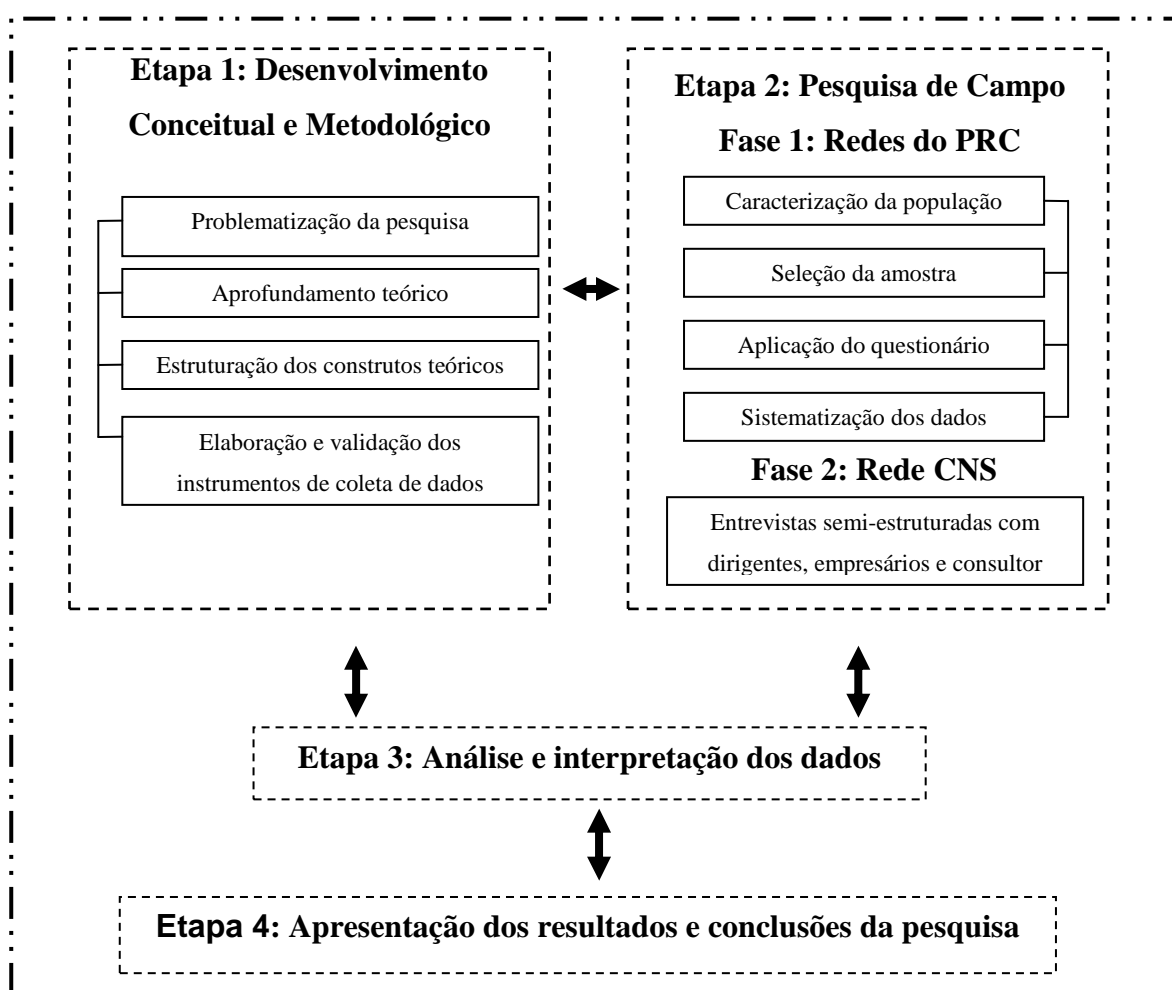


Figura 3: Operacionalização da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Etapa 1: Desenvolvimento conceitual e metodológico

A etapa 1 objetivou aprofundar os aspectos conceituais e metodológicos da pesquisa. Nesta etapa, realizou-se um alinhamento entre o problema de pesquisa, os conceitos e os construtos teóricos, visando, dessa forma, elaborar e validar os instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

O questionário eletrônico (Anexo A) desenvolveu-se, conjuntamente, com os professores da UNISINOS (Prof. Jorge Verschoore e Prof. Alsones Balestrin), o mesmo foi concebido para avaliar diferentes resultados das redes de cooperação para as empresas associadas, dentre eles, os ganhos da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação.

O questionário dividiu-se em três blocos de questões. O primeiro bloco contemplou características gerais sobre o perfil das PMEs, na sequência, o segundo bloco de questões teve o objetivo de evidenciar: a) motivações (o que motivou a entrada na rede?); b) gestão (como você avalia a organização e as práticas gerenciais de sua rede?); c) ganhos obtidos na rede (como você avalia os ganhos obtidos através da rede?).

O terceiro bloco constou de observações finais, procurou-se levantar informações referentes aos percentuais de aumento dos lucros, números de novos produtos ou serviços lançados pela rede, adoção de novas práticas gerenciais. Nesse sentido, buscou-se mostrar os ganhos obtidos pelas PMEs após o ingresso na rede.

Ressalta-se que as questões do segundo bloco foram compostas por perguntas fechadas, utilizou-se dessa forma, uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente).

A construção do instrumento de coleta de dados para a segunda fase (Anexo B) também desenvolveu-se, conjuntamente, com os professores da UNISINOS (Prof. Jorge Verschoore e Prof. Alsones Balestrin). O instrumento de coleta dividiu-se em três blocos de questões procurando levantar evidências referentes as PMEs da rede de cooperação, questões relacionadas à socialização de conhecimento organizacional e desenvolvimento da inovação por meio da rede, e questões relacionadas aos resultados desse processo.

Etapa 2: Pesquisa de campo

A primeira fase envolveu a caracterização da população, a qual possui, segundo dados da SEDAI (2006) aproximadamente 220 redes de cooperação. A amostra desta pesquisa foi composta por 89 empresas, das quais estão distribuídas em 32 redes de cooperação do PRC. A aplicação do questionário (anexo A) junto às PMEs efetivou-se eletronicamente por meio da *Internet*. A sistematização dos dados realizou-se com o apoio do *software* de análise estatística *SPSS 16.0*.

A pesquisa ficou disponível na *internet* entre os dias 01 de setembro de 2008 a 20 de fevereiro de 2009. As PMEs foram contatadas por *e-mail* e, dessa forma, convidadas a responder a pesquisa. O *e-mail* enviado esclarecia aos participantes os objetivos da pesquisa,

bem como, ressaltava o sigilo das informações, as quais foram utilizadas de forma exclusiva para fins de pesquisa acadêmica.

A segunda fase objetivou entender através de um estudo de caso, quais são elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs integrantes de uma rede de cooperação. Nessa fase realizaram-se cinco entrevistas com pessoas-chave da rede CNS. Entrevistou-se nessa ocasião, o consultor do PRC, o presidente e três empresários da rede. As entrevistas aconteceram entre os meses de abril e maio de 2009, tendo duração de aproximadamente 50 minutos, sendo gravadas, para posterior análise. Juntamente com as entrevistas analisaram-se alguns documentos internos da rede, quais sejam: atas de reuniões, *folders*, comunicados, relatórios.

Anteriormente à aplicação do questionário eletrônico (Anexo A), o mesmo submeteu-se à avaliação por um especialista no tema, para avaliar a coerência das questões. Realizaram-se dois pré-testes com empresários e dirigentes de redes, com o objetivo de identificar as dúvidas, sugestões e entendimento dos respondentes, após os pré-testes realizaram-se os devidos aperfeiçoamentos e ajustes para que o questionário pudesse estar disponibilizado na *internet*.

O questionário eletrônico teve um tempo médio de resposta de aproximadamente 15 minutos. Durante o período que a pesquisa estava ativa na *internet*, realizaram-se três novos relances via *e-mail*. Tal procedimento teve o propósito de reforçar o convite para participação das empresas na pesquisa, visando elevar a taxa de respondentes.

Durante o período de coleta dos dados da primeira fase, obteve-se um retorno de 142 questionários. Anteriormente ao tratamento e análise dos dados analisaram-se os casos quanto a valores faltantes, ou seja, retiram-se da amostra, aqueles questionários que continham grande proporção de dados faltantes. Destes 142 questionários constatou-se que 37 apresentavam grande proporção de dados faltantes e foram invalidados, sendo retirados da base de análise. “*Se houver uma grande proporção de dados faltantes, então todo o questionário poderá ser removido do banco de dados*” (HAIR *et al*, 2005, p.257).

Outro aspecto que contribuiu para a exclusão de respondentes foi a aplicação de uma questão reversa no bloco de questões que contemplava os ganhos das empresas associadas. Nesse bloco, todas as questões com exceção da questão reversa evidenciavam que as redes promoveram fortes ganhos, seja de lucro, conhecimento e inovação. Porém, a questão reversa afirmava o contrário, enfatizando que as redes promoveram fortes perdas de lucro para as PMEs. O objetivo dessa questão foi identificar os respondentes que não prestaram a devida atenção no preenchimento do questionário.

Identificou-se que 16 questionários apresentavam problema quanto à questão reversa, dessa forma, os mesmos foram removidos da amostra. Depois de realizadas a remoção dos questionários com problemas de dados faltantes e questão reversa, a amostra totalizou 89 questionários respondidos pelos empresários. A Tabela 1, apresenta o total de questionários removidos da amostra.

Tabela 1: Amostra efetiva dos respondentes da primeira fase

Primeira fase da pesquisa		
Questionários	Total	%
Total retornado	142	100,0
Removidos – dados faltantes	-37	26,0
Removidos – questão reversa	-16	11,3
Amostra	89	62,7

Fonte: dados da pesquisa

Etapa 3: Análise e interpretação dos dados

Primeiramente, os dados oriundos da primeira fase analisaram-se estatisticamente com o objetivo de identificar as características das redes formadas pelo PRC, permitiu-se, nessa fase, a realização de análises segmentadas por setores econômicos (indústria, comércio e serviços), outros aspectos como o tempo de existência e tamanho da rede e das PMEs, tipos de inovações também foram possíveis serem analisadas.

Na sequência, elaborou-se um estudo de caso na rede CNS para entender com maior profundidade quais são os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação em um ambiente em rede. Ambas as fases da pesquisa visaram buscar evidências à problemática e aos objetivos da pesquisa.

Etapa 4: Apresentação dos resultados e conclusões da pesquisa

A quarta etapa apontou as principais evidências empíricas da pesquisa, direcionadas no sentido de responder ao objetivo geral da pesquisa, isto é, identificar os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs associadas.

Para um melhor entendimento das seções seguintes do presente trabalho, ressalta-se que os entrevistados serão denominados da seguinte forma: empresário/empresa 1 (E1), empresário/empresa 2 (E2), empresário/empresa 3 (E3), atual presidente da rede /empresário/empresa 4 (E4). O capítulo a seguir apresenta a análise e interpretação dos dados, oriundo das duas fases complementares da pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados obtidos por meio das duas fases da pesquisa. Os resultados da primeira fase são apresentados através da estatística descritiva, objetivando analisar as características e resultados das redes e das PMEs associadas. Na sequência, apresenta-se o estudo de caso realizado na rede CNS, o qual teve o objetivo de entender, com maior profundidade, quais são os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação num ambiente em rede.

4.1 Análise das características das redes integrantes do PRC

Nesta seção, apresentam-se os dados gerais da amostra, em que são descritas as características das redes e das PMEs pesquisadas, em seguida, o enfoque recai sobre os motivos que levaram as empresas a organizarem-se em rede. Aspectos ligados à gestão e aos resultados das redes são apresentados na sequência. Por último, têm-se a análise estratificada dos resultados.

O ambiente institucional que as redes de PMEs integrantes do PRC estão inseridas é um contexto que abrange o Governo Estadual, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI e Universidades Regionais do RS. A Figura 5, apresenta o contexto institucional das redes do PRC.

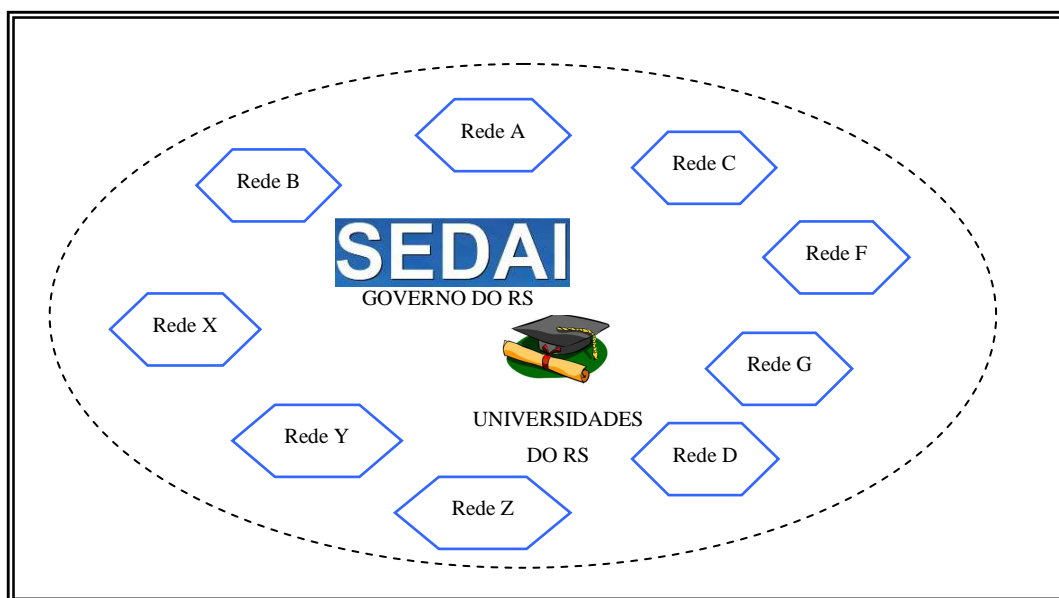


Figura 4: Ambiente institucional das redes do PRC
Fonte: elaborado pelo autor

Por meio da SEDAI, o Governo do Estado firma convênios com universidades regionais para que trabalhem de forma articulada regionalmente. Através dessas parcerias, as

universidades disponibilizam sua infraestrutura para a execução do PRC. No convênio são definidos os objetivos, as metas e etapas do plano de trabalho dos consultores.

Para cada região tem-se a supervisão de um técnico nomeado pela universidade, o qual tem a responsabilidade pelo cumprimento das ações de trabalho dos consultores junto à coordenação estadual. Os consultores são disponibilizados em tempo integral às redes pelo período de doze meses, e são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes.

4.1.1 Características das redes e das PMEs associadas

A amostra efetiva compõe-se de 89 casos, respondidos por empresários das PMEs associadas em redes de cooperação. De acordo como a Figura 5, pode-se visualizar que a amostra foi composta, predominantemente, por empresas do segmento do comércio 88,2%, seguido dos segmentos da indústria com participação de 5,9%, serviços 4,2% e outros segmentos tiveram a participação de 1,7%.

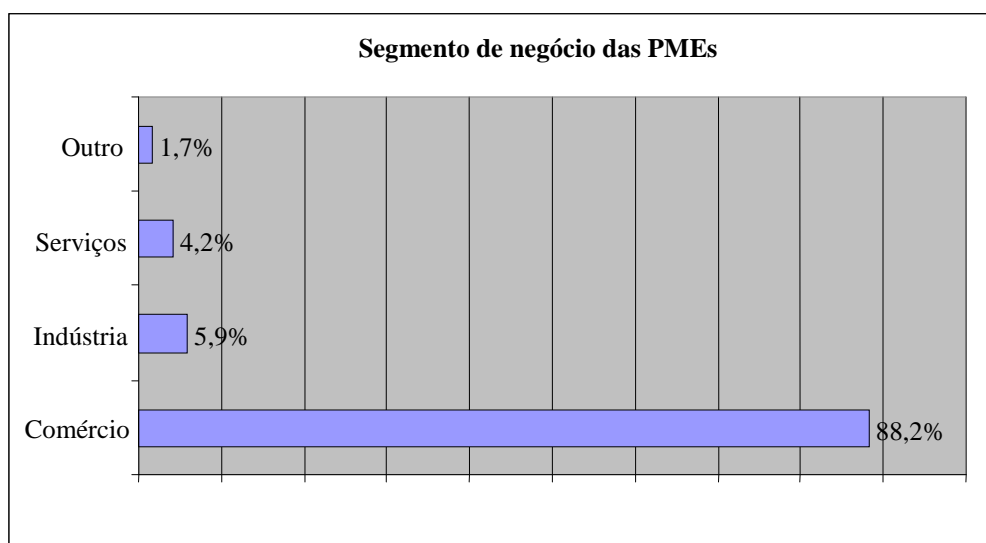


Figura 5: Segmento de negócio das PMEs
Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que as empresas do segmento de comércio possuem uma maior participação entre as redes, no entanto, destaca-se que segmentos de varejo possuem ganhos através da compra conjunta, desenvolvimento da marca com ações de publicidade, tais fatores possivelmente podem ser uma das razões para uma maior formação de redes deste segmento de negócio.

Identificou-se que o tamanho médio das redes é de cinquenta e uma empresas, notou-se que, em média as redes são formadas por uma grande quantidade de PMEs. Na Figura 6, por meio da análise de frequência, percebeu-se que 15,1% das redes possuem mais de 61 empresas associadas, 50,5% das redes têm entre 31 a 60 empresas associadas, e 34,4% foi representado pelas redes formadas por menos de 30 empresas.

Constatou-se que as redes compostas entre 31 e 60 empresas destacaram-se entre as redes participantes da pesquisa. A maioria das empresas estão associadas em redes formadas por até 60 empresas. Entretanto, destaca-se que possivelmente, quando há um número maior de empresas, pode haver uma maior interação entre os empresários, permitindo a eles a troca de experiências e aprendizados, bem como, maior poder de barganha e acesso a recursos, tornando essas redes mais competitivas no mercado.

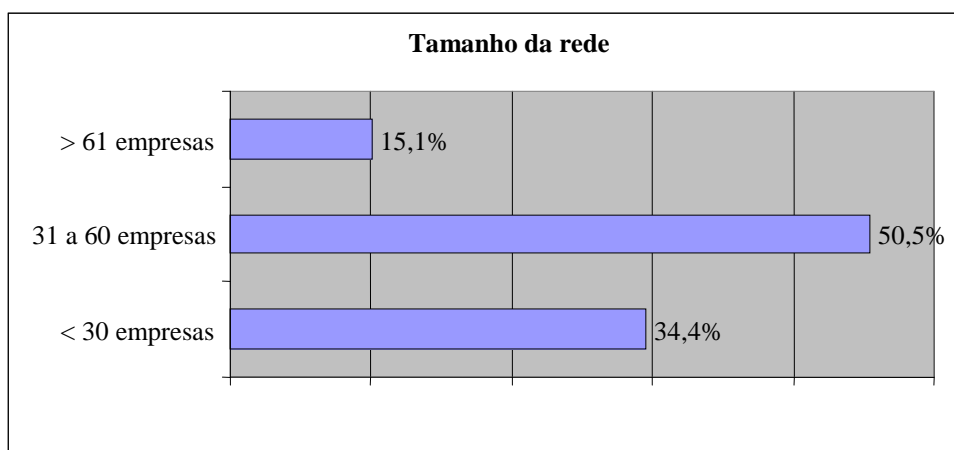


Figura 6: Frequência do tamanho da rede
Fonte: dados da pesquisa

No que se refere ao tempo médio de associação em rede, as empresas apresentaram, em média, três anos e quatro meses de associação em rede. No entanto, a análise de frequência apresenta que 22,7% das empresas estão associadas em rede há mais de 6 anos, 55,4% das empresas estão associadas entre 2 e 5 anos, as empresas que estão associadas menos de 1 ano tiveram uma participação de 21,9%.

Chama-se a atenção para as empresas que estão associadas em rede há mais de 6 anos, as quais visualizam a rede como estratégia para se manterem competitivas no mercado. Conclui-se que as redes promovem benefícios para as empresas, prova disso, é a permanência dessas empresas por mais de 6 anos na rede.

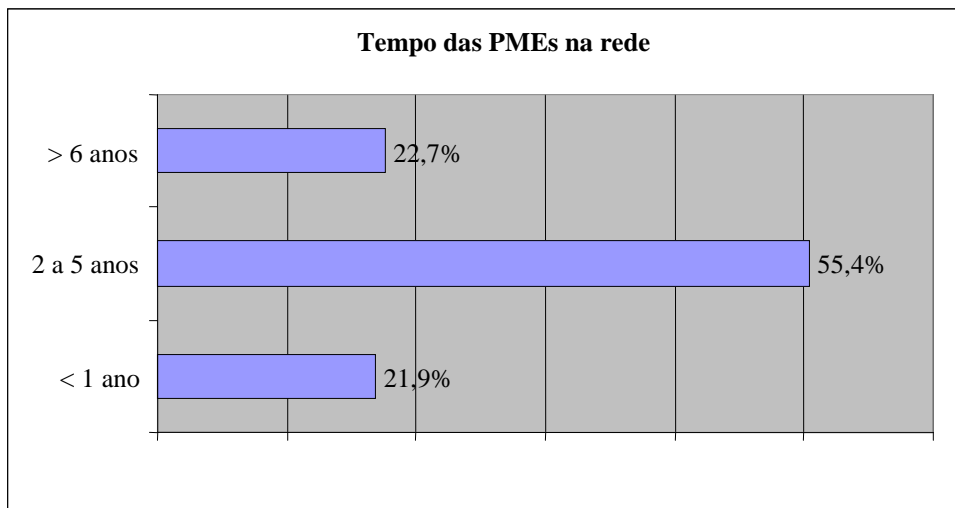


Figura 7: Frequência do tempo de associação em rede
 Fonte: dados da pesquisa

Quanto a idade média das empresas que estão organizadas em rede de cooperação, identificou-se que é de quinze anos e cinco meses. Através da análise de frequência observou-se que 15,7% das empresas foram fundadas a mais de 24 anos, 23,6% das empresas possuem tempo de fundação entre 18 e 23 anos. Empresas entre 12 e 17 anos de fundação representaram 22,5% da amostra. Com 20,2% estão as empresas com tempo de existência entre 6 e 11 anos. As empresas com idade inferior a 5 anos tiveram uma participação de 18% na pesquisa.

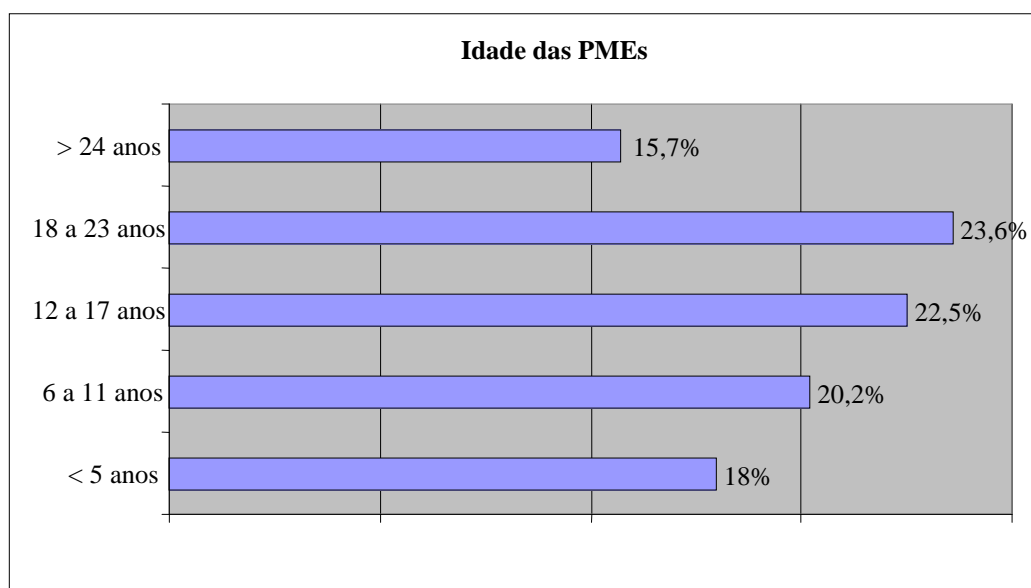


Figura 8: Frequência da idade das PMEs
 Fonte: dados da pesquisa

Constatou-se que mesmo as PMEs com maior tempo de fundação, isto é, superior a 12 anos, consideram as redes de cooperação como um meio para a busca de sobrevivência e competitividade no mercado em que atuam, pois apesar de serem empresas com experiência de mercado, visualizam na cooperação uma forma de elevar seus ganhos.

Outro elemento para compreender as características das redes é conhecer o tamanho das empresas. Nesse sentido, observou-se que as empresas participantes da pesquisa possuem em média 11 empregados. Embora a quantidade média de empregados das PMEs seja 11, 40,4% das empresas possuem até 5 empregados em sua estrutura. Por outro lado, 33,7% das empresas possuem entre 6 e 10 empregados. Com 14,6% estão as empresas que possuem entre 11 e 15 empregados, por último com 11,3% estão as empresas que possuem acima de 16 empregados.

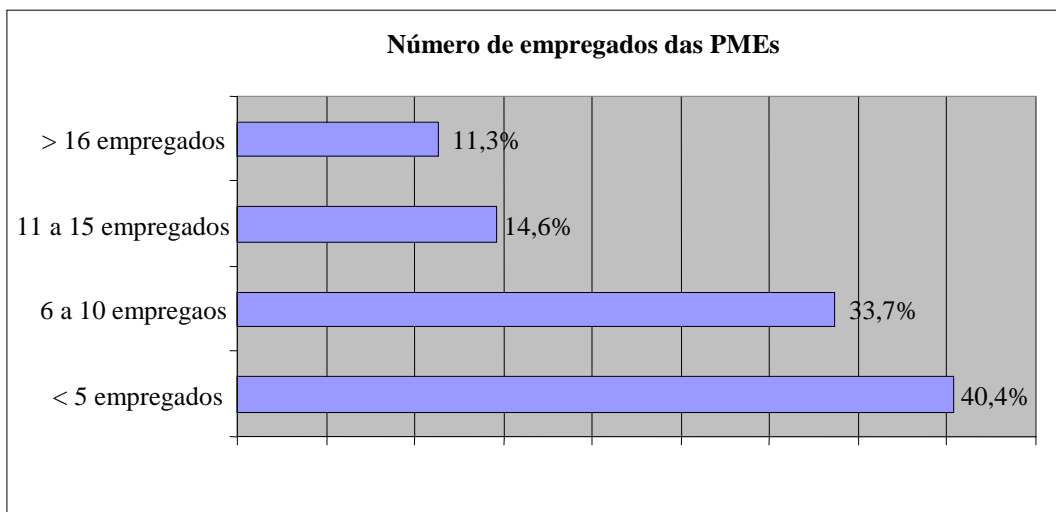


Figura 9: Frequência da quantidade de empregados das PMEs
Fonte: dados da pesquisa

Percebeu-se, portanto que, 74,1% das empresas participantes da pesquisa possuem no máximo 10 empregados, o que demonstra uma característica peculiar na formação das redes, ou seja, na maioria dos casos, as redes são formadas por micro empresas com menos de 10 empregados. Tal evidência pode sinalizar que a formação de rede por ser uma alternativa mais estratégica para as empresas muito pequenas que, individualmente, possuem recursos limitados para fazer frente ao cenário competitivo.

Observa-se então, que as redes pesquisadas apresentam as seguintes características: são compostas basicamente por empresas do segmento de comércio, possuem um tamanho médio de cinquenta e uma empresas, as PMEs estão em média associadas em rede a três anos e quatro meses. Quanto à idade das PMEs associadas em rede, notou-se que elas possuem em

média quinze anos e cinco meses de fundação, possuindo em média onze empregados em sua estrutura.

Na sequência analisaram-se os motivos que levaram os empresários a ingressar numa rede de cooperação, entende-se que tais motivos poderão ter impacto na forma como a rede será gerenciada e nos resultados para os ganhos de conhecimento e inovação decorrentes.

4.1.2 Motivos que levaram as PMEs associarem-se em rede de cooperação

Essa análise teve por finalidade evidenciar quais foram os motivos que levaram as PMEs a se associar em uma rede de cooperação. De acordo com os resultados notou-se que todas as variáveis do questionário tiveram grande concordância dos respondentes, pois nenhuma variável obteve valor médio inferior a 3,5.

Identificou-se que os principais motivos que levam os empresários a buscarem uma rede são: troca de informações e conhecimentos com outros empresários (4,7); elevação de lucros (4,4); redução de custos (4,1); melhorar a imagem da empresa (4,1); cooperar com outras PMEs (3,9); sobreviver no mercado (3,8) e reduzir incertezas e riscos (3,6). Na Tabela 2, evidenciam-se os valores das variáveis relacionadas às motivações para atuar em rede.

Tabela 2: Valores médios das variáveis – Motivações para atuar em rede

Motivos que levaram as PMEs a entrar numa rede			
Variáveis	N	Média	Desvio padrão
7. Entrei na rede para trocar informações e conhecimentos com outros empresários	89	4,7	0,51
1. Entrei na rede para aumentar o lucro da minha empresa	89	4,4	0,83
2. Entrei na rede para reduzir os custos da minha empresa	89	4,1	0,94
5. Entrei na rede para melhorar a imagem da minha empresa junto aos clientes	89	4,1	1,11
4. Entrei na rede para poder cooperar com outras empresas	89	3,9	1,11
6. Entrei na rede para minha empresa sobreviver no mercado	89	3,8	1,38
3. Entrei na rede para reduzir a incerteza e o risco da minha empresa	89	3,6	1,31
Amostra	89		

1- DT discordo totalmente; 2 – DI discordo; 3 - IN indiferente; 4 – CO concordo; 5 – CT concordo totalmente
 Fonte: dados da pesquisa

Tais motivos são também destacados nos trabalhos de Lagemann (2004); Verschoore (2006); Steglich (2007), evidenciando o relevante papel que um ambiente em rede pode representar para as empresas, permitindo que, por meio da colaboração conjunta, as empresas

possam acessar recursos e obter vantagens competitivas, que se tornariam difíceis de obter caso elas trabalhassem de forma isolada.

Analisando os dados com maior profundidade, pode-se notar que a variável 7, com valor médio de 4,7, evidencia que os principais motivos que levaram as PMEs a ingressarem numa rede foi a possibilidade para trocar informações e conhecimentos com outros empresários. Tal evidência vem ao encontro dos trabalhos de Corno *et al* (1999) quando pesquisaram os distritos industriais japoneses. Os autores concluíram que a troca de informações e conhecimentos é fundamental para os processos de inovação nas empresas. Nesse sentido, eles ressaltam que a interação entre as empresas fortalece o processo de criação e socialização de conhecimento, bem como, o processo de inovação.

Percebeu-se que a possibilidade de trocar informações vem inclusive, antes mesmo da possibilidade do aumento dos lucros, os empresários visualizam a rede como uma estratégia para obter aprendizados. As pesquisas Powell (1998) realizadas no contexto da biotecnologia, e Pyka (2002) sobre redes de inovação, salientam que as redes interorganizacionais estimulam um ambiente favorável à socialização e à complementaridade de conhecimentos, os quais são fundamentais para aprendizagem.

Outras variáveis relacionadas a aumento de lucros e redução de custos tiveram maiores destaques dentre os motivos que levaram os empresários a buscar uma rede de cooperação. Os trabalhos de Dotto *et al* (2002) salientam que através das ações realizadas de forma conjunta, quais sejam: compras, publicidades, cursos, viagens de negócios, os empresários possuem um maior poder de barganha, obtendo vantagens, principalmente, na redução de custos, contribuindo, dessa forma, para a expansão dos lucros.

A imagem das PMEs também foi um dos motivos que teve destaque, de acordo com a Tabela 2 essa variável teve um valor médio de 4,1, apresentando forte concordância nas respostas dos empresários, a imagem está ligada à legitimidade e reputação no mercado. Os estudos de Böhe e Silva (2004) demonstraram que na rede Panimel os fornecedores perceberam a importância econômica das PMEs, resultando numa melhor credibilidade para as PMEs.

Entretanto, além da melhoria da imagem junto aos fornecedores, por meio da rede, as PMEs obtêm acessos a novos produtos, novos fornecedores, novos mercados, padronização das empresas, ações de publicidades e campanhas promocionais, todos esses aspectos contribuem para a melhoria da imagem das PMEs junto aos clientes.

O tópico seguinte apresenta os aspectos relacionados à gestão da rede, enfatizam-se as práticas gerenciais e a organização geral das redes de cooperação. Acredita-se que a gestão da

rede também possui efeito nos processos de inovação e aprendizados, ou seja, a rede ao possuir um processo de gestão melhor estruturado poderá obter resultados positivos na capacidade de aprender e inovar.

4.1.3 Gestão das redes

O objetivo dessa análise é avaliar a organização e as práticas gerenciais das redes de cooperação. A Tabela 3 apresenta os valores médios das variáveis relacionadas ao processo de gestão das redes.

Tabela 3: Valores médios das variáveis – Organização e práticas gerenciais das redes

Avaliação da organização e das práticas gerenciais das redes			
Variáveis	N	Média	Desvio padrão
6. A rede possui regulamentos escritos que deixam claro meus direitos e deveres	89	4,6	0,75
5. A gestão da rede incentiva a troca de ideias e conhecimentos entre as empresas	89	4,5	0,67
2. A gestão da rede trabalha para que todas as empresas obtenham ganhos similares	89	4,1	0,88
4. A estratégia da rede é decidida por consenso de todas as empresas	89	4,1	0,99
10. As decisões na rede são tomadas frequentemente através da participação de todos os sócios	89	4,1	1,01
8. A rede promove frequentemente encontros informais e confraternizações entre as PMEs	89	4,0	0,92
3. As empresas participam fortemente das decisões da rede	89	4,0	0,97
11. A rede vem promovendo iniciativas conjuntas de desenvolvimento de novos produtos ou serviços	89	3,9	0,98
1. O gerenciamento da rede é organizado e eficiente	89	3,8	0,88
7. A rede trabalha com planejamento estratégico de longo prazo	89	3,6	1,11
9. A rede promove frequentemente visitas técnicas entre as empresas associadas	89	3,1	1,18
Amostra	89		

1- DT discordo totalmente; 2 – DI discordo; 3 - IN indiferente; 4 – CO concordo; 5 – CT concordo totalmente
 Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, a variável 6 (a rede possui regulamentos escritos que deixam claros os direitos e deveres dos associados) apresentou forte concordância entre os empresários, obtendo um valor médio de 4,6. Embora seja um ambiente de mútua cooperação, as redes, na sua grande maioria, possuem, geralmente código de ética, estatuto e regimento interno, segundo destaca Verschoore (2006), os aspectos contratuais e formais de uma rede

visam inibir as ações e comportamentos oportunistas dos associados, tornando-se importantes mecanismos para o controle e o crescimento da rede.

A variável 5 (valor médio de 4,5), destaca que a diretoria da rede incentiva a troca de ideias e conhecimentos entre as PMEs. A forte concordância dos empresários sinaliza que a diretoria da rede tem a preocupação quanto à promoção de eventos, onde os empresários possam socializar experiências entre os demais parceiros da rede. Autores como Dyer e Nobeoka (2000), Nonaka *et al* (2006) ressaltam que a troca de ideias e conhecimentos entre os empresários é um dos principais motivadores para a promoção de práticas inovativas nas empresas.

As variáveis 4 e 10 relacionadas a participação dos empresários no processo decisório da rede (ambas com valor médio de 4,1) afirmam a concordância dos empresários quanto à participação deles nas decisões da rede. Evidencia-se que na maioria das redes participantes desta pesquisa os empresários atuam fortemente nas decisões, possuindo assim, um engajamento nas tarefas propostas pela rede.

Analisando, de modo geral, todas as variáveis relacionadas com a gestão da rede pode-se afirmar que há boa concordância entre os empresários, ou seja, os empresários mostram satisfação quanto ao trabalho desempenhado pela diretoria das redes. Porém, a variável 9 (a rede promove, frequentemente, visitas, técnicas entre as empresas associadas) com valor médio de 3,1, demonstra a menor média entre todas as variáveis.

Possivelmente, as razões para esse baixo valor pode ser a falta de tempo dos empresários, bem como a distância geográfica entre as PMEs. Cabe salientar que na maioria das vezes o empresário é pessoa chave na empresa, é ele que compra, vende, atende, organiza e toma as decisões da empresa, dificultando muitas vezes sua ausência da empresa.

Por último, a variável 11 (valor médio de 3,9) demonstra que os empresários concordam que a direção das redes, promove iniciativas conjuntas de desenvolvimento de novos produtos e ou serviços. Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações geram conhecimentos na medida em que interage com seus ambientes. Dessa forma, a rede por meio da promoção de cursos, palestras, reuniões, contratação de consultorias especializadas incentiva a interação de seus associados, visando contribuir para os processos de inovação nas PMEs.

Na seção seguinte, apresentam-se os ganhos obtidos pelas PMEs após a associação em uma rede, os percentuais de aumento dos lucros das PMEs e as ações de inovação em produtos/serviços que a rede promoveu para as PMEs, bem como, a adoção de novas práticas gerenciais.

4.1.4 Resultados obtidos por meio da participação em rede

Nesta seção, são demonstrados os resultados das variáveis relacionadas com os ganhos das PMEs após o ingresso numa rede de cooperação. Os dados sinalizam que os empresários, na sua grande maioria, concordam que as redes de cooperação promoveram diversos ganhos, sobretudo, ganhos quanto a melhorias na gestão, capacitação gerencial, lançamento de novos produtos/serviços, melhorias de marketing e aprendizado coletivo.

De acordo com a Tabela 4, os valores médios das variáveis relacionadas aos ganhos obtidos por meio da participação na rede são relevantes.

Tabela 4: Valores médios das variáveis – Resultados obtidos por meio das redes

Ganhos obtidos pelas PMEs após organizarem-se em rede			
Variáveis	N	Média	Desvio padrão
15. Eu tenho plena confiança nos gestores da minha rede	89	4,3	0,92
7. Obtive forte melhoria de marketing a partir da participação na rede	89	4,1	1,02
16. Eu tenho plena confiança nos demais empresários da minha rede	89	4,1	0,88
4. Obtive importantes ganhos com a redução de preços nas compras realizadas por meio da rede	89	4,0	1,13
13. Os processos gerenciais da minha empresa melhoraram muito a partir da participação na rede	89	3,9	0,93
11. Adotei muitas práticas novas de trabalho a partir da participação na rede	89	3,8	0,95
14. A qualidade de produtos e serviços da minha empresa melhorou muito a partir da participação na rede	89	3,8	0,93
10. Aumentei muito a oferta de novos produtos ou serviços a partir da participação na rede	89	3,8	1,11
12. A capacidade de inovação de minha empresa em produtos e serviços aumentou muito a partir da entrada na rede	89	3,8	0,90
5. Obtive forte aumento de lucro a partir da participação na rede	89	3,7	1,04
8. Obtive forte aumento na qualidade dos fornecedores a partir da participação na rede	89	3,7	1,07
9. Aumentei muito o número de novos clientes a partir da participação na rede	89	3,7	1,05
1. Obtive importantes ganhos com cursos de capacitação desenvolvidos pela rede	89	3,6	1,09
3. Obtive importantes ganhos com a participação em feiras e eventos facilitados pela rede	89	3,3	1,18
2. Obtive importantes ganhos com horas de consultorias promovidas pela rede	89	3,2	1,09
6. Obtive forte perda de lucro a partir da participação na rede	89	1,5	0,93
Amostra	89		

1- DT discordo totalmente; 2 – DI discordo; 3 - IN indiferente; 4 – CO concordo; 5 – CT concordo totalmente
 Fonte: dados da pesquisa

Nesse bloco de variáveis aplicou-se uma questão reversa, variável 6 (a empresa obteve forte perda de lucro a partir da participação na rede) tendo obtido um valor médio de 1,5. O resultado demonstrou que os empresários discordaram dessa afirmação, ou seja, a partir do ingresso na rede as PMEs não obtiveram fortes perdas de lucros.

Nas demais variáveis, evidenciou-se que os empresários concordam que uma rede de cooperação proporciona importantes ganhos para as PMEs. Contudo, a confiança construída na rede é apontada com o fator de maior relevância, tendo um valor médio de 4,3. No estudo realizado por Steglich (2007) sobre os fatores críticos do processo e etapas do desenvolvimento de produtos em redes de cooperação, a autora descobriu que a confiança entre os associados teve importância destacada para o desenvolvimento de produtos.

A variável 16 (valor médio de 4,1) mostra que a confiança entre os empresários da rede é forte. No ambiente de uma rede de cooperação, a confiança é um dos aspectos mais importantes para motivar as trocas de conhecimentos dentro da rede. A confiança é construída ao longo do tempo, por meio das interações e do contato face-a-face, que estreita os laços de amizades e parcerias entre os associados.

De acordo com Balestro (2002), a confiança fortalece a cooperação e pode desempenhar a elevação da competitividade das PMEs organizadas em rede, todavia, quanto mais elevado for esse nível de confiança, melhor será o processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação dentro da rede.

Melhorias de marketing são apontadas pelos empresários como um dos maiores ganhos. A variável 7 (valor médio de 4,1) demonstra que os empresários concordam que a rede trouxe forte melhoria de marketing para as PMEs. Essas melhorias se devem, sobretudo, pelas ações proporcionadas pela rede de forma conjunta, quais sejam: publicidades em televisão, rádio, eventos, panfletos, *Internet*. Conforme Wittmann e Dotto (2004) em estudos realizados em redes de PMEs, as ações conjuntas desenvolvidas pela rede como a participação dos associados em cursos, consultorias, palestras, objetivam além do aprendizado coletivo, o compartilhamento de custos financeiros.

A variável 4 (valor médio de 4,0) demonstra que os empresários obtiveram importantes ganhos com a redução de preços nas compras realizadas através da rede. Os dados sinalizam que os empresários concordam que a rede proporcionou melhores preços. Possivelmente isso se deve ao poder de barganha que a rede possui perante seus fornecedores, pois, a compra realizada em conjunto por todas as PMEs permite à rede, barganhar a redução de preços junto aos fornecedores. Tal redução dos preços oportuniza que as PMEs ampliem sua competitividade no mercado, expandindo, dessa forma, seus lucros.

Quanto às ações de inovações proporcionadas pela rede, as variáveis 11, 12, 13 e 14 evidenciam que a rede trouxe importantes contribuições para as PMEs. A variável 13 (valor médio de 3,9) demonstra que os empresários concordam que os processos gerenciais de suas PMEs melhoraram muito a partir da entrada na rede. Conforme os estudos de Dyer e Singh (1998) sobre as vantagens dos recursos interorganizacionais, pôde-se observar que a melhoria dos processos gerenciais se deu através das interações e troca de experiências entre os empresários na rede.

A variável 11 com valor médio de 3,9, confirma a concordância dos empresários quanto à adoção de novas práticas de trabalho após a entrada da PME na rede de cooperação. Por meio da rede, as PMEs têm a oportunidade de compartilhar riscos e custos para desenvolver produtos/serviços e adotar novas práticas de trabalho, bem como, tem maiores recursos para buscar auxílio de especialistas para desenvolver novos projetos. Essa mesma afirmação é confirmada na variável 12 (valor médio de 3,8) onde ressalta que a capacidade de inovação das PMEs em produtos e serviços ampliou-se a partir da entrada na rede.

Desse modo, o manual de Oslo (OCDE, 2005), salienta que as atividades de inovação de uma empresa dependem, parcialmente, das suas relações com fontes de informação, conhecimento, tecnologias, recursos humanos e financeiros.

A melhoria na qualidade de produtos e serviços após o ingresso na rede é demonstrado na variável 14 (valor médio de 3,8), verificou-se que os empresários concordam que, após o ingresso na rede, obtiveram melhorias na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas suas PMEs. Possivelmente, após o ingresso na rede e através das compras em conjunto, as PMEs começam a comprar em maiores volumes, possuindo dessa forma, acesso competitivo à melhores fornecedores e a grandes marcas que antes não conseguiam ter acesso, ampliando a qualidade dos produtos e serviços que oferecem.

Ao analisar essas quatro variáveis que tratam de processos inovativos e melhorias nas PMEs, pode-se concluir que, após a entrada em uma rede de cooperação, as PMEs obtiveram ganhos, de acordo com Powell (1998) nas empresas do setor da biotecnologia, as interações que ocorrem no ambiente de uma rede contribuíram diretamente para os processos de inovação, pois, uma rede interorganizacional além de facilitar e promover trocas de experiências entre as empresas contribui para o compartilhamento de riscos e custos.

Aspectos ligados a eventos externos proporcionados pelas redes são evidenciados nas variáveis 1, 2 e 3, verificou-se que os valores médios são superiores a 3,2. Os dados mostram a concordância dos empresários quanto à promoção de cursos de capacitação, consultorias, participação em feiras e eventos proporcionados pela rede.

As variáveis 8, 9 e 10, revelaram aumento da qualidade dos fornecedores, aumento do número de clientes e aumento da oferta de produtos e serviços, que as PMEs obtiveram após ter ingressado na rede. Constatou-se que o valor médio dessas variáveis foi superior a 3,7, demonstrando que os empresários concordam que após terem entrado na rede, obtiveram melhores fornecedores, aumentaram o número de clientes e ofereceram novos produtos ou serviços nas suas empresas.

No entanto, possivelmente esse aumento esteja relacionado à elevação da imagem e reputação da rede no mercado. A pesquisa de Böhe e Silva (2004) sobre redes de cooperação de PMEs demonstrou que, após o ingresso na rede, as PMEs aumentaram sua imagem junto aos fornecedores.

Conforme a variável 5 (aumento de lucro a partir da participação na rede) valor médio de 3,7 os empresários concordam que sua empresa obteve forte aumento de lucro a partir da entrada na rede. No estudo de Dotto *et al* (2002), os autores destacam que as empresas quando ingressam numa rede de cooperação têm acesso à redução de custos, capacitação gerencial, compartilhamento de marketing, acesso à informação, no entanto, através desses benefícios as empresas possivelmente tendem a obter uma elevação dos seus lucros.

Contudo, salienta-se que todas as variáveis relacionadas aos ganhos das PMEs obtiveram resultados positivos na análise, possuindo valores superiores a 3,1. Dessa forma, os empresários, na sua grande maioria, concordam que as redes contribuem para a busca do desenvolvimento das PMEs. Desenvolvimento esse que se dá através de um ambiente de cooperação, por meio do acesso a recursos, novos conhecimentos e aprendizados que se desencadeiam em processos inovativos nas PMEs.

4.2 Análise estratificada dos resultados

Com o objetivo de trazer uma análise comparativa dos resultados das redes, buscou-se apresentar os resultados delas para o lançamento de produtos/serviços, adoção de novas práticas gerenciais, percentuais médios do aumento de lucro, os quais são comparados com o tempo de associação na rede, tamanhos e segmento de negócio das redes. O objetivo é obter uma visão do contexto das redes e mensurar os ganhos de conhecimento e inovação obtidos pelas PMEs após associarem-se na rede.

A Tabela 5, apresenta os valores quanto ao aumento médio dos lucros, média dos lançamentos de produtos/serviços e a média de adoção de novas práticas gerenciais após as PMEs associarem-se na rede.

Tabela 5: Percentual médio de aumento dos lucros, lançamentos de produtos/serviços e novas práticas

Percentual médio: aumento dos lucros, lançamento de produtos/serviços e adoção novas práticas			
	N	Média	Desvio Padrão
Aumento médio dos lucros	89	20,8%	21,06
Média dos lançamentos de produtos ou serviços	89	7,6	9,24
Média de adoção de novas práticas gerenciais	89	6,0	6,53
Amostra	89		

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o aumento médio dos lucros, visualizou-se de acordo com a Tabela 5 que as PMEs organizadas em rede obtiveram um aumento médio dos lucros em torno de 20,8%, tal resultado ratifica as descobertas de Dotto *et al* (2002), onde evidenciam que através do trabalho coletivo em rede as PMEs obtiveram vantagens na redução de custos, pois, possuíram maior poder de barganha junto aos fornecedores e, dessa forma, tais vantagens contribuíram para a elevação dos lucros na PMEs.

Por meio da análise de frequência pôde-se observar que 48,4% das PMEs participantes da pesquisa obtiveram aumento de lucro superior a 15% a partir da participação em rede, já 37,1% das PMEs obtiveram até 15% de aumento nos seus lucros. No entanto, 14,5% das PMEs responderam que a rede não proporcionou a elevação dos lucros.

Entretanto, chama-se a atenção para o fato de que muitas empresas podem ter respondido a questão relacionada ao aumento de lucro apenas com o número “zero”, pois simplesmente não concordaram em abrir dados dos resultados financeiros de sua empresa. Porém, caso essas empresas tivessem respondido com números reais do seu faturamento, certamente o aumento médio dos lucros seria maior que os 20,8% apresentados na Tabela 5, porém, verificou-se que 85,4% das PMEs obtiveram aumento dos lucros através da rede.

Quanto a quantidade média de produtos/serviços lançados pelas redes, a Tabela 5 demonstrou que nos últimos dois anos, as empresas lançaram, em média, 8 produtos/serviços por meio da rede. Os resultados sinalizam que as redes atuam de forma positiva para o lançamento de produtos e serviços entre as PMEs, conforme as pesquisas de Corno *et al* (1999), Nonaka e Konno (1998) realizadas no contexto dos distritos industriais japoneses sinalizaram que a existência do “ba” em uma rede interorganizacional facilita o processo de criação de conhecimento e contribui para a inovação nas empresas.

A análise de frequência do lançamento de produtos/serviços, demonstrou que 41,6% das PMEs lançaram mais de 10 produtos/serviços nos últimos dois anos. Já 20,2% das PMEs lançaram entre 4 e 9 produtos/serviços, as redes que lançaram até 3 produtos/serviços tiveram uma participação de 13,5%. No entanto, identificou-se que 24,7% das PMEs não lançaram nenhum produto/serviço nos últimos dois anos. Constatou-se, portanto, que a grande maioria das PMEs lançaram mais de 10 produtos/serviços.

No que diz respeito à adoção de novas práticas gerenciais, a Tabela 5 apresentou que as redes adotaram em média 6 novas práticas gerenciais nos últimos dois anos. Constatou-se que a média de lançamentos de produtos/serviços é superior a média de adoção das novas práticas gerenciais. No entanto, ressalta-se que o período da análise refere-se aos dois últimos anos. Assim sendo, as redes podem ter criado novas práticas gerenciais logo nos primeiros anos de existência, justificando assim, um valor médio inferior na adoção de novas práticas gerenciais se comparado ao lançamento de produtos/serviços.

Através da análise de frequência verificou-se que 33,7% das PMEs adotaram mais de 10 novas práticas gerenciais, por outro lado, as PMEs que lançaram entre 4 e 9 novas práticas gerenciais tiveram uma participação de 7,9%. Destaca-se que 40,4% das PMEs adotaram até 3 novas práticas gerenciais. Entretanto, visualizou-se que 18% das PMEs não adotaram nenhuma nova prática nos últimos dois anos, porém, essas redes possivelmente podem ter adotado novas práticas nos anos mais recentes a formação da rede.

Os resultados confirmam que o ambiente em rede fortalece o surgimento de novas ideias entre os empresários e contribui para a busca de inovações organizacionais. Os resultados aqui obtidos são semelhantes às evidências constatadas por Scherer (2007) quando estudou quatro redes de cooperação de PMEs do RS, o autor descobriu que as inovações organizacionais e de marketing foram as que mais se destacaram nas redes estudadas.

Quanto a quantidade de produtos/serviços lançados pela rede, a Tabela 6 faz a comparação em relação ao segmento de negócio das redes. Observou-se que as redes que mais lançaram produtos/serviços foram as redes do segmento de comércio. Notou-se que 37,1% das PMEs do segmento de comércio lançaram mais de 10 produtos/serviços. Na sequência, observa-se que 13,5% das PMEs lançaram até 3 produtos/serviços nos últimos dois anos. Contudo, salienta-se que as redes do segmento de comércio tiveram uma participação expressiva de 68,6% nos lançamentos de produtos/serviços.

Possivelmente essas redes do segmento de comércio obtêm maiores facilidades para lançar produtos/serviços em função das parcerias formadas com seus fornecedores. Nesse sentido, pode-se citar o estudo de Scherer (2007) em que as descobertas sinalizaram que na

maioria dos casos as redes criam parcerias com vistas a desenvolver produtos que envolvam apenas a aplicação da marca própria.

Tabela 6: Lançamento de produtos/serviços comparado com o segmento de negócio

Lançamentos de produtos/serviços nos últimos dois anos versus segmento de negócio					
		Segmento			
		Comércio	Indústria	Serviços	Total
Lançamento de produtos/serviços nos últimos dois anos	nenhum produto/serviço	22,5%	1,1%	1,1%	24,7%
	até 3 produtos/serviços	13,5%	0,0%	0,0%	13,5%
	4 a 9 produtos/serviços	18,0%	0,0%	1,1%	20,2%
	> 10 produtos/serviços	37,1%	3,4%	0,0%	41,6%
Total		91,1%	4,5%	2,2%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 7 evidencia-se a adoção de novas práticas gerenciais comparando-as com o segmento de negócio das redes. Constatou-se que as redes do segmento de comércio destacaram-se nas adoções de novas práticas gerenciais. Notou-se que 33,7% das redes de segmento de comércio adotaram até 3 novas práticas gerenciais, igualmente com 33,7% estão as redes do segmento de comércio que adotaram mais de 10 novas práticas gerenciais.

Conforme os resultados, observou-se que 74,1% das redes do segmento do comércio afirmaram ter adotado novas práticas gerenciais nos últimos dois anos. Dessa forma, constata-se que as redes promoveram bons resultados na adoção de novas práticas gerenciais, reforçando dessa forma, a importância delas no contexto das PMEs.

Tabela 7: Adoção de novas práticas gerenciais comparada com o segmento de negócio

Adoção de novas práticas gerenciais nos últimos dois anos versus segmento de negócio					
		Segmento			
		Comércio	Indústria	Serviços	Total
Adoção de novas práticas gerenciais nos últimos dois anos	nenhuma nova prática	16,9%	1,1%	0,0%	18,0%
	até 3 novas práticas	33,7%	3,4%	1,1%	40,4%
	4 a 9 novas práticas	6,7%	0,0%	1,2%	7,9%
	> 10 novas práticas	33,7%	0,0%	0,0%	33,7%
Total		91,0%	4,5%	2,3%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Nesse sentido, Böhe e Silva (2004) destacam que as ações de inovação é uma forma de manter o fortalecimento da rede na medida em que os empresários visualizam os ganhos gerados. As interações existentes no ambiente de uma rede interorganizacional facilitam o

aprendizado, de acordo com Nonaka *et al* (2006) a interação entre as empresas potencializam a criação e socialização de novos conhecimentos, permitindo a promoção da inovação.

Porém, salienta-se que a amostra desta pesquisa foi representativa das redes do segmento de comércio, sendo, 88,2% da amostra composta por redes de comércio, o que destaca a participação desse segmento no lançamento de produtos/serviços e adoção de novas práticas gerenciais.

A Tabela 8, compara o percentual de aumento dos lucros da PME com o tamanho da rede. Visualizou-se que 37% das empresas obtiveram até 15% de aumento de lucros, dos 37% representados na tabela, destaca-se que 18% das PMEs pertencem a redes constituídas entre 31 até 60 empresas. Entretanto, 31,3% das PMEs obtiveram elevação dos lucros entre 16 a 30%, indicando novamente o destaque nas redes formadas entre 31 e 60 empresas.

Entretanto, percebeu-se que as redes formadas por menos de 30 empresas obtiveram maiores lucros em comparação às redes formadas por mais de 61 empresas. Por fim, identificou-se que as redes formadas entre 31 até 60 empresas obtiveram maior destaque entre as demais redes no aumento dos lucros.

Vários motivos podem ser elencados para explicar a melhor performance destas redes em comparação com redes formadas por mais de 61 empresas. Um deles possivelmente diz respeito à gestão das redes, ou seja, a organização da rede pode refletir num melhor desempenho para as empresas, outros aspectos como falta de cooperação e comprometimento também podem ser os motivos pelos quais as redes maiores tiveram desempenho inferior quando comparadas com as redes menores.

Tabela 8: Percentual de aumento dos lucros comparado com tamanho da rede

Aumento dos lucros versus tamanho da rede					
		Tamanho da rede			Total
		< 30 PMEs	31 a 60 PMEs	> 61 PMEs	
% aumento de lucros da PME na rede	nenhum aumento	9,0%	3,3%	2,2%	14,5%
	até 15%	13,4%	18,0%	5,6%	37,0%
	16 a 30%	7,8%	21,3%	2,2%	31,3%
	> 31%	3,3%	12,3%	1,1%	16,7%
Total		33,5%	54,9%	11,1%	100%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 9, evidencia quantos produtos/serviços foram lançados pelas PMEs comparando-os com o tamanho da rede. Observou-se que 24,7% das empresas afirmaram não ter lançado nenhum produto/serviço por meio da rede nos últimos dois anos. Alguns fatores

críticos do processo e as etapas para o desenvolvimento de produtos em redes de PMEs, são citados por Steglich (2007), a autora constatou que a confiança entre os associados, o comprometimento com a rede e o processo de formação da rede tiveram importância destacada para o desenvolvimento de produtos.

Já o estudo de Scherer (2007) evidenciou que o ramo de atuação da rede é determinante para as ações de inovações. Nesse sentido, as evidências constatadas pelos autores anteriormente citados podem ser as razões pelas quais essas redes não lançaram produtos/serviços.

Porém, 41,6% das empresas afirmaram ter lançado mais de 10 produtos/serviços nos últimos 2 anos. Dos 41,6% destacam-se as redes formadas entre 31 e 60 PMEs, as quais obtiveram 28% de participação no lançamento de 10 ou mais produtos/serviços. As inovações realizadas por meio das redes vêm ao encontro do que descobriram Böhe e Silva (2004) quando estudaram a rede de padarias e confeitarias Panimel, as descobertas demonstraram que, através da troca de conhecimentos, os empresários obtiveram ganhos de aprendizado e puderam desenvolver novos produtos.

Contudo, destaca-se que redes formadas por menos de 30 empresas tiveram uma participação de 10,1% no lançamento de 10 ou mais produtos/serviços, novamente identificou-se que as redes formadas por até 60 empresas lançaram mais produtos/serviços em comparação com as redes formadas por mais de 61 empresas.

Tabela 9: Lançamento de produtos/serviços comparado com o tamanho da rede

Lançamento de produtos/serviços versus tamanho da rede					
		Tamanho da rede			Total
		< 30 PMEs	31 a 60 PMEs	> 61 PMEs	
Lançamento de produtos/serviços últimos dois anos	nenhum produto/serviço	12,3%	10,1%	2,2%	24,7%
	até 3 produtos/serviços	4,5%	7,9%	1,1%	13,5%
	4 a 9 produtos/serviços	6,8%	9,0%	4,5%	20,2%
	> 10 produtos/serviços	10,1%	28,0%	3,4%	41,6%
Total		33,7%	55,1%	11,2%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Comparando a adoção de novas práticas gerenciais com o tamanho da rede, pode-se visualizar que 40,5% das empresas adotaram até 3 novas práticas gerenciais. Redes menores formadas por até 30 empresas obtiveram uma participação de 22,5% na adoção de até 3 novas práticas gerenciais. Cumpre destacar que 33,6% das PMEs adotaram mais de 10 novas práticas gerenciais, por meio da rede nos últimos 2 anos.

De acordo com a Tabela 10, redes formadas entre 31 a 60 empresas tiveram participação de 29,2% na adoção de 10 ou mais novas práticas gerenciais. Dessa forma, para a adoção de novas práticas gerenciais observa-se que tanto redes formadas por menos de 30 empresas, quanto redes formadas entre 31 e 60 empresas destacaram-se na adoção de novas práticas gerenciais, em relação às redes formadas por mais de 61 empresas.

Tabela 10: Adoção de novas práticas gerenciais comparada com o tamanho da rede

Adoção de novas práticas gerenciais versus tamanho da rede					
		Tamanho da rede			Total
		< 30 PMEs	31 a 60 PMEs	> 61 PMEs	
Adoção de novas práticas gerenciais últimos dois anos	nenhuma nova prática	6,7%	6,7%	4,5%	17,9%
	até 3 novas práticas	22,5%	14,6%	3,4%	40,5%
	4 a 9 novas práticas	1,1%	4,5%	2,2%	7,8%
	> 10 novas práticas	3,3%	29,2%	1,1%	33,6%
Total		33,6%	55,0%	11,2%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 11, onde o aumento dos lucros é comparado com o tempo que a empresa está associada à rede, destaca-se que as PMEs que estão organizadas em rede entre 2 a 5 anos, cerca de 21,3% das PMEs obtiveram aumento de até 15% em seus lucros, entretanto 16,8% das PMEs obtiveram elevação dos seus lucros entre 16% a 30%.

Contudo, observa-se na Tabela 11, que nos primeiros anos de associação na rede as empresas tendem a ter um aumento nos lucros, no entanto, com o passar dos anos, os ganhos econômicos obtidos por meio da rede tendem a ter uma redução.

Tabela 11: Aumento dos lucros comparado com o tempo de associação em rede

Percentual de aumento de lucro versus tempo de associação na rede					
		Tempo de associação em rede			Total
		< 1 ano	2 a 5 anos	> 6 anos	
% de aumento de lucro da empresa na rede	nenhum aumento	0,0%	9,0%	5,6%	14,6%
	até 15% de aumento	10,1%	21,3%	5,6%	37,0%
	16 a 30% de aumento	9,0%	16,8%	5,6%	31,4%
	> 31% de aumento	9,0%	4,4%	3,3%	16,7%
Total		28,1%	51,5%	20,1%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Nesse sentido, o trabalho de Pereira (2005) realizado no contexto das redes de cooperação de PMEs ressaltou que o empresário percebe que o crescimento da sua empresa

terá um melhor resultado através de associação em rede, porém, com o passar dos anos percebe-se um crescente aumento do número de redes, acirrando a competitividade entre as redes, reduzindo, assim, os retornos financeiros das empresas. Ressalta ainda o autor que, cabe às redes reescrever a sua história, criando novos conhecimentos entre os atores envolvidos, sendo a inovação a variável propulsora da sustentabilidade das redes e das PMEs.

A Tabela 12, compara a quantidade de produtos/serviços lançados pelas PMEs com o tempo que as PMEs estão associadas em rede. Identificou-se que 10,1% das PMEs associadas em rede até 1 ano lançaram entre 4 a 9 produtos/serviços. Porém, nota-se que 41,5% das PMEs lançaram mais de 10 produtos/serviços nos últimos dois anos. Dos 41,5% representados na tabela, o destaque recai sobre as redes formadas entre 2 a 5 anos, as quais tiveram uma participação de 22,5% no lançamento de 10 ou mais produtos/serviços.

Observa-se que 38,2% das PMEs associadas em rede entre 2 a 5 anos tiveram um maior destaque no lançamento de produtos/serviços em relação às PMEs associadas em rede há mais de 6 anos. Nesse sentido, conclui-se que as empresas têm a preocupação de inovar logo nos primeiros anos de associação na rede, e com o passar dos anos o lançamento de produtos/serviços tende a ser reduzido. Na pesquisa de Pereira (2005) o autor chama a atenção para esse problema, ou seja, as redes para se manterem sustentáveis e competitivas necessitam desenvolver a inovação entre as empresas.

Um dado relevante na amostra é que 24,7% das PMEs afirmaram não ter lançado nenhum produto/serviço por meio da rede nos últimos dois anos. Porém, as PMEs associadas em rede há mais de 6 anos podem ter lançado produtos/serviços nos primeiros anos de associação em rede, não tendo dessa forma, lançado produtos/serviços nos últimos 2 anos, o que provavelmente pode justificar esse elevado percentual de não lançamento de produtos/serviços por meio da rede.

Tabela 12: Lançamento de produto/serviço comparado com o tempo de associação em rede

Lançamento de produtos/serviços versus tempo de associação na rede					
		Tempo de associação em rede			Total
		< 1 ano	2 a 5 anos	> 6 anos	
Lançamento de produtos/serviços	nenhum produto/serviço	7,9%	13,5%	3,3%	24,7%
	até 3 produtos/serviços	3,4%	7,9%	2,2%	13,5%
	4 a 9 produtos/serviços	10,1%	7,8%	2,2%	20,1%
	> 10 produtos/serviços	6,7%	22,5%	12,3%	41,5%
Total		28,1%	51,7%	20,0%	100%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 13, compara a adoção de novas práticas gerenciais com o tempo que a PME está associada à rede. O destaque sobre a adoção de novas práticas gerenciais recai sobre as PMEs associadas em rede entre 2 a 5 anos as quais obtiveram 29,2% de adoção de até 3 novas práticas gerenciais nos últimos dois anos.

Percebe-se também que as PMEs associadas em rede entre 2 a 5 anos obtiveram maiores percentuais na adoção de novas práticas gerenciais. De acordo com a Tabela 13, 17,9% das PMEs não adotaram nenhuma nova prática organizacional nos últimos dois anos, todavia, possivelmente, essas PMEs podem ter desenvolvido novas práticas organizacionais nos primeiros anos de sua associação na rede.

Identificou-se que as redes formadas até 5 anos tiveram maiores adoções de novas práticas gerenciais quando comparadas com as redes formadas por mais de 6 anos. Ressalta-se também que as redes formadas por menos de 1 ano, cerca de 12,4% adotaram mais de 10 novas práticas gerenciais, percebe-se que as empresas, ao ingressar na rede, conseguem obter inovação e, dessa forma, adotam melhorias no seu ambiente de trabalho.

Por fim, percebe-se que ao comparar os dados da Tabela 12 com a Tabela 13, nota-se que ambas as PMEs associadas em rede entre 2 a 5 anos, destacam-se tanto no lançamento de produtos/serviços quanto na adoção de novas práticas gerenciais.

Tabela 13: Adoção de novas práticas comparada com o tempo de associação em rede

Adoção de novas práticas gerenciais <i>versus</i> tempo de associação na rede					
		Tempo de associação em rede			Total
		< 1 ano	2 a 5 anos	> 6 anos	
Adoção de novas práticas gerenciais	nenhuma nova prática	3,4%	7,8%	6,7%	17,9%
	até 3 novas práticas	9,0%	29,2%	2,2%	40,4%
	4 a 9 novas práticas	3,4%	3,3%	1,1%	7,8%
	> 10 novas práticas	12,4%	11,2%	10,2%	33,7%
Total		28,2%	51,5%	20,1%	100%

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com as análises elaboradas, nota-se que as PMEs obtiveram resultados positivos, dessa forma, nos últimos dois anos, o ambiente em rede de cooperação contribuiu para o lançamento de novos produtos/serviços, adoção de novas práticas gerenciais e tais contribuições refletiram diretamente no aumento dos lucros das PMEs organizadas em rede.

Desse modo, em alguns casos, os índices de ganhos por meio da rede poderiam ser maiores, por exemplo, na questão referente ao aumento dos lucros das PMES, vários empresários responderam apenas com o número “zero”, embora estivesse salientado que os

dados da pesquisa seriam utilizados de forma exclusiva para fins de pesquisa acadêmica, os empresários podem ter preferido não abrir dados de suas empresas sobre aumento dos lucros.

Outra questão foi sobre o lançamento de produtos/serviços e adoção de novas práticas gerenciais, o objetivo era saber a quantidade de produtos/serviços e adoção de novas práticas gerenciais apenas nos dois últimos anos. Desse modo, muitas redes podem ter lançado produtos/serviços e adotado novas práticas gerenciais logo nos primeiros anos que se associaram em rede, pois como visualizou-se na amostra muitas redes se formaram há mais de cinco ou seis anos.

4.3 Análise do Caso CNS – Central Noroeste de Supermercados

Para a segunda fase o estudo realizou-se junto à Associação dos Supermercados da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Rede CNS (Central Noroeste de Supermercados). Buscou-se, com o estudo de caso, identificar quais são os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação no contexto de uma rede. Inicialmente, apresentam-se os aspectos gerais da rede CNS, a seguir são descritas as características das PMEs associadas à rede CNS, na sequência são apresentados os aspectos relacionados a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação.

A CNS está envolvida em um ambiente institucional que abrange o Governo Estadual, através da Secretária de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI e a Universidade de Ijuí. A Figura 11, retrata o contexto institucional das redes do PRC.

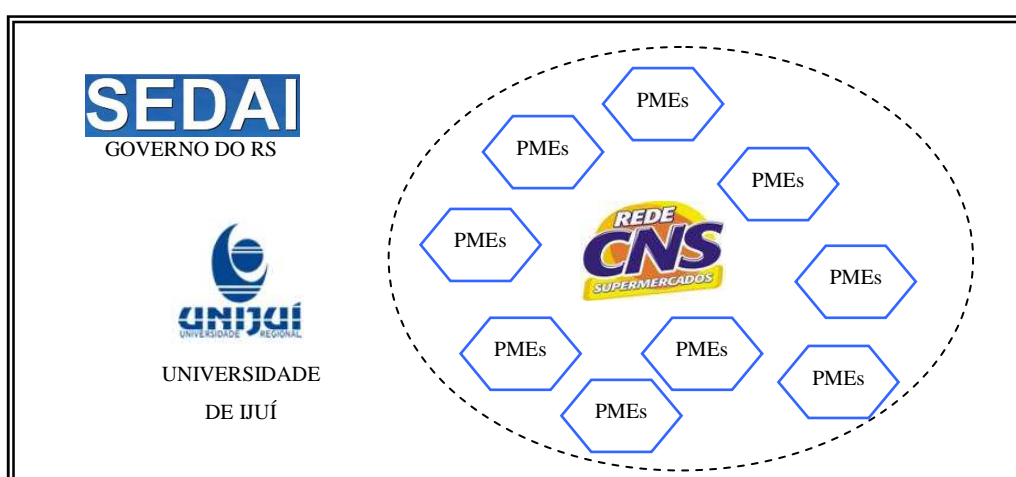


Figura 10: Ambiente institucional da rede CNS
Fonte: elaborado pelo autor

O Programa Redes de Cooperação é desenvolvido na região Noroeste do Estado através do convênio firmado entre a SEDAI e a UNIJUÍ, a formação e o acompanhamento das

redes são realizados pelos consultores contratados pela UNIJUÍ, os quais disponibilizam tempo integral de trabalho junto às redes.

Os principais motivos para a formação da rede CNS foram com o intuito de fortalecer e desenvolver as empresas do ramo de supermercados através da cooperação mútua. Devido a concorrência acirrada dos grandes supermercados encontrada na região, as empresas fundadoras da CNS sentiram a necessidade de unirem-se para poder competir com esses grandes supermercados.

As atividades da rede tiveram início no ano 2000, em 2004 contratou-se o primeiro funcionário exclusivo para administrar a rede, possibilitando uma melhoria no atendimento, tanto aos associados como para os fornecedores. Em junho de 2005 a diretoria da rede decidiu aderir ao Programa Redes de Cooperação (PRC) através do convênio SEDAI/UNIJUÍ.

A adesão junto ao PRC objetivou a ampliação da rede e um crescimento sustentável em longo prazo. Os empresários visualizaram que através do auxílio dos consultores do PRC poderiam ampliar a rede CNS e obter maiores benefícios por meio da cooperação com mais empresas. Após a adesão ao PRC, a CNS teve o número de empresas associadas ampliado. Por meio do trabalho desempenhado pelo consultor do PRC foram proporcionados cursos de capacitação, treinamentos, visando fortalecer a rede e as PMEs associadas.

A diretoria da CNS é composta por um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro. Além da diretoria a rede possui ainda, conselho fiscal, conselho de ética e conselho de administração. As funções da diretoria e dos conselhos são desempenhadas por empresários associados à rede, os quais possuem mandatos de dois anos.

A rede está sediada na cidade de Santa Rosa/RS onde está estabelecido o escritório central, atualmente a CNS conta com três funcionários, um executivo e duas secretárias que se dedicam exclusivamente a atender associados e fornecedores da rede. Ao todo, as empresas associadas na CNS empregam mais de 220 pessoas.

De acordo com a metodologia empregada pela SEDAI, o Programa Redes de Cooperação estabelece a formação de equipes de trabalho que focalizam esforços em atividades de marketing, inovação, negociação e expansão. Essas atividades têm por finalidade trazer competitividade e possibilitar ganhos às PMEs da rede. As equipes de trabalho são coordenadas pelos empresários associados à rede.

As decisões da rede são tomadas em assembleias mensais onde se reúnem todos os associados na sede da CNS em Santa Rosa. Conforme apresentado anteriormente, as empresas associadas estão distribuídas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, todavia, a

maior concentração de empresas associadas encontra-se na cidade de Santa Rosa. O Anexo D relaciona as empresas associadas à rede CNS e o município de localização.

Conforme o *folder* CNS (2008), e por meio de conversas com os empresários e o presidente da rede, observou-se que depois do ano de 2006 com o auxílio de consultores do PRC a CNS obteve valiosas conquistas. Como exemplo destaca-se a criação de planos promocionais que ofereceram sorteios de carros e diversos prêmios para os clientes, tais promoções impulsionaram as vendas das empresas associadas, contribuindo diretamente para o aumento dos lucros.

O ano de 2007 foi um ano de sucesso e inovações, principalmente de marketing. Além das evidências empíricas coletadas com os empresários, o *folder* da rede CNS (2008) enfatiza que ela ampliou as ações de publicidade, realizando carreatas nos municípios onde está presente. Campanhas publicitárias na televisão, rádios, encartes, *banners*, todas essas ações foram realizadas por meio da participação em rede.

Outro aspecto como a apresentação de *shows* através de parceiras com uma banda musical local teve grande sucesso. Os *shows* foram realizados em frente de cada supermercado associado e teve por objetivo inserir cada vez mais as empresas associadas na comunidade. Com o trabalho de parceria em rede foi possível ampliar as ações de divulgação das empresas associadas e fortalecer a marca da CNS junto à comunidade local.

Percebeu-se a existência de um ambiente familiar entre os empresários da rede, a união dos empresários em busca de crescimento das suas empresas é notável. Isso fica evidente conforme relatos de um associado no *folder* CNS (2008), segundo esse associado, “*a rede CNS é uma família que se reúne para buscar o melhor preço, atender com qualidade, ter ofertas diárias, oferecer melhorias constantes aos clientes e associados, que são a razão da nossa existência*”.

Nas conversas realizadas com os empresários e com o presidente da CNS percebeu-se que a rede incentiva a participação das PMEs em eventos externos, isso também é destacado no *folder* CNS (2008), segundo destaca um dos empresários “*dentro do programa redes de cooperação aconteceram muitos cursos e palestras de aperfeiçoamento como de gestão de empresas, cortes de carnes, layout em supermercados*”.

A realização de viagens de negócios para eventos como a AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) em Porto Alegre é salientado como aspecto importante pelos associados, “*...através da participação nestes eventos é possível conhecer inovações no segmento de supermercados, bem como ampliar a rede de negócios com novos fornecedores*” (FOLDER CNS, 2008).

As seções seguintes apresentam a análise dos resultados das entrevistas realizadas com o consultor do PRC, o presidente e os empresários da CNS. A análise baseou-se sobre os três elementos teóricos delineados no esquema conceitual da pesquisa: a) redes de cooperação de PMEs; b) socialização de conhecimento organizacional e desenvolvimento da inovação por meio da rede; c) resultados da socialização de conhecimento e inovação por meio da rede.

4.3.1 Características das empresas da CNS

As empresas estudadas na rede CNS são basicamente microempresas, possuem em média oito empregados em sua estrutura, são caracterizadas por serem empresas familiares, na sua grande maioria, o proprietário é a pessoa quem toma todas as decisões. Quanto a idade das empresas entrevistadas na CNS, pode-se afirmar que possuem uma média de doze anos de fundação. A empresa mais antiga possui vinte e um anos de existência, enquanto que a empresa mais jovem possui dois anos e seis meses de fundação.

Nota-se que as PMEs possuem diferentes ciclos de vida o que facilita para as empresas mais jovens aprenderem com as empresas mais antigas e vice-versa. Nesse sentido, ressalta-se que mesmo as empresas com maior tempo de existência visualizam a rede de cooperação como meio para a busca da sobrevivência e competitividade no mercado. Dotto *et al* (2002) evidenciam que as empresas unem-se em rede procurando fortalecimento e competitividade, potencializando suas características, através da união entre parceiros.

Das quatro empresas participantes das entrevistas, duas fundaram a rede, constatou-se que o tempo médio de associação dessas empresas na CNS é superior a seis anos. Dentre os principais motivos que levaram os empresários a buscar a CNS, destacam-se: necessidades para trocar informações, sobrevivência no mercado e aspectos ligados a nova forma de organização.

Para a E1 o motivo que levou a mesma buscar a CNS foi necessidade de trocar conhecimentos *“na realidade eu me sentia muito sozinho, porque eu não tinha com quem trocar informações... eu entrei na rede também pela parte de premiações e propaganda, porque a publicidade é muito cara, nos não tínhamos acesso”*. Segundo os relatos da E2 o principal motivo para ingressar na CNS foi a busca de recursos *“procuramos uma rede para se ter um auxílio, uma visão melhor de um mercado, desde questão de compras, nós éramos iniciantes, então entramos na rede para ter todo o suporte possível”*.

Constatou-se que os aspectos ligados a troca de experiências, necessidade de sobreviver no mercado foram ressaltados pelos empresários. Todavia, a rede é vista como um lugar onde eles podem expor seus problemas e buscar soluções, pois organizados em rede os

empresários possuem as experiências de outros participantes e conseguem encontrar soluções mais facilmente. Wittmann *et al* (2003) destacam que a atuação isolada das PMEs pode resultar em dificuldades para obter diferenciais competitivos, portanto, a estratégia da cooperação fortalece as PMEs no mercado em que atuam.

O principal motivo para a E3 em participar da rede foram os concorrentes, *“eu estava vendo que sozinho estava difícil de sobreviver... eu não sei se eu estivesse fora da rede se eu estava vivo no mercado, porque a concorrência é forte, seria muito mais difícil eu sobreviver, assim na rede a gente consegue sobreviver...”*. As evidências coletadas na entrevista com o empresário da E4 (atual presidente da CNS) demonstram que a empresa entrou na CNS porque buscava ampliar seus negócios, *“a gente sempre foi aberto a tudo que era inovador, e aí surgiu o convite e a gente entrou na rede, e estamos até hoje”*.

Os trabalhos de Brass *et al* (2004) realizados no contexto das redes interorganizacionais, destacam que os motivos que levam as empresas a atuar em rede são aspectos ligados à aquisição de recursos, redução de incertezas, aumento da legitimidade e o alcance de objetivos coletivos. Eles afirmam ainda que os laços da cooperação são veículos que fornecem às empresas acesso a recursos, mercados, tecnologias, compartilhamento de riscos e aprendizados.

Observou-se que a rede possui instrumentos de gestão, todos os entrevistados confirmaram que a CNS dispõe de instrumentos legais que definem as regras do seu funcionamento. De acordo com presidente (E4) *“a gente tem um estatuto formado, um regimento interno, código de ética, a rede funciona dentro de uma legalidade, com documentação, cnpj etc... a cada reunião são feitas atas, isso tudo é documentado...”*.

Além dos aspectos formais, o consultor do PRC ressalta que entre os instrumentos de gestão, o perfil do presidente é um dos aspectos mais importante dentro de uma rede *“a gente vê muitas diferenças de gerenciamento das redes em função da “pegada” do presidente, a pessoa quem puxa a rede, e quanto maior a participação dos associados nas decisões maior será o comprometimento deles para a realização dos objetivos (consultor PRC)*.

Os instrumentos de gerenciamento e controle auxiliam o desenvolvimento da rede, por meio de tais instrumentos as empresas conhecem as normas, seus direitos e deveres no ambiente da rede. Os instrumentos objetivam determinar a conduta das empresas diante das relações com os associados e fornecedores da rede. Verschoore (2006) demonstrou na sua pesquisa sobre redes de cooperação que um comprometimento mais formal assegura relações mais sérias entre os empresários, contribuindo para o empreendimento de ações conjuntas,

aspectos formais geralmente ampliam e fortalecem os interesses comuns, sobretudo, quando uma rede assume maiores proporções.

As ações oportunistas são aquelas ações onde algum associado objetiva obter vantagens sobre os demais associados. As evidências demonstram que as ações oportunistas existentes na rede são poucas, de acordo com a E1 *“a nossa rede é uma família unida com certeza, faz anos que a gente está aí, e já conhece um a um”*. Os relatos do empresário da E3 confirmam que na rede não há ações de oportunismo *“eu já fui presidente da rede anos atrás e não percebi ninguém querendo levar vantagem... isso eu nunca senti”*. Assim, conforme Jarillo (1998), os relacionamentos duradouros existentes nas relações entre empresas visam reduzir o oportunismo entre os atores. As repetidas transações ao longo do tempo são destacadas por Perrow (1992) como um aspecto que amplia a confiança na rede e contribui para a redução do oportunismo entre os participantes.

A visão do consultor sobre as ações de oportunismos também ajuda a destacar que não existem comportamentos oportunistas na rede *“a rede CNS pode ser considerada uma das redes modelos do estado, eu que acompanho outras 7 redes e já formei várias redes, eu noto que a rede CNS segue a metodologia do PRC. Ela tem uma vida muito intensa, as negociações são diárias. E isso faz que ela se desenvolva numa velocidade maior, porque forçando essas reuniões, os associados estão mais interados, existe maior acompanhamento e menor chance de se ter um oportunismo...”*(consultor PRC).

Quando não há ações oportunistas e há um bom nível de cooperação, a confiança entre os empresários tende a se elevar. Desse modo, as evidências encontradas por Balestro (2002) mostram que no caso das redes a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem coletiva.

Observou-se que existe um bom nível de cooperação na CNS, a grande maioria das empresas trabalha em prol do desenvolvimento da rede *“...o pessoal realmente veste a camiseta”*(E1). Por meio do engajamento dos empresários, a rede consegue realizar ações conjuntas que auxiliam na busca de recursos e soluções para as PMEs, *“...se você for analisar as reuniões, as assembleias realizadas, é difícil alguém faltar, eu tenho uma participação de 90% dos associados. Isso é um índice muito elevado, então temos um bom comprometimento dos associados”*(consultor do PRC).

Os trabalhos de Human e Provan (1997) no contexto das redes de pequenas empresas destacam que quando elas se configuram em rede são mais propensas a aumentar as trocas interorganizacionais de amizade, informação, negócios, competências e credibilidade

organizacional do que empresas que atuam isoladamente. Dessa forma, o contexto de uma rede pode ser entendido como um ambiente de sinergia e facilitador para o processo de socialização de conhecimento organizacional e desenvolvimento da inovação entre as empresas, tema que será tratado no item seguinte.

4.3.2 Elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação na CNS

Nesta seção, objetiva-se identificar os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação, bem como identificar os elementos que facilitam ou dificultam esse processo nas empresas associadas à CNS. O Quadro 4, sintetiza os elementos encontrados no processo de socialização de conhecimento na CNS.

Elementos	Evidências das entrevistas
Espaços Virtuais	<p>“Nas conversas por telefone, a gente tá praticamente todo o dia falando com um associado ou outro” (E1).</p> <p>“Quando eu preciso de um auxílio eu ligo para os outros associados.... como você faz isso, de quem você compra aquilo, sempre tem alguém na rede disposto a me ajudar...” (E2).</p> <p>“Quando eu preciso de alguma informação eu ligo pra outros associados....uma das coisas boas é essa facilidade, essa parceria” (E3).</p>
Assembleias Mensais	<p>“Tem as reuniões mensais, e daí cada um quando que tem dificuldade já apresenta para o grupo todo, e se alguém já passou por aquilo tenta ajudar, tenta resolver ou o grupo procura uma forma para tentar te ajudar”(E2).</p> <p>“O contato maior é nas assembleias, nos encontros mensais, mas também se faz palestras, eventos onde todos os empresários têm a oportunidade de se encontrar” (E4).</p>
Visitas a outras empresas da rede	<p>“A diretoria da rede faz visitas periódicas entre as empresas, uma visita mesmo de avaliação das lojas, porque nós temos uma padronização das lojas” (E1).</p> <p>“A gente se visita pessoalmente e acaba sempre conseguindo uma ou outra informação”(E3).</p>
Confraternizações	<p>“Na rede sempre existem confraternizações entre o pessoal... Até mesmo depois das reuniões sempre há uma janta onde pessoal pode trocar ideias. O pessoal fica mais interligado, interage mais do que se fosse fazer a reunião e ir embora”(E2).</p>
Treinamentos, palestras, cursos, viagens a feiras	<p>“Com parceria da rede com fornecedores a gente participa de treinamento, demonstrações de produtos...” (E4).</p> <p>“Os nossos funcionários também participam das palestras e cursos que a rede possibilita, por exemplo palestras sobre como atender nossos clientes...” (E1).</p> <p>“A rede nos proporciona viagens, por exemplo todo o ano a gente vai para a AGAS, lá a gente consegue ver as inovações que o mercado tem, conhece novos contatos, e isso é muito bom” (E2).</p>

Quadro 4: Síntese das evidências sobre os elementos do processo de socialização de conhecimento na CNS

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Diante das entrevistas, notou-se que o contato entre os empresários acontece tanto virtual quanto pessoalmente. Os contatos virtuais se dão mais intensamente através do telefone, sendo o meio de comunicação mais utilizado diariamente por todos os associados.

Outros meios de comunicação virtual foram encontrados na CNS, dentre eles, o correio eletrônico e o *site* da rede que é uma ferramenta disponibilizada para o acesso das cotações e das informações gerais da rede “...os principais fornecedores procuram diretamente a sede da rede... lá o pessoal recebe as propostas e nos envia por e-mail” (E1). Na opinião do empresário da E2 “...o contato virtual é mais ágil, eu uso muito o e-mail e o *site* da rede para consultar qual o fornecedor tem o menor preço, quem comprou, quanto compraram...”.

Os meios virtuais contribuem para a agilidade nas comunicações da rede, de acordo com Castells (1999), a tecnologia da informação atua como um facilitador para as comunicações instantâneas entre as pessoas, “...o *site* da rede possui informações sobre compras, onde tem as cotações, onde eles podem acessar e fazer seus pedidos” (consultor do PRC).

Embora o meio de comunicação virtual, através do computador, esteja acessível a todos os associados, percebeu-se que há uma restrição quanto ao uso dessas ferramentas, pois nem todos os empresários utilizam, conforme destaca o presidente da CNS (E4) “... é uma adaptação que se está fazendo, a maioria dos associados são pessoas mais velhas que não têm aquela afinidade ou facilidade, ou até mesmo relutam um pouco para trabalhar no computador, mas a gente tá trabalhando em cima disso”.

Observou-se que os contatos pessoais acontecem de diversas formas, a rede promove diversos tipos de encontros para os associados através das assembleias, das reuniões da diretoria, reuniões dos grupos de trabalho, nas confraternizações, nas visitas técnicas, treinamentos, cursos e viagens de negócios. Nas assembleias mensais os empresários têm a oportunidade de compartilhar seus problemas e buscar soluções, sendo a forma mais efetiva pela qual se dá o maior contato entre os associados.

Constatou-se que os empresários possuem uma comunicação diária com os funcionários da rede, “os funcionários da rede estão constantemente em contato com os associados” (presidente da CNS). Na visão do consultor do PRC a troca de conhecimentos ocorre em três níveis, “entre a diretoria com a ideia central, entre a equipe de trabalho montando os passos dessas ideias, e a aprovação em assembleia, esses assuntos precisam ser mastigados em vários níveis dentro da rede, isso faz com que haja a troca de informações”.

Quanto às frequências das interações, percebeu-se que ela é alta, os associados possuem um contato diário, seja virtual ou pessoal, *“a comunicação existe diariamente, a questão com o próprio gerente da rede que é o negociador... ele está em contato direto com todos, o gerente é um grande repassador de informações, principalmente de preços, produtos e de oportunidades”* (consultor do PRC).

Visualizou-se que a frequência das interações entre os empresários ocorrem de diversas maneiras. Os contatos virtuais por meio do telefone, *fax* e correio eletrônico na sua grande maioria, são feitos diariamente. A diretoria da rede reúne-se uma vez por semana, e as assembleias são realizadas mensalmente. Entretanto, além desses contatos a rede promove confraternizações, treinamentos, viagens de negócios, entre outros.

Todos esses aspectos relacionados à criação e socialização de conhecimentos são chamados por Nonaka *et al* (2006) de *“ba”* (espaços promotores de conhecimentos). No trabalho de Böhe e Silva (2004) realizado na rede Panimel os autores perceberam que as interações entre os empresários permitiram o acúmulo de valiosas habilidades e conhecimentos para melhorias nas empresas. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam ainda que as organizações geram conhecimento à medida que interagem com seus ambientes.

Nesse sentido, a troca de conhecimentos motivada pelo ambiente em rede permite que os empresários possam criar novos aprendizados, incorporando-os em novas práticas de trabalho, novos processos, novos produtos de forma incremental e contínua. De acordo com os estudos de Dyer e Nobeoka (2000) realizados no setor automotivo, a relação com os demais parceiros permitiram o surgimento de um ambiente de aprendizagem e de introdução de sucessivas mudanças através da complementaridade de conhecimentos.

No que diz respeito aos **elementos facilitadores** do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas da CNS, percebeu-se que eles estão relacionados aos **contatos pessoais, confiança entre os empresários, espaços virtuais, visitas técnicas a outras empresas da rede e parcerias com fornecedores**.

Conforme as evidências, constatou-se que um dos elementos mais citados que contribuem para o processo de socialização conhecimentos são os contatos pessoais entre os associados. De acordo com a opinião do empresário da E1 *“...a gente gosta mais de se encontrar pessoalmente, tu acaba sempre no intervalo trocando uma ou outra informação, tu fica sabendo como está a venda, como teu parceiro vendeu certo produto, de quem ele compra a carne, que preço ele pagou, qual o teu fornecedor, me dá o telefone dele... porque nem todas as compras passam pela rede, tem coisa que tu faz negociação loja a loja, o contato pessoal é o melhor”*.

Percebeu-se que as confraternizações, jantares realizados entre os associados são momentos propícios para que ocorram as conversas informais, as trocas de ideias e experiências sobre assuntos específicos, dessa forma, esses momentos facilitam a socialização e criação de novos conhecimentos... *“a gente costuma também se encontrar muito em jantares, a gente participa muito desses eventos da rede. Na realidade se formou uma família, não se encontra só os donos dos mercados, nesses eventos vai toda a tua família...”* (E4).

As visitas técnicas a outras empresas da rede são vistas pelos empresários como um bom momento para ampliar os conhecimentos. Por meio dessas visitas os empresários têm a oportunidade de observar as melhores práticas de trabalho das demais empresas, podendo assim, implementar melhorias em sua loja.

A participação em feiras, eventos e viagens também são pontos importantes que contribuem para o processo de socialização de conhecimentos, *“...a partir do momento que eu comecei a participar da AGAS com a rede, a gente viu que não é só ficar em casa, você tem que ir buscar informação, inovar e buscar outras experiências... tu sempre consegue captar alguma coisa e colocar em prática no teu negócio”* (E3). Dessa forma, percebeu-se que através da participação em eventos, os empresários têm a possibilidade de conhecer novas oportunidades de negócio, novos fornecedores, novas tendências e novas práticas de gestão.

Observou-se que todas as empresas da CNS possuem as mesmas condições quanto ao acesso aos meios virtuais, possibilitando a interação virtual entre as PMEs. Entretanto, percebeu-se que a utilização dos meios virtuais são amplamente utilizados pelos membros da diretoria em relação aos demais empresários da rede, segundo relatos do consultor do PRC *“a conversação via telefone, o e-mail... todos eles possuem essa ferramenta, o site da rede tem muitas informações sobre compras, tem as cotações, onde eles podem acessar e fazer seu pedido”*.

As ferramentas virtuais são grandes facilitadores para a interatividade entre as empresas, elas agilizam as comunicações e fornecem suporte para a tomada de decisões nas PMEs. Desse modo, Todeva (2006) destaca que o paradigma tecnológico da informação contribui para a o desenvolvimento de uma rede interorganizacional, pois o sucesso da rede depende de competências, tais como a transferência de conhecimentos e aprendizados.

Quanto aos **elementos que dificultam** o processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas da CNS, identificou-se: **baixa capacitação dos empresários, falta de tempo dos associados, restrição à mudança** por parte de algumas empresas e a **distância geográfica** das empresas.

As evidências coletadas, demonstraram que a maioria dos empresários afirmam que a falta de tempo é um dos aspectos que mais dificultam o processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação, de acordo com o empresário da E1 *“o maior problema é a falta de tempo do próprio empresário, porque ele faz tudo, como são mercados de pequeno porte, nenhum tem gerente, então o dono é o cara quem compra, fatura, vende, entrega, negocia... Então na realidade quando ele vê não tá sobrando tempo pra ele se dedicar na criação de conhecimento ou num processo inovativo dentro da sua loja”*.

Percebeu-se que os empresários possuem uma excessiva carga de trabalho e acúmulo de tarefas, dificultando a criação e socialização de novos conhecimentos, pois a maior parte do seu tempo é dedicada em atividades rotineiras dentro da sua empresa, *“...eu acho que o que mais dificulta a criação de conhecimento é a falta de tempo dos associados, nossos estabelecimentos atendem de domingo a domingo”* (E3).

A restrição às mudanças e acomodação de alguns empresários atua como limitador na CNS. Observou-se que, principalmente, as empresas dirigidas por pessoas de mais idade possuem restrição quanto ao uso do computador, correio eletrônico e *internet*. Na opinião do empresário da E2 *“... o processo que mais dificulta é você mudar a ideia do empresário... Isso é o que leva mais tempo, que dificulta, que atrasa muito... E com isso demora mais para a gente inovar”*.

Outros aspectos como, o da distância geográfica entre as empresas também foram citados. A rede CNS está localizada na região Noroeste do Estado e possui uma distância de aproximadamente 300km entre seus pontos extremos, *“...a distância é ponto que mais dificulta o contato pessoal na rede”* (E1).

Em conversas realizadas com os membros da diretoria pôde-se notar que eles têm a preocupação de eliminar os elementos que dificulta o processo de socialização de conhecimentos e desenvolvimento da inovação, principalmente, quanto ao uso das ferramentas virtuais. No entendimento de Alavi e Leidner (2001), as tecnologias de informação e comunicação aceleram a transferência de conhecimento, permitindo rápido acesso à informação e comunicação entre todos os membros de uma organização.

No entanto, a distância geográfica entre as PMEs é um dos elementos de difícil mudança. Porém, uma das formas é a rede trabalhar forte para que os empresários possam visualizar os ganhos de aprendizado oriundos das interações entre os parceiros da rede. Para o processo de desenvolvimento da inovação, constatou-se que ele ocorre através de diversas formas na rede CNS. O Quadro 5, sintetiza as principais descobertas obtidas junto aos entrevistados.

Elementos do processo de desenvolvimento da inovação	Evidências das entrevistas
Parcerias com fornecedores	<p>“o lançamento de produtos é feito através de parcerias com os fornecedores” (E1).</p> <p>“os nossos fornecedores entram com o produto e nós com a marca CNS” (E3).</p>
Visitas a outras lojas da rede Cursos Treinamentos	<p>“a inovação das formas de trabalho é feito com base nas experiências de cada associado, nas trocas de ideias” (E4).</p> <p>“tu fala com um ou outro parceiro e acaba modificando tua forma de trabalho” (E1).</p> <p>“o consultor nós auxilia muito, a participação em cursos e treinamentos ajuda a gente a melhorar o trabalho em nossa empresa”(E2).</p>
Contratação de consultorias externas	<p>“a gente contratou uma equipe para trabalhar na padronização das lojas, isso mudou muito o visual de todas as lojas, a questão da exposição das mercadorias também melhorou bastante” (E1).</p>

Quadro 5: Síntese das evidências sobre os elementos do processo de desenvolvimento da inovação na CNS
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Observou-se que a CNS trabalha com base em parcerias com os fornecedores, desse modo, a rede lançou diversos produtos com sua marca própria, quais sejam: farinha, feijão, erva-mate, massas, amendoim, pipoca, pepinos, entre outros. Esses produtos são embalados pelos fornecedores parceiros e disponibilizados para todas as lojas da rede, “...a gente coloca nossa marca para divulgar mais a rede” (E2).

As evidências encontradas por Powell (1998) no campo da biotecnologia mostraram que a cooperação entre as empresas contribuiu para o acesso a recursos ao promover a disseminação da informação e conhecimento, criando condições para o desenvolvimento da inovação.

Verificou-se que o processo de desenvolvimento da inovação passa pelo comprometimento dos associados, pelos debates, pelos detalhamentos das ações, das trocas de ideias, da participação em cursos, treinamentos, parcerias com os fornecedores, todas essas ações estimulam a inovação na rede, conforme destaca o consultor do PRC “...os fornecedores contribuem também com o patrocínio de campanhas promocionais, publicidades, eventos, cursos e treinamentos, e isso nos ajuda a buscar a inovação”.

Notou-se que a rede tem a preocupação em inovar, por meio dela foi viabilizada a contratação de consultorias externas que auxiliaram nas questões relacionadas à padronização e layout das empresas visando dar suporte para que as PMEs adotassem melhorias, sobretudo, visuais em suas lojas.

A decisão em lançar um produto passa pela aprovação em assembleia, “...quem procura os parceiros é a diretoria, e todas as vezes que se tem uma decisão para lançar um

produto, depende da aprovação através de votação na assembleia” (E2). Quanto à inovação dos métodos de trabalho os empresários procuram trocar seus conhecimentos e experiências com outros empresários na rede, tanto que, as assembleias, as reuniões, as confraternizações e o contato virtual são citados como promotores dessas mudanças nas empresas.

Visitas a outras empresas e o trabalho do consultor do PRC na rede são citadas como aspectos que contribuem para a inovação das práticas de trabalho nas PMEs, conforme o empresário da E3 “...*com as visitas em outras lojas da rede, a gente consegue ver o que pode ser melhorado na nossa loja... a ajuda do consultor também favorece e incentiva as mudanças em nossas lojas”*. No entendimento de Tigre (2006), as visitas técnicas a outras empresas da rede colaboram na transferência de conhecimento codificado sem perda de ativos para quem colabora.

Observou-se que, tanto as interações que ocorrem no ambiente da rede quanto as parcerias com fornecedores são instrumentos relevantes para o processo de inovação na CNS. Por meio da rede os empresários têm a oportunidade de acessar recursos para desenvolver ações de inovações em suas empresas. De acordo com Wittmann e Dotto (2004), as redes de cooperação permitem que as empresas trabalhem de forma articulada, com sinergia, somando esforços para a busca da excelência.

O ambiente de uma rede favorece o surgimento de novas ideias que permite às PMEs obterem resultados positivos na socialização de conhecimento e desenvolvimento de processos inovativos. O próximo item apresenta as evidências sobre os ganhos de conhecimento e inovação obtidos pelas PMEs após se associarem na CNS.

4.3.3 Resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação na CNS

Esta etapa objetivou identificar quais foram os resultados da rede para os processos de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs associadas. Diante das evidências, notou-se que a CNS promoveu mudanças para as PMEs. Percebeu-se que todos os empresários visualizam positivamente a rede para a socialização de conhecimento e desenvolvimento inovação, observou-se, ainda, que através das interações dos empresários, a rede incentivou o aprendizado e facilitou a socialização de diversos tipos de conhecimentos.

Um dos aspectos ressaltados por todos os entrevistados dizem respeito as questões relacionadas à organização geral das lojas como aspectos visuais, *layout*, espaço físico, bem como a ampliação de conhecimentos sobre o gerenciamento das PMEs. No Quadro 6 são sintetizados os principais tipos de conhecimentos socializados na CNS.

Conhecimentos socializados na CNS	Evidências das entrevistas
Organização geral da lojas	<p>“a gente conseguiu mudar desde do prédio... antes de entrar na rede eu tinha uma concepção de pensamento, aquele pedaço de mercado ali, eu achava que ia me manter ali até o resto da minha vida, e a venda começou a aumentar, então primeira grande melhoria foi ampliar o espaço físico, dobramos o espaço de venda, foi feita uma revolução em tudo...” (E4).</p> <p>“com a contratação de consultorias, minha empresa teve bons conhecimentos sobre a organização geral dos produtos, expositores, organização e apresentação do açougue” (E1).</p> <p>“o aspecto visual da minha empresa mudou completamente depois que eu entrei na rede, os conhecimentos sobre a padronização da loja me ajudaram bastante” (E3).</p>
Gerenciamento das PMEs	<p>“antes eu usava margem errada de preços, produtos de alto giro você tem que ter uma margem menor, produtos de baixo giro tu tem que ter uma margem maior. Então este tipo de conhecimentos eu aprendi com a troca de informações na rede” (E1).</p> <p>“a rede me auxiliou sobre como gerenciar um mercado, como minha empresa era nova no mercado, e eu tinha pouco conhecimento, consegui aprender muito com a ajuda dos parceiros da rede”(E2).</p>
<p>Novos fornecedores</p> <p>Novas negociações</p>	<p>“eu passei muitos conhecimentos da minha experiência profissional, a gente troca ideias sobre os trabalhos, organização dos produtos, organização do açougue... Todos ensinam e aprendem ao mesmo tempo... eu conheci novos fornecedores, e aprendi muito sobre organização da loja, atendimento, negociações, custos...” (E4).</p> <p>“eu pude aprender muito e conheci novos fornecedores através da rede, sem a rede certamente eu não teria a metade dos fornecedores que eu compro hoje” (E3).</p>

Quadro 6: Síntese dos conhecimentos socializados na CNS
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notou-se que as visitas a outras empresas da rede facilitaram a socialização e criação de novos conhecimentos, na visão do empresário da E3 percebe-se os diversos conhecimentos “...eu tive muitos conhecimentos depois que entrei na rede... só pra te citar um exemplo: nós fomos visitar um associado em outra cidade, e eu vendo o açougue daquele associado, um açougue bem organizado, com bandejas, várias carnes temperadas... isso me chamou muito atenção, a decoração das bandejas de carnes com alfaces ao redor, quando eu voltei para minha loja foi a primeira coisa que eu fiz... eu voltei e coloquei em prática, ficou mais chamativo pro meu cliente”.

Observou-se na CNS que os empresários trocaram informações sobre fornecedores, processos de trabalho interno, informações relacionadas ao sistema de crédito, relações com bancos, atendimento aos clientes, conhecimento de mercado, conhecimentos sobre ações de marketing e vendas. Assim, conforme destaca Nonaka *et al* (2006) a estratégia da cooperação se torna importante para a complementaridade de conhecimentos entre as empresas, eles

afirmam ainda que a complementaridade é um dos meios fundamentais para o processo de aprendizagem nas empresas.

Nesse sentido, percebeu-se que as informações trocadas na rede ampliaram os aprendizados e facilitaram, sobretudo, a implementação de inovações incrementais nas PMEs, *“...no ambiente da rede os empresários possuem a oportunidade de falar do seu empreendimento com pessoas do mesmo nível e que não são concorrentes, que são parceiros... então isso soma muito conhecimento”* (consultor do PRC).

Quanto ao tipo de inovação, constatou-se que as inovações incrementais tiveram maior destaque entre as respostas dos empresários. A partir da entrada na rede as empresas adotaram novas práticas de trabalho, percebeu-se que houve uma melhoria significativa nos conhecimentos sobre o gerenciamento das PMEs, conforme a OCDE (2005, p.50) *“uma inovação pode consistir em uma série de pequenas mudanças incrementais”*.

Identificou-se que a rede promoveu o aprendizado dos empresários, contribuindo para que as PMEs adotassem todos os tipos de inovação, quais sejam: lançamentos de produtos com a marca CNS, inovações de processos, inovações organizacionais e inovações de marketing, *“...a rede me proporcionou todos os tipos de inovação”* (E2).

As melhorias ligadas ao processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação foram permitidas a partir do acesso a consultorias externas, parcerias com fornecedores, bem como, por meio das interações e das trocas de aprendizados entre os empresários. *“Tu conversa com todos da rede e quando alguém implantou alguma coisa que deu certo todo mundo busca fazer o mesmo... então tu consegue aprender e implantar melhoria na empresa”* (E2).

Observou-se que as inovações organizacionais e de processos se deram pela complementaridade de conhecimentos através das experiências coletivas, bem como, através da contratação de consultores externos. As empresas obtiveram melhorias significativas, como bem expressa o empresário da E3, *“...o que mais se destaca de inovação na minha empresa é a questão do layout, a gente foi modificando, colocando gôndolas diferentes, com essas mudanças eu recebi muitos elogios dos meus clientes”*.

Os aspectos relacionados com o atendimento aos fornecedores também tiveram mudanças, reduzindo o tempo gasto pelos empresários para atendê-los, *“...eu não me envolvo com vendedores, praticamente apenas uns 10% deles eu atendo aqui na minha empresa... você acaba comprando 90% dos produtos através da rede, e isso me dá mais tempo para eu gerenciar meu negócio”* (E2). As evidências demonstraram que o gerente da rede é o grande articulador entre fornecedores e os associados.

No Quadro 7, apresentam-se os tipos de inovações adotados pelas PMEs após associarem-se à rede CNS, na sequência, são descritas as práticas e processos adotados pelas empresas e, por fim, é demonstrada de que forma a CNS auxiliou as empresas no processo de desenvolvimento da inovação.

Inovações desenvolvidas na rede CNS		
Tipo de inovação	Descrição	Contribuição da rede
Organizacional	Melhores controles financeiros Exposição das mercadorias Fachadas das lojas Melhores negociações com fornecedores Melhores negociações com bancos Ampliação das relações externas	Permitiu o acesso à consultorias externas especializadas no setor de supermercados Permitiu a interação com os demais empresários da rede Permitiu cursos, palestras, treinamentos, viagens de negócios
Processo	Controles de estoque Distribuição dos produtos Implantação de sistemas de informação <i>Layout</i> e padronização das lojas Ampliação de espaços físicos das lojas Treinamento de funcionários Atendimento à clientes Atendimento aos fornecedores	Permitiu o acesso à consultorias externas especializadas no setor de supermercados Permitiu a interação com os demais empresários da rede Permitiu cursos, palestras, treinamentos, viagens de negócios Através do trabalho dos funcionários interno da CNS
Produto	Produtos com a marca CNS, tais como: Conservas, temperos, farinha de trigo, farinha de milho, feijão, erva-mate, massa, amendoim, pipoca, entre outros	Permitiu a formação de parcerias com os fornecedores
Marketing	Ações de marketing Promoção de produtos Acesso à mídia (TV, rádio, jornal, panfletos, <i>internet</i>) Campanhas promocionais (sorteios de carros, motos)	Permitiu a formação de parcerias com os fornecedores (patrocínio das campanhas publicitárias e promocionais) Permitiu o compartilhamento de custos

Quadro 7: Síntese das inovações desenvolvidas na CNS
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Torna-se importante destacar, que mesmo esses itens não serem considerados inovações para o mercado, no contexto das PMEs associadas a CNS pode-se considerar uma inovação, uma vez que nunca tinham sido implementadas por essas PMEs, ou seja, essas inovações foram totalmente novas para elas.

Observou-se que a rede não lançou novos produtos no mercado, porém, foram lançados produtos já conhecidos, somente com a marca CNS. As inovações de produtos foram favorecidas com base em parcerias com os fornecedores buscando expandir a marca da rede junto aos clientes, “...*nós começamos a colocar nossa marca em cima de produtos que tem*

um giro razoável, porque o cliente começa a ver nossos produtos e isso amplia a marca da rede” (E1).

Constatou-se que as inovações de marketing tiveram um maior destaque entre os empresários. Por meio da rede, as PMEs conseguiram obter acesso à mídia, tornando as PMEs mais competitivas, como relata o empresário da E2 “...*eu tenho publicidade o dia todo em tv, jornal, rádio... isso era uma coisa que eu sozinho não conseguiria custear*”, já as campanhas promocionais, como por exemplo, o sorteio de carros e motos implicaram significativamente na elevação das vendas das PMEs, “...*as premiações da rede é outra coisa que também ajudam no aumento das minhas vendas*” (E3).

As evidências apresentadas por Tsai (2001) sinalizam que as relações entre os atores atuam como motivador para a criação da inovação, pois elas desenvolvem a transferência de conhecimento e ampliam o aprendizado organizacional. Nesse sentido, Ahuja (2000) contribui afirmando que relações diretas entre os parceiros de uma rede interorganizacional oferecem conhecimento compartilhado, complementaridade e escala, afetando positivamente os resultados da inovação.

Portanto, percebeu-se que as empresas da CNS tiveram o acesso a novos fornecedores, ampliaram o poder de barganha, ampliaram as ações de marketing conjunto, reduziram custos. Além disso, a facilidade que os empresários têm para acessar novos conhecimentos através da rede permitiu que as PMEs melhorassem sua imagem junto aos clientes e fornecedores e, tais benefícios contribuíram para o desenvolvimento e sobrevivência das PMEs no mercado. O capítulo seguinte apresenta a análise complementar da pesquisa realizada na CNS e nas redes do PRC.

5 ANÁLISE COMPLEMENTAR ENTRE A CNS E REDES DO PRC

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma análise complementar entre as redes do PRC e a rede CNS. O objetivo é identificar as diferenças e similaridades das evidências encontradas nas duas fases da pesquisa, bem como demonstrar os principais resultados encontrados em ambas as fases.

5.1 Características das redes

Apresentam-se nesta seção, as características encontradas entre as demais redes integrantes do PRC e a rede CNS. O Quadro 8, sintetiza as principais evidências referentes às características das redes pesquisadas.

Características	Redes do PRC	Rede CNS
Tamanho das Redes	Tamanho médio de 51 PMEs	35 empresas
Número médio de empregados	11 empregados	8 empregados
Tempo médio de associação na rede	3 anos e 4 meses de associação	6 anos de associação
Tempo médio de fundação das PMEs	15 anos e 5 meses de fundação	12 anos de fundação
Motivos para se associar em rede	Trocas de informações e conhecimentos; elevação dos lucros; redução de custos; melhorar a imagem da PME; cooperar com outras empresas; sobreviver no mercado; reduzir incertezas e riscos	Necessidade de trocar informações; sobrevivência no mercado; ampliar negócios
Mecanismos de gestão das redes	Estatuto; código de ética; regimento interno	Estatuto; código de ética; regimento interno

Quadro 8: Síntese da análise conjunta das características das redes
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Observa-se que, de maneira similar, as redes do PRC e a rede CNS são compostas basicamente por microempresas, embora nas redes do PRC a média de empregados seja de 11 empregados, constatou-se que 74,1% das empresas possuem menos de 10 empregados. Nesse sentido, Wittmann *et al* (2003) enfatizam que a atuação isolada de PMEs pode resultar na dificuldade para obter diferenciais competitivos, pois elas possuem limitação de recursos. As evidências empíricas demonstram que, possivelmente a formação da rede pode ser uma alternativa viável para as pequenas empresas.

Nas pesquisas realizadas nas redes do PRC e CNS constatou-se que o tempo médio de fundação das empresas é superior a 10 anos, nota-se, portanto, que mesmo as empresas com

maior tempo de fundação, visualizam na rede possibilidades para sobreviver e competir no mercado, assim, conforme os estudos de Dotto *et al* (2002) através da união, as empresas procuram se fortalecer, potencializando suas características para competir no mercado.

Observou-se que os motivos que levaram as empresas a se associar em rede são similares nas duas fases da pesquisa, entretanto, a possibilidade para trocar informações e conhecimentos com outros empresários foi o motivo que mais se destacou entre as evidências. Ressalta-se que o ambiente de uma rede de cooperação possui a característica semelhante a de um “*ba*”. De acordo com Nonaka e Konno (1998) o “*ba*” é um espaço compartilhado onde emergem as relações, objetivando promover as interações nos mais diferentes níveis hierárquicos de uma organização.

A preocupação quanto à elevação dos lucros, redução de custos e sobrevivência no mercado, também foram motivos que levaram as empresas a se associar em rede, isso destacou-se tanto nas redes do PRC, quanto na CNS. Percebeu-se que a acirrada competição encontrada no mercado fez com que as empresas buscassem estratégias para se manterem competitivas. A formação de redes de cooperação possivelmente facilitou a sobrevivência dessas empresas.

Quanto à gestão da rede, as evidências demonstraram que as redes do PRC e a rede CNS possuem regulamentos escritos que deixam claros os direitos e deveres dos associados. Assim, conforme enfatiza Verschoore (2006) os aspectos formais e contratuais são importantes mecanismos para o crescimento da rede.

Por fim, notou-se que há uma participação efetiva das PMEs nas principais decisões das redes e que a diretoria das redes trabalha de forma organizada objetivando ganhos similares entre as PMEs associadas. No item seguinte, apresenta-se a análise complementar da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas redes.

5.2 Socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas redes

Nesta seção, busca-se analisar, de forma complementar, quais são os elementos existentes nas redes que auxiliam no processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação. Constatou-se que há incentivos para a troca de ideias e conhecimentos entre as empresas associadas, observou-se na CNS que os empresários possuem espaços e momentos para trocar informações e conhecimento. A socialização de conhecimentos ocorre tanto formal quanto informalmente entre os empresários das redes do PRC.

Evidências parecidas foram encontradas na CNS onde os empresários interagem também por meio do uso do telefone, *fax*, computador, correio eletrônico, bem como, através de contatos pessoais nas assembleias, visitas técnicas, treinamentos, cursos, palestras e confraternizações.

Percebeu-se que o ambiente de cooperação e a sinergia encontrada nas redes facilitam a troca de ideias e o aprendizado entre os empresários. De acordo com os trabalhos de Nonaka *et al* (2006), Corno *et al* (1999) realizados nos distritos industriais japoneses, os autores concluíram que o conhecimento pode ser criado entre as redes interorganizacionais, por meio de um espaço compartilhado onde emergem as relações. Já no entendimento de Dyer e Nobeoka (2000), as rotinas de compartilhamento de conhecimentos estabelecidas em uma rede interorganizacional permitem a transferência de conhecimento entre os atores.

Notou-se na CNS que existem alguns elementos que possivelmente facilitam o processo de socialização de conhecimento, quais sejam: laços de confiança entre os empresários e a diretoria da rede, contratação de consultorias, participação em cursos, viagens de negócios, treinamentos e a utilização de ferramentas virtuais.

Por outro lado, nas redes do PRC identificou-se que esses elementos também foram encontrados, pois, foi notável a concordância dos empresários quanto aos aspectos relacionados à confiança na rede, participação das PMEs em cursos e treinamentos através das redes. Conforme a pesquisa de Balestro (2002) no caso das redes, a confiança contribui para a formação de estratégias coletivas, promovendo a troca aberta de informações e a aprendizagem organizacional.

Dentre os elementos que dificultam o processo de socialização de conhecimento observou-se na CNS que eles estão relacionados à falta de tempo dos empresários, distância geográfica das PMEs, restrição à mudança e a baixa capacitação gerencial dos empresários. Nas redes do PRC os empresários possivelmente também enfrentam os mesmos problemas relacionados à falta de tempo e distância geográfica entre as PMEs, pois quando foram questionados se a rede promove frequentemente visitas técnicas entre as empresas associadas, a concordância dos empresários foi baixa.

Contudo, como são microempresas, salienta-se que na maioria das vezes o empresário é pessoa chave na empresa, é ele que compra, vende, atende, organiza e toma as decisões da empresa, dificultando muitas vezes sua saída para visitar as demais empresas da rede.

Quanto ao desenvolvimento da inovação na CNS percebeu-se que ocorre basicamente através da parceria com fornecedores, os quais geralmente embalam produtos com a marca CNS. A participação em cursos, bem como as visitas técnicas em outras empresas da CNS, e a

contratação de consultorias atuam positivamente no desenvolvimento da inovação. Na pesquisa realizada nas redes do PRC constatou-se que a participação das PMEs em cursos de capacitação, consultorias externas, participação em feiras de negócios também possibilitaram o desenvolvimento de inovações incrementais.

Portanto, nota-se que tanto as redes do PRC quanto a CNS desenvolvem a inovação por meio de elementos similares, destaca-se que todas as redes integrantes desta pesquisa são redes participantes do PRC, desse modo, as ações de trabalho desempenhadas pelos diversos consultores do PRC em todo o Estado do RS são as mesmas, o que possivelmente explica as semelhanças no processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas redes do RS. Na sequência o tópico 5.3 contempla os resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação através das redes.

5.3 Resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas redes

O objetivo desta seção é apresentar os resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação encontrados nas demais redes do PRC e na CNS. O quadro 9, demonstra de forma sintética as principais descobertas.

Resultados	Redes do PRC	Rede CNS
Socialização de conhecimento	Novas práticas de trabalho; processos gerenciais; novos fornecedores, ações de marketing	Organização geral das lojas; padronização; exposição dos produtos; novos fornecedores; negociações; atendimento aos clientes
Média de lançamento de produtos	8 produtos/serviços (últimos 2 anos)	9 produtos (últimos 2 anos)
Média de adoção de novas práticas gerenciais	6 novas práticas gerenciais (últimos 2 anos)	17 novas práticas gerenciais (últimos 2 anos)
Aumento médio dos lucros	20,8% (a partir da entrada na rede)	45% (a partir da entrada na rede)

Quadro 9: Resultados das redes para socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

As evidências demonstraram que na CNS as empresas socializaram e criaram conhecimentos, sobretudo, pela possibilidade do contato com outros empresários do mesmo segmento de negócio, por meio da rede as empresas tiveram acesso a cursos de capacitação, os quais estimularam a socialização e a criação de novos conhecimentos.

Nesse sentido, os resultados estão de acordo com o trabalho de Dyer e Nobeka (2000) os quais enfatizam que, devido às interrelações oriundas do ambiente da cooperação interorganizacional, uma empresa que adota a estratégia da cooperação poderá ser mais eficaz do que uma firma individual no processo de criação, transferência e recombinação de conhecimento.

Notou-se que ambas as redes socializaram conhecimentos semelhantes, as empresas obtiveram conhecimento sobre novas práticas de trabalho, processos gerenciais, conheceram e passaram a negociar com novos fornecedores e obtiveram conhecimentos sobre ações de marketing.

Quanto aos resultados da inovação, identificou-se que as redes do PRC do segmento de comércio formadas entre 31 e 60 PMEs lançaram mais produtos/serviços do que as demais redes. Possivelmente essas redes maiores, obtiveram maiores acessos a recursos, conhecimentos e aprendizado e, dessa forma, puderam lançar mais produtos/serviços do que as demais redes. Assim, conforme os estudos de Böhe e Silva (2004) realizados numa rede do segmento de padarias e confeitarias, os autores constataram que a troca de conhecimento entre os empresários permitiu a eles, ganhos de aprendizado e desenvolvimento de produtos.

Na rede CNS, a atuação das 35 PMEs permitiu que a rede realizasse todos os tipos de inovações, no entanto, as inovações de marketing tiveram maior destaque entre os entrevistados, por meio da rede as empresas tiveram acesso à mídia e isso refletiu na elevação das vendas e do lucro. Atualmente, a CNS possui diversos produtos com marca própria, lançados basicamente através das parcerias com os fornecedores.

Quanto à adoção de novas práticas gerenciais, as redes do PRC formadas entre 31 e 60 empresas tiveram uma participação significativa, entretanto, identificou-se que as redes do PRC formadas por menos de 30 empresas obtiveram maior destaque na adoção de novas práticas gerenciais em relação às redes formadas por mais de 61 empresas.

As evidências apresentadas por Dyer e Nobeoka (2000) sinalizam que a relação com os parceiros de uma rede permite que se crie um ambiente de introdução de sucessivas mudanças através da complementaridade de conhecimentos. Nesse sentido, observa-se que o mesmo ocorreu nas redes de cooperação deste estudo, ou seja, a relação entre os empresários da rede estimularam as mudanças e melhorias nas PMEs.

Na CNS as inovações organizacionais e de processos se deram através de implementação de melhorias realizadas nas PMEs, identificou-se que os empresários adotaram melhores controles financeiros, mudaram a forma de atender os fornecedores, organização das mercadorias e organização geral das lojas, padronização das lojas e nas

fachadas, formação de preços, obtiveram melhoria na imagem junto à fornecedores e clientes, implementaram sistema de informações, ampliaram espaços físicos, treinamento de funcionários, entre outros.

Em média o aumento de lucros das redes do PRC foi de 20,8%, identificou-se que as redes formadas em até cinco anos obtiveram maiores lucros do que redes com mais de seis anos de existência. Por outro lado, o aumento médio dos lucros das empresas da rede CNS foi de 45%, entretanto, os empresários que estão a mais tempo associados na rede não visualizam os mesmos aumentos de lucros que obtiveram nos anos mais recentes que estavam associados à rede.

Uma das possíveis causas para essa redução do aumento dos lucros pode ser explicada pelas evidências encontradas por Pereira (2005), o qual entende que, com o passar dos anos percebe-se um crescente aumento do número de redes, acirrando a competitividade entre elas, reduzindo, assim, os retornos financeiros das empresas associadas. No entanto, o autor ressalta que é papel das redes criarem novos conhecimentos e estimular a inovação para a sustentabilidade das PMEs e das redes.

Percebeu-se que a rede CNS obteve melhores resultados em relação às redes do PRC, observou-se que a CNS **lançou maior número de produtos, adotou novas práticas gerenciais e obteve maior aumento dos lucros**. Uma das possíveis explicações para o lançamento de produtos é a facilidade da CNS em formar parcerias com seus fornecedores para o lançamento de produtos com a marca própria.

Quanto à adoção de novas práticas gerenciais, percebeu-se na CNS que, nos últimos dois anos, ingressaram na rede novas empresas, possivelmente esse ingresso de novas associadas possibilitou maior troca de conhecimentos e experiências, e desse modo, elevou a quantidade de adoção de novas práticas gerenciais na CNS.

Possivelmente por meio da facilidade de lançar produtos, bem como, a adoção de novas práticas gerenciais, através de um maior controle financeiro, controle de estoque, formação de preços, poder de barganha, acesso a um número maior de fornecedores, e melhorias nos aspectos visuais das lojas, as empresas da CNS obtiveram maior elevação dos lucros quando comparada com as demais redes do PRC.

Contudo, percebeu-se que tanto nas redes do PRC quanto na CNS promoveram-se inovações nos dois últimos anos. Conforme os estudos de Human e Provan (1997) as empresas configuradas em rede tendem a elevar as trocas interorganizacionais de amizade, informação, negócios e competências do que empresas que atuam isoladamente. Através dos resultados obtidos na pesquisa pode-se afirmar que o ambiente de uma rede de cooperação é

promotor da inovação, pois, fortalece o surgimento de ideias e incentiva a formação de parceiras com atores internos e externos à rede.

No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais da pesquisa, onde são apontadas as principais implicações do estudo. Na sequência, apresentam-se as limitações, implicações acadêmicas e gerenciais e propostas para estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo identificar os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas PMEs associadas. **Tanto na primeira fase da pesquisa, quanto na segunda, o estudo demonstrou que as redes facilitaram a socialização de conhecimentos e contribuíram para o desenvolvimento da inovação nas PMEs associadas.**

No processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação, as evidências confirmaram que **o contexto de uma rede de cooperação proporcionou tanto interações virtuais quanto interações pessoais.** Identificou-se na CNS a criação de espaços e momentos formais e informais para que os empresários possam socializar suas experiências e aprendizados. As assembleias mensais permitem que os empresários encontrem-se e possam trocar informações sobre oportunidades e dificuldades que estão enfrentando nas suas empresas.

No que diz respeito ao processo de inovação, percebeu-se que as redes proporcionam às suas PMEs acesso a recursos como a formação de parcerias com fornecedores, que buscam promover cursos, treinamentos e palestras, bem como, o lançamento de produtos com a marca própria da rede. Outros aspectos relacionados ao compartilhamento de custos também foram observados, como por exemplo, na contratação de consultores externos que visaram implementar melhorias nas PMEs.

Para contribuir no processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação na rede CNS é fundamental, o trabalho dos seus funcionários internos, pois observou-se que os empresários não possuem grande disponibilidade de tempo, pelo contrário, eles exercem diversas atividades em suas empresas, implicando em pouco tempo de trabalho para a rede. Portanto, os funcionários da rede possuem a tarefa de serem os grandes articuladores dos empresários quanto às oportunidades de negócios, novos conhecimentos e aspectos inovativos.

Conclui-se que os resultados da formação das redes são positivos. Identificou-se que por meio das redes as PMEs acessaram novos conhecimentos, bem como, conseguiram lançar produtos, adotaram inovações organizacionais, inovações de processo e inovações de marketing, todas essas ações permitiram que as PMEs obtivessem elevação nos seus lucros.

No Quadro 10, sintetizam-se as principais evidências da pesquisa, onde demonstram-se: as características das redes e das PMEs, o processo de socialização de conhecimento e

desenvolvimento da inovação, os elementos facilitadores e dificultadores desse processo, bem como, os conhecimentos acessados e as inovações adotadas pelas PMEs por meio da rede.

Principais evidências da pesquisa	
Características das redes e PMEs	As redes são compostas basicamente por microempresas O tamanho médio das redes é de 51 PMEs As PMEs estão associadas à rede média há 3 anos e 4 meses Principais motivos para buscar uma rede (troca de informações e conhecimentos, sobrevivência no mercado, redução de custos, elevação dos lucros) As redes possuem estatuto código de ética e regimento interno
Processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação	O processo se dá pela: Existência de espaços e momentos para trocar informações, aprendizados (espaços virtuais, assembleias, confraternizações, reuniões, visitas técnicas a outras PME) Ambiente de sinergia e confiança (troca aberta de experiências) Compartilhamento de custos (contratação de consultores) Parceria com fornecedores Participação das PMEs e funcionários em cursos, treinamentos, eventos, palestras
Elementos facilitadores	Contatos pessoais Confiança entre os empresários Espaços virtuais Visitas técnicas Parcerias com fornecedores
Elementos dificultadores	Baixa capacitação dos empresários Falta de tempo Distância geográfica das PMEs Restrição à mudança por parte de alguns associados
Socialização de conhecimento	Informações de mercado e tendências de negócios Novas práticas de trabalho e processos gerenciais Novos fornecedores Ações e planos de marketing Padronização das lojas, exposição das mercadorias Informações sobre custos, formação de preços de venda
Inovações organizacionais	Implantação de controles financeiros Fachadas das lojas Negociações com fornecedores Negociações com bancos Exposição das mercadorias Ampliação das relações externas das PMEs
Inovações de processos	Melhores controles de estoque Distribuição dos produtos (ampliação do <i>mix</i> de produtos) Implantação de sistemas de informações Ampliação dos espaços físicos <i>Layout</i> e padronização das lojas Treinamento de funcionários Melhorias do atendimento aos clientes e fornecedores
Inovações de produtos	Lançamentos de produtos já conhecidos pelo mercado, porém com a marca da rede
Inovações de marketing	Implantação de ações de marketing Acesso a campanhas promocionais Promoção de produtos Acesso à mídia (TV, rádio, jornal, panfletos) Desenvolvimento de encartes promocionais

Quadro 10: Principais conclusões da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Constatou-se que, nas redes do PRC e na CNS os principais motivos que levaram as empresas a ingressar numa rede incluem a facilidade para trocar conhecimentos, preocupação para a elevação dos lucros, sobrevivência no mercado, acesso a recursos e ampliação de negócios. Dessa forma, percebeu-se que a formação de redes serve como estratégia relevante no contexto das PMEs, corroborando com Wittmann *et al* (2003), os quais ressaltam que muitas vezes a atuação isolada dessas pequenas empresas resulta em dificuldade para obter diferenciais competitivos, devido à limitação de recursos.

A confiança que se estabelece nas relações influencia diretamente na troca de informações, implicando ativamente em novos aprendizados e em processos inovativos nas PMEs. Nas redes do PRC, percebeu-se que a confiança dos empresários com a diretoria e com as demais empresas das redes teve alta concordância. No entanto, essas relações de confiança são construídas ao longo do tempo, através dos laços intensos de amizade e, sobretudo, de parcerias.

O acesso a recursos e soluções foi expressivo na CNS, as empresas associadas conseguiram por meio da rede, formar uma marca forte e conhecida na região, obtiveram poder de barganha e acesso a novos fornecedores, as ações de marketing conjunto colaboraram para a ampliação de clientes, o compartilhamento de custos e riscos, ressalta-se que todas essas ações influenciaram diretamente na elevação dos lucros das PMEs.

Nas observações realizadas na CNS, verificou-se que as visitas técnicas a outras PMEs da rede objetivam, sobretudo, permitir a comunicação de conhecimento tácito através da visualização das melhores práticas de trabalho desempenhadas em cada PME da rede.

Observou-se que, a CNS não possui uma estrutura formal de pesquisa e desenvolvimento de produtos. **O lançamento de produtos é terceirizado, ou seja, a partir da parceria com fornecedores é que são lançados os produtos, cabendo à CNS articular com os fornecedores questões relacionadas à logística, qualidade, preços, etc.**

Percebeu-se nas redes do PRC que as empresas associadas há mais de seis anos obtiveram redução dos lucros, o mesmo efeito foi verificado nas empresas da rede CNS, pois as PMEs associadas há mais tempo não visualizam os mesmos ganhos que tiveram nos primeiros anos que estavam na rede. Portanto, é crucial que as redes criem ações inovadoras, seja por meio da criação de planos estratégicos, projetos de desenvolvimentos ou por meio da profissionalização da gestão das PMEs, visando elevar os ganhos e a sustentabilidade das redes e das empresas associadas.

Verificou-se que a maioria dos empresários da CNS possui uma capacitação frágil. No entanto, é importante que a CNS ofereça para eles suporte gerencial, pois quanto mais capacitados estiverem, melhores serão os ganhos com as trocas de aprendizados e melhorias implantadas em suas empresas. Essa capacitação pode passar pelo estímulo da utilização da tecnologia da informação, fato esse que expande, facilita e agiliza a comunicação entre os empresários na rede.

Contudo, a própria adesão de uma empresa em uma rede de cooperação já pode ser considerada uma inovação para essas empresas, a mudança da forma de trabalho de um estilo individualista para um estilo coletivo e colaborativo revela o surgimento de um modelo de organização empresarial. Quanto ao atendimento dos objetivos do estudo, o tópico seguinte apresenta-os de forma analítica.

6.1 Atendimento aos objetivos do estudo

Esta pesquisa teve como objetivo geral “*identificar os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação nas empresas associadas às redes integrantes do PRC do RS*”. Para o atendimento desse objetivo, definiram-se cinco objetivos específicos, os quais são apresentados a seguir.

O primeiro, procurou identificar características das redes de cooperação e das empresas associadas. Esse objetivo foi atendido na seção 5.1 desta dissertação onde apresentou-se a análise complementar das características das redes do PRC e da CNS.

O segundo, buscou identificar e analisar os elementos do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas. A seção 5.2 desta dissertação atendeu tal objetivo, apresentando que os elementos desse processo passam por um ambiente, sobretudo, de confiança, onde se dão as interações entre os empresários. Outra característica diz respeito a existência de espaços e momentos propícios para desenvolver novos conhecimentos.

Conforme a corrente de autores como Nonaka *et al* (2006) esses espaços são promotores da criação e socialização de novos conhecimentos, objetivando motivar a interação entre todos os indivíduos nos mais diferentes níveis da organização, gerando um conhecimento mais efetivo e completo, iniciando-se em nível individual estendendo-se ao nível interorganizacional.

Outro aspecto característico da rede é o compartilhamento de custos que facilita a contratação de consultores externos que proporcionam o acesso a novos conhecimentos e

colaboram para as PMEs desenvolver a inovação. Percebeu-se na CNS que ela promove seguidamente eventos, palestras e treinamentos. Notou-se que os treinamentos e cursos vão além dos empresários e são realizados também para os funcionários das PMEs.

O terceiro objetivo específico propôs-se a identificar os elementos facilitadores e dificultadores do processo de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas em rede. Esse objetivo é contemplado na seção 4.3.2 desta dissertação.

Por meio do estudo realizado na CNS verificou-se que os contatos pessoais, a confiança entre os empresários, as visitas técnicas, parcerias com fornecedores, bem como, a utilização dos meios virtuais atuam como elementos facilitadores no processo de socialização de conhecimento. Entretanto, dentre os elementos dificultadores, constatou-se a baixa capacitação dos empresários, falta de tempo, distância geográfica das PMEs e a restrição a mudanças por parte de alguns associados.

O quarto objetivo específico procurou identificar os resultados das redes para a socialização de conhecimentos nas empresas associadas. O atendimento desse objetivo ficou evidenciado nas seções 4.3.3 e 5.3 desta dissertação. A análise complementar demonstrou que as redes do PRC socializaram conhecimentos sobre novas práticas de trabalho, conheceram novos fornecedores, e acessaram conhecimentos sobre ações de marketing.

Já na CNS identificou-se que a rede possibilitou acesso a novos conhecimentos sobre o gerenciamento das PMEs, novos fornecedores, exposição de produtos, padronização das lojas, atendimento aos clientes, entre outros.

O quinto objetivo específico buscou identificar os resultados das redes para o desenvolvimento da inovação nas empresas associadas. As evidências que atenderam esse objetivo também são demonstradas nas seções 4.3.3 e 5.3 desta dissertação. Quanto ao tipo de inovação, as descobertas obtidas nas redes do PRC revelaram que elas desenvolveram inovações de produtos, adotaram inovações organizacionais, de processos e de marketing. Salienta-se que as inovações são consideradas radicais para essas redes, porém para o mercado elas são consideradas incrementais.

Ressalta-se, por exemplo, no lançamento de produtos, que as redes não lançaram produtos novos no mercado, elas lançaram produtos já conhecidos, porém, com a marca da rede. O mesmo aconteceu na CNS, embora muitas inovações adotadas pelas PMEs sejam conhecidas pelo mercado, para aquelas PMEs da CNS se caracterizaram como inovações radicais, uma vez que nunca tinham sido implementadas naquelas empresas.

Por fim, observou-se que na rede CNS as empresas adotaram todos os tipos de inovações de natureza incremental, porém, destacam-se as inovações de marketing, as quais foram permitidas pelo acesso à mídia, televisão, rádio, campanhas de prêmios. Considerando que o presente estudo servirá tanto para a área acadêmica quanto para a área gerencial, apresentam-se a seguir as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo.

6.2 Implicações acadêmicas e gerenciais do estudo

O presente trabalho contemplou três temáticas de grande interesse no estudo da administração: redes de cooperação, conhecimento organizacional e inovação. Quanto às implicações acadêmicas, o estudo contribuirá com as evidências encontradas no contexto de uma rede de cooperação, o qual ressalta a importância das redes para os processos de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação.

Procurou-se evidenciar quais são os elementos e os resultados da formação das redes de cooperação para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação junto às empresas associadas. Portanto, **observou-se que os resultados da formação das redes são positivos, isto é, o contexto das redes de cooperação colabora efetivamente nos processos de socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação em PMEs.** Os resultados aqui encontrados poderão contribuir para futuras discussões, estimulando o debate acadêmico acerca dos temas redes de cooperação, conhecimento organizacional e inovação.

Do ponto de vista gerencial os resultados evidenciam que a formação de redes de cooperação serve como estratégia para a socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação em PMEs. Por meio das iniciativas conjuntas e colaborativas as PMEs possuem acesso a vantagens que auxiliam no seu desenvolvimento favorecendo a sustentabilidade das redes e das PMEs.

As evidências sinalizam que os espaços e momentos criados na rede possibilitaram a ampliação de aprendizados entre os empresários. Todavia, percebe-se que tanto as redes do PRC quanto a rede CNS necessitam estimular o desenvolvimento de novos projetos visando manter e elevar seus ganhos, sobretudo, em longo prazo.

Enfatiza-se que a CNS deve incentivar a utilização dos meios virtuais, principalmente do computador, o qual pode facilitar o processo de socialização e criação de conhecimento. Quanto às limitações do estudo, o tópico seguinte visa apresentá-las.

6.3 Limitações do estudo

Os aspectos limitadores deste estudo incluem o fato desta pesquisa ser um estudo de caso, o qual não se tem a possibilidade de expandir os resultados para todas as redes de cooperação participantes do PRC. Outra limitação diz respeito ao critério de escolha da rede, onde considerou-se o quesito proximidade do autor com a rede estudada.

Quanto a primeira fase desta pesquisa, a amostra caracterizou-se como uma amostragem não probabilística, não podendo generalizar as descobertas para a população alvo. Ocorreram limitações quanto ao retorno dos questionários, embora realizou-se um grande esforço para obtenção do maior número possível de questionários respondidos (disponibilidade de acesso via *internet*), não se teve uma taxa expressiva de questionários retornados. Dessa forma, pela baixa taxa de retorno, realizou-se análises estatísticas elementares nos dados da primeira fase.

6.4 Sugestões para estudos futuros

Considerando que o presente estudo não esgota o assunto, faz-se necessário sugerir algumas pesquisas futuras, quais sejam: a) elaboração de estudos comparativos sobre a socialização de conhecimentos e desenvolvimento da inovação em redes de cooperação no contexto do PRC; b) realização de estudos de caráter quantitativos sobre os resultados da socialização de conhecimento *versus* performance financeira das PMEs organizadas em redes de cooperação; c) realização de estudos de caráter quantitativos sobre os resultados do desenvolvimento da inovação *versus* performance financeira das PMEs organizadas em redes de cooperação; d) replicação desta pesquisa em outras regiões do Estado ou do País com o objetivo de verificar as diferenças e ou similaridades entre as redes de PMEs nos diversos ambientes.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v.45, p.425-455, Sep. 2000.
- ALAVI, M. LEIDNER, D.E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Mis Quarterly**, v.25, n.1, p. 107-136, 2001.
- ARIAS, J.G. Do networks really foster innovation? **Management Decision**, v.33, n.9, p.52-56, 1995.
- BALESTRIN, A.;VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.8, edição especial, p. 203-228, 2004.
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE J.R. **Redes de cooperação empresarial – estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRO, M.V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. 2002. 118f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BARBIERI, J.C. **Organizações inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O Dilema de Crescimento em Redes de Cooperação: o caso da Panimel. **IN: Verschoore, Jorge R. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- BRACHOS, D.; KOSTOPOULOS, K.; SODERQUIST, E.K.; PRASTACOS, G. Knowledge effectiveness, social context and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v.11, n.5, p.31-44, 2007.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**. v.47, n.6, p.795-817, 2004.
- BRASS, D. J. A social network perspective on Human Resources Management. In: Cross, Rob; Parker, Andrew; Sasson, Lisa. **Networks in the knowledge economy**. New York: Oxford, 2003
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- CHEN, S.; DUAN, Y.; EDWARDS, J.; LEHANEY, B. Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in smes: insight from a UK investigation. **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.3, p.6-23, 2006.
- CHESBROUGH, H.W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v.44, n.3, p.33-41, 2003.
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge creation within industrial systems. **Journal of Management and Governance**, v. 3, p. 379-394, 1999.
- DITTRICH, K.; DUYSTERS, G. Networking as a means to strategy change: the case os open innovation in mobile telephony. **The Journal of Product Innovation Management**, v.24, p.510-521, 2007.
- DOSI, G. The nature of innovative process. In: DOSI *et al.* **Technological change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.
- DOTTO, D.M.R.; WITTMANN, M.L.; MACHADO, R.A. **Competitividade e redes de pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul**. v. 7, Santa Cruz do Sul: Unisc, 2002.
- DYER, J. H.; HATCH, N.W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v.27, p.701-719, 2006.
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-charing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v.21, p.345-367, 2000.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660-679, 1998.
- EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford Press. 1997.
- GRANDORI, A.; FURLOTTI, M. The sustainable lightness of projects: Resource based and procedural contracting. **Strategic alliances: Governance and contract**. Palgrave, 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, Berlin, 1995.
- GRANT, R.M. **Contemporary strategy analysis, concepts, techniques and applications**. Oxford: Blackwell, 2002.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, p.203-215, 2000.

- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3.ed. The MIT Press, 1997.
- HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.
- IBGE (2006). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas**. Disponível em: <<http://WWW.ibge.gov.br/home/estatística/economia/microempresa/default.shtm>>. Acesso em: 30 abr. 2009.
- JARILLO, C. **Strategic Networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- JARILLO, C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.9, n.1, p. 31-41, 1998.
- LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. 2004. 144f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- LOCKE, R. M. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n. 2, dez., 2001.
- LIPPARINI, A.; SOBRERO, M. The glue and the pieces entrepreneurship and innovation in small-firm networks. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n.2, p. 125-149, 1994.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2001.
- MARCHI, J.J. **Redes empresarias: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas**. 2006. 144f. Dissertação (Curso de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Massachusetts: Press of Harvard University, 1982.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation, **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v.27, n.8, p.1179-1208, 2006.

OCDE. Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação dos dados sobre inovação**. 3ed. Rio de Janeiro: FINEP/OCDE, 2005. 184p.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2, p.241-265, 1990.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, p.549-583, 1998.

PAVITT, K. The process of innovation. Science and technology. Policy research. Aug 2003.

PEREIRA, B.A. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

PERROW, C. Small-Firm Networks: In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. Networks and organizations: Structure, form and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**. v.5/6, p.137-168, 2004.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Doubleday and Co., 1966.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy. **Research in Organizational Behaviour**, v.12, 1990.

POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v.40, p.228-240, Spring 1998.

PYKA, A. Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches. **European Journal of Innovation Management**. V.5, n.3, p.152-163, 2002.

REDE CNS. **Folder de apresentação**. Santa Rosa, p.1-11, 2008.

RHODES, J.; HUNG, R.; LOK, P.; YA-HUI, B.; WU, C. Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.3, p.84-100, 2008.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: Dodgson, M.; Rothwell, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic Learning and Knowledge Management**. Chichester: SMS, 1997.

SCHERER, F.O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2007, 111f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D.E. Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. **Mis Quarterly**, v.26, n.3, p. 213-242, 2002.

SCHUMPETER, J.A. (1934) **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Cultural, 1982.

SEDAI (2006). Secretária de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Programa Redes de Cooperação**. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

STEGLICH, L.R. **O desenvolvimento de produtos em uma rede de pequenas e médias empresas: motivações e fatores críticos**. 2007, 96f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n.2, p.100-111, 2002.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London:Toutledge, 2006.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v.44, n.5, p.996-1002, 2001.

VIA REDES (2009). **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.viaredes.com.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Competitive factors of cooperation networks: a quantitative study of a southern brazilian case. **The 22nd European Group for Organization Studies Colloquium**. Bergen – Norway, 2006.

VERSCHOORE FILHO, J. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R. Redes de pequenas e médias empresas – uma análise regional. **IN: Verschoore, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F. N.; VENTURINI, T.V. As redes empresarias como uma alternativa para a aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista.

Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia 3Es, 2003.

ZHAO F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research.** v.11, n. 1, 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Pesquisa redes de cooperação empresarial Instrumento de coleta de dados – primeira fase



Pesquisa Competitividade das Redes de Cooperação no Brasil

Caros Empresários e Gestores, sejam bem vindos à pesquisa "Competitividade das Redes de Cooperação no Brasil".

- **Autores:** A pesquisa é desenvolvida com recursos da UNISINOS e CNPq, e coordenada pelos Professores Alsones BALESTRIN e Jorge VERSCHOORE;
- **Objetivo:** Fazer um diagnóstico geral das Redes de Cooperação Empresarial (redes associativas, centrais de negócios, redes de fornecimento), possibilitando novas políticas nacionais para fortalecimento da competitividade das Redes de Cooperação no Brasil;
- **Sigilo:** Ressalta-se que os dados coletados serão tratados de forma confidencial e serão utilizados de forma exclusiva para fins da pesquisa;



:: PESQUISA EMPRESÁRIO - PARTE 1: DADOS GERAIS

Parte 1 de 3

Qual é o nome da rede à qual sua empresa está associada?

Quantas empresas estão associadas à sua rede? (responder somente com números)

Qual o nome de sua empresa?

Há quantos anos sua empresa existe? (responder somente com números)

Qual o número de empregados de sua empresa? (responder somente com números)

Há quantos anos sua empresa está associada à essa rede? (responder somente com números)

Em qual Estado sua empresa está localizada:

Qual é o município de localização de sua empresa?

Qual é o segmento de negócio da sua empresa?

- Indústria Comércio (Varejo) Serviços Outro

[Clique aqui para continuar](#)



:: PESQUISA EMPRESÁRIO - PARTE 2: MOTIVAÇÃO, GESTÃO E GANHOS NA REDE

Parte 2 de 3

Nas afirmações seguintes, marque o quadro cujo número melhor indica a sua percepção. Quanto MAIS à ESQUERDA, MAIOR será a sua DISCORDÂNCIA com a afirmação. Quanto MAIS à DIREITA, MAIOR será a sua CONCORDÂNCIA com a afirmação.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discorda Totalmente ← → Concordo Totalmente

O que motivou a entrada de sua empresa na rede?

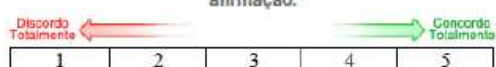
	1 (discordo totalmente)	2	3	4	5 (concordo totalmente)
1. Entrei na rede para aumentar o lucro da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Entrei na rede para reduzir os custos da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Entrei na rede para reduzir a incerteza e o risco da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Entrei na rede para poder cooperar com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Entrei na rede para melhorar a imagem da minha empresa junto aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Entrei na rede para minha empresa sobreviver no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Entrei na rede para trocar informações e conhecimentos com outros empresários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Clique aqui para continuar](#)

:: PESQUISA EMPRESÁRIO - PARTE 2: MOTIVAÇÃO, GESTÃO E GANHOS NA REDE

Parte 2 de 3

Nas afirmações seguintes, marque o quadro cujo número melhor indica a sua percepção. Quanto **MAIS à ESQUERDA**, MAIOR será a **DISCORDÂNCIA** com a afirmação. Quanto **MAIS à DIREITA**, MAIOR será a sua **CONCORDÂNCIA** com a afirmação.



Como você avalia a organização e as práticas gerenciais de sua rede:

	1 (discordo totalmente)	2	3	4	5 (concordo totalmente)
1. O gerenciamento da rede é organizado e eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A gestão da rede trabalha para que todas as empresas obtenham ganhos similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As empresas participam fortemente das decisões da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A estratégia da rede é decidida por consenso de todas as empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A gestão da rede incentiva a troca de idéias e conhecimentos entre as empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A rede possui regulamentos escritos que deixam claro meus direitos e deveres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A rede trabalha com planejamento estratégico de longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A rede promove frequentemente encontros informais e confraternizações entre as empresas associadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A rede promove frequentemente visitas técnicas entre as empresas associadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. As decisões na rede são tomadas frequentemente através da participação de todos os associados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A rede vem promovendo iniciativas conjuntas de desenvolvimento de novos produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

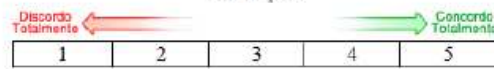
[Clique aqui para continuar](#)



:: PESQUISA EMPRESÁRIO - PARTE 2: MOTIVAÇÃO, GESTÃO E GANHOS NA REDE

Parte 2 de 3

Nas afirmações seguintes, marque o quadro cujo número melhor indica a sua percepção. Quanto MAIS à ESQUERDA, MAIOR será a sua DISCORDÂNCIA com a afirmação. Quanto MAIS à DIREITA, MAIOR será a sua CONCORDÂNCIA com a afirmação.



Como você avalia os ganhos obtidos pela sua empresa:

	1 (discordo totalmente)	2	3	4	5 (concordo totalmente)
1. A minha empresa obteve importantes ganhos com cursos de capacitação desenvolvidos pela rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A minha empresa obteve importantes ganhos com horas de consultorias promovidas pela rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A minha empresa obteve importantes ganhos com a participação em feiras e eventos facilitados pela rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A minha empresa obteve importantes ganhos com a redução de preços nas compras realizadas por meio da rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A minha empresa obteve forte aumento de lucro a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A minha empresa obteve forte perda de lucro a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A minha empresa obteve forte melhoria de marketing a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A minha empresa obteve forte aumento na qualidade dos fornecedores a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A minha empresa aumentou muito o número de novos clientes a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A minha empresa aumentou muito a oferta de novos produtos ou serviços a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A minha empresa adotou muitas práticas novas de trabalho a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A capacidade de inovação de minha empresa em produtos e serviços aumentou muito a partir da entrada na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Os processos gerenciais da minha empresa melhoraram muito a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A qualidade de produtos e serviços da minha empresa melhorou muito a partir da participação na rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Eu tenho plena confiança nos gestores da minha rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Eu tenho plena confiança nos demais empresários da minha rede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clique aqui para continuar

:: PESQUISA EMPRESÁRIO - PARTE 3: OBSERVAÇÕES FINAIS

Parte 3 de 3

Qual foi o percentual de aumento dos lucros da empresa com a participação na rede? (responder somente com números)

Nos últimos dois anos quantos produtos ou serviços foram lançados pela sua empresa por meio da rede? (responder somente com números)

Se for o caso, poderia citar os produtos e serviços mais relevantes lançados? (OPCIONAL)

Nos últimos dois anos quantas novas práticas gerenciais foram adotadas pela sua empresa e proporcionadas pela rede? (responder somente com números)

Se for o caso, poderia citar as práticas gerenciais relevantes que foram adotadas? (OPCIONAL)

Qual o percentual de exportação de produtos da sua empresa que foram proporcionados pela rede? (responder somente com números)

Qual o percentual de importação de produtos da sua empresa que foram proporcionados pela rede? (responder somente com números)

Caso queira contribuir com outra informação relevante sobre as redes, utilize o espaço abaixo (OPCIONAL):

[Clique aqui para continuar](#)

Pesquisa Competitividade das Redes de Cooperação no Brasil



Obrigado pela sua colaboração!

Para encerrar a pesquisa e receber gratuitamente uma amostra do livro "Redes de Cooperação Empresariais", basta clicar no botão "Finalizar a pesquisa".

Finalizar a pesquisa

ANEXO B

UNISINOS – CNPQ

Pesquisa redes de cooperação empresarial

Instrumento de coleta de dados – segunda fase

Entrevista semi-estruturada – EMPRESÁRIO

A presente pesquisa é desenvolvida com recursos da UNISINOS e CNPq, e tem por objetivo fazer um diagnóstico geral das Redes de Cooperação.

Ao responder a presente pesquisa, os senhores estarão contribuindo para o conhecimento da realidade brasileira das redes e cooperação que poderão auxiliar no desenvolvimento de políticas nacionais de fortalecimento da competitividade das Redes de Cooperação nos diversos setores de atuação. Ressalta-se que os dados coletados serão tratados de forma confidencial e serão utilizados de forma exclusiva para fins da pesquisa.

-Nome de sua empresa:

-Tempo de existência da sua empresa:

-Número de empregados de sua empresa:

I. Questões relacionadas às Redes de cooperação de Pmes

- 1) Qual o número de empresas associadas na sua rede?
- 2) Quanto tempo sua empresa está associada a essa rede?
- 3) Qual o segmento de negócio da sua empresa?
- 4) Quais os motivos que levaram sua empresa ingressar em uma rede?
- 5) Quais são os instrumentos de coordenação/gerenciamento existentes em sua rede?
- 6) A sua rede possui um executivo que gerencia a rede?
- 7) Você visualiza na sua rede ações de oportunismo por parte de outras empresas?
- 8) Quais são os principais conflitos que ocorrem na rede?
- 9) Como você avalia o nível de cooperação entre as empresas da sua rede?
- 10) Quais as maiores dificuldades que o você visualiza na rede? Que tipo de dificuldade?

II. Questões relacionadas à socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação organizacional por meio das redes interorganizacionais

- 11) Comente como ocorre a troca de ideias entre vocês associados da rede.
- 12) Comente com qual frequência ocorre a troca de ideias entre vocês empresários da rede.
- 13) Na sua visão quais são os principais instrumentos que incentivam a troca de ideias entre os empresários da rede?
- 14) Quais são os espaços e momentos existentes na rede para que vocês empresários possam socializar os conhecimentos? Quais as características destes espaços?
- 15) Como a sua rede estimula a inovação entre as empresas associadas?
- 16) Comente como ocorre o desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas na rede.
- 17) Comente de que forma sua rede promove ações de inovação entre vocês empresários.
- 18) Na sua visão o que dificulta a criação de conhecimento e inovação na rede?

III. Questões relacionadas aos resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação por meio das redes interorganizacionais

- 19) Quais as inovações geradas pela sua empresa após ter entrado na rede?
- 20) Em sua opinião, a rede permite melhor que tipo de inovação? A inovação de produtos, conquistas de novos mercados, inovação de marketing ou inovação de métodos de trabalho?
- 21) O ambiente de trabalho de sua rede favorece o surgimento de novas ideias e criatividade?
- 22) Que tipos de conhecimento você passou para outras empresas da rede para contribuir com o processo de inovação?
- 23) Que tipos de conhecimento sua empresa recebeu de outras empresas da rede para contribuir para o processo de inovação?
- 24) Em sua visão, qual a contribuição dos conhecimentos trocados na rede para os processos de inovação adotados pela sua empresa?
- 25) Quais são suas sugestões quanto a outras inovações que você acredita que possam ser desenvolvidas na rede?

ANEXO C

UNISINOS – CNPQ

Pesquisa redes de cooperação empresarial

Instrumento de coleta de dados – segunda fase

Entrevista semi-estruturada – CONSULTOR DO PRC

A presente pesquisa é desenvolvida com recursos da UNISINOS e CNPq, e tem por objetivo fazer um diagnóstico geral das Redes de Cooperação.

Ao responder a presente pesquisa, o senhor estará contribuindo para o conhecimento da realidade brasileira das redes e cooperação que poderão auxiliar no desenvolvimento de políticas nacionais de fortalecimento da competitividade das Redes de Cooperação nos diversos setores de atuação. Ressalta-se que os dados coletados serão tratados de forma confidencial e serão utilizados de forma exclusiva para fins da pesquisa.

I. Questões relacionadas às Redes de cooperação de Pmes

- 1) Qual o número de empresas associadas na sua rede?
- 2) Há quantos anos você trabalha como consultor de redes?
- 3) Quais os motivos que você considera mais importante que levaram as PMEs a ingressar em uma rede?
- 4) Quais são os instrumentos de coordenação/gerenciamento existentes em sua rede?
- 5) Você visualiza na sua rede ações de oportunismo por parte de outras empresas?
- 6) Quais são os principais conflitos que ocorrem na rede?
- 7) Como você avalia o nível de cooperação entre as empresas da sua rede?
- 8) Quais as maiores dificuldades que você visualiza na rede? Que tipo de dificuldade?

II. Questões relacionadas à socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação organizacional por meio das redes interorganizacionais

- 9) Comente como ocorre a troca de ideias entre os empresários da rede.
- 10) Comente com qual frequência ocorre a troca de ideias entre os empresários da rede.
- 11) Na sua visão quais são os principais instrumentos que incentivam a troca de ideias entre os empresários da rede?
- 12) Quais são os espaços e momentos existentes na rede para que os empresários possam socializar os conhecimentos? Quais as características destes espaços?
- 13) Como a sua rede estimula a inovação entre as empresas associadas?
- 14) Comente como ocorre o desenvolvimento da inovação entre as empresas associadas na rede.
- 15) Comente de que forma sua rede promove ações de inovação entre os empresários.
- 16) Na sua visão o que dificulta a criação de conhecimento e inovação na rede?

III. Questões relacionadas aos resultados da socialização de conhecimento e desenvolvimento da inovação por meio das redes interorganizacionais

- 17) Quais as inovações geradas pelas PMEs após terem entrado na rede?
- 18) Em sua opinião, a rede permite melhor que tipo de inovação? A inovação de produtos, conquistas de novos mercados, inovação de marketing ou inovação de métodos de trabalho?
- 19) O ambiente de trabalho de sua rede favorece o surgimento de novas ideias e criatividade?

- 20) Em sua visão, qual a contribuição dos conhecimentos trocados na rede para os processos de inovação adotados pelas PMEs?
- 21) Quais são suas sugestões quanto a outras inovações que você acredita que possam ser desenvolvidas na rede?

ANEXO C

Relação das empresas associadas à rede CNS

Associação dos Supermercados da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Rede CNS		
Associado	Nome da empresa associada	Município
01	Mercado IKL	Dr. Maurício Cardoso
02	Mercado Progresso	Santa Rosa
03	Mercado Belo Centro	Tuparendi
04	Mercado Ouro Verde	Santa Rosa
05	Mercado Angst	Santa Rosa
06	Mercado de Mattos	Tucunduva
07	Supermercado Tradição	Cândido Godói
08	Mercado Marin	Tuparendi
09	Super Modelo – Luiz Carlos Ritter e Cia Ltda	Santa Rosa
10	Mercado Modelo	Santa Rosa
11	Mercado Kramer	Santo Cristo
12	Centro de Compra Econômico	Alegria
13	Mercado e Açougue Ledur	Alecrim
14	Mercado Collor	Santa Rosa
15	Mercado Pires	Horizontina
16	Mercado Avenida	Boa Vista do Buricá
17	Padaria e Confeitaria Colonial	Giruá
18	Mercado Zakari	Santa Rosa
19	Supermercado Avenida	Humaitá
20	Mercado e Padaria Santo Antônio	Santo Antônio das Missões
21	Mercado Missões	São Miguel das Missões
22	Super Star	São Pedro do Butiá
23	Mercado Strieder	Cerro Largo
24	Mercado Strieder – filial	Cerro Largo
25	Mercado Extra – Prestes e Matozzo Ltda	São Luiz Gonzaga
26	Padaria Molinar Ltda	Santo Ângelo
27	Supermercado Piratini	Santo Ângelo
28	Super Nova Hera	Porto Lucena
29	Super Horn	São Paulo das Missões
30	Mercado Extra	São Luiz Gonzaga
31	Mercado e Padaria Independência	Independência
32	Mercado Perini Rigo	Porto Vera Cruz
33	Mercado Santa Rita	Três de Maio
34	Mercado Super Cesta	Nova Candelária
35	Mercado e Agropecuária São Nicolau	São Nicolau

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa