

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOCELI ANTÔNIO ANDREOLA

**A INTERAÇÃO DE ENTIDADES E REDES DE COOPERAÇÃO NAS
ETAPAS DE SENSIBILIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E MANUTENÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA SERRA GAÚCHA**

Caxias do Sul, agosto de 2010

JOCELI ANTÔNIO ANDREOLA

**A INTERAÇÃO DE ENTIDADES E REDES DE COOPERAÇÃO NAS
ETAPAS DE SENSIBILIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E MANUTENÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Caxias do Sul, agosto de 2010

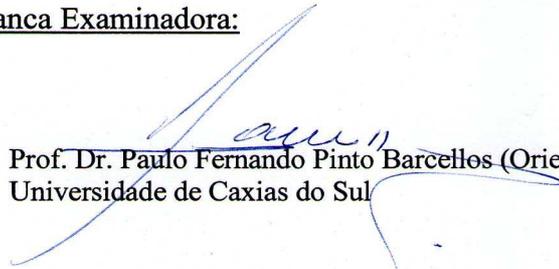
“A interação de entidades e redes de cooperação nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção: um estudo de caso na Serra Gaúcha”

Joceli Antônio Andreola

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 16 de setembro de 2010.

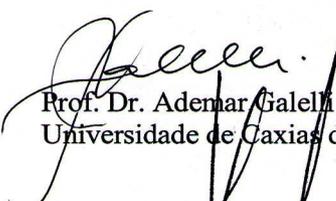
Banca Examinadora:



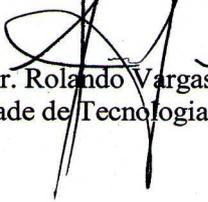
Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Maria Emília Camargo
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Ademar Galelli
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Rolando Vargas Vallejos
Faculdade de Tecnologia TECBrasil

À família, meu porto seguro, nas alegrias do
bom tempo, tanto quanto nas borrascas da
vida!

Para minha “noninha” querida, que tenho a
felicidade de ainda ter presente, meu “pai e
mãe”, modelos de seres humanos em sua
abnegação e amor à família, cujos esforços
para a felicidade e educação dos filhos
nortearam sua vida, coisas que eles têm como
maior patrimônio; minha “irmã”, exemplo de
luta e superação; “amor” e “filho”, que têm a
dura missão de conviver comigo, ser complexo
que sou.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço às forças superiores deste universo que, nos vieses da vida, sempre conspiram a favor do bem maior da humanidade.

Agradeço à minha família, cada um com sua parcela de contribuição, sempre o carinho e a compreensão, em todos os momentos de minha existência!

Aos colegas, parceiros de um período de vida, no qual cada momento de convivência fica marcado pela nostalgia do bem vivido, em especial aqueles que, juntos, desenvolvemos o “pensar”, nas noites, aos sábados e domingos, sempre no auxílio uns dos outros.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em especial ao Professor Doutor Eric Dorion, coordenador do Mestrado em Administração, a compreensão; à Professora Doutora Maria Emília Camargo, o incentivo e o auxílio em todas as horas.

Ao Programa Redes de Cooperação, a cada professor - membro das equipes da Universidade de Caxias do Sul (UCS), com os quais tive o privilégio de trabalhar; à Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai), que coordena esse Programa no Estado do Rio Grande do Sul.

Às Redes e seus representantes, grupos que tive o privilégio de conhecer – interagir - ensinar e muito mais “aprender”, pessoas que me honram por tê-las como “amigos”.

Às entidades que participaram deste estudo, e seus representantes, que prontamente atenderam às solicitações, demonstrando a importância das Redes no contexto regional.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela paciência, tolerância e por todos os caminhos apontados com seu saber.

**“O correr da vida embrulha tudo, a vida
é assim: esquentada e esfria, aperta e daí
afrouxa, sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.”**

(Guimarães Rosa)

RESUMO

Este estudo objetiva explorar e relatar as interações que ocorrem entre Redes de Cooperação e entidades, nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção, identificando as entidades que interagem com Redes; a manutenção dos relacionamentos com entidades iniciadoras do processo de formação e outras; quanto às interações, se todas são positivas e em que etapa há mais ações. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com um roteiro de entrevistas e posterior análise de conteúdo. As Redes pesquisadas foram selecionadas conforme os segmentos econômicos destacados na área de execução, do Programa Redes de Cooperação, da Universidade de Caxias do Sul (UCS), as Entidades pesquisadas foram selecionadas através de suas menções na documentação gerada sobre as Redes selecionadas. Observou-se que as interações e os relacionamentos se mantêm, ao longo das etapas com a entidade controladora e a IES executora do Programa, com afastamento de algumas Redes por questões logísticas; as demais entidades contribuem, com ênfase, na etapa de sensibilização, auxiliando a mobilização dos empresários, e na etapa de manutenção, com ações sobre projetos demandados pelas Redes, com maior destaque à qualificação técnica e gerencial e ações mercadológicas. Os relatos de Redes e Entidades posicionam essas interações, todas positivas, em momentos diferentes, demonstrando pouca proximidade das Entidades com o Programa Redes de Cooperação e sua metodologia, fato que pode ser um ponto de alavancagem para resultados mais efetivos das interações a partir da determinação da ênfase e preponderância dessas entidades sobre Redes de Cooperação.

Palavras - chave: Redes de Cooperação. Entidades. Etapas da Metodologia. Interação.

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore and report interactions that take place between Cooperation Networks and corporations, during the stages of sensitization, structuring, and maintenance, identifying those corporations who interact with the Networks; maintaining relationships with corporations who started training processes and others; as for the interactions, whether they are all positive and in which stage there are more actions. To do so, a qualitative research was carried out, with an interview script and followed by content analysis. The Networks surveyed were selected according to economical segments pointed out according to their area in the Cooperation Network Program of the University of Caxias do Sul (UCS), the Corporations surveyed were chosen according to their references in the documentation generated on the Networks that were selected. It was possible to observe that the interactions and relationships are maintained along the stages with the controlling corporations and the High-Ed Institution carrying out the program, with a few Networks withdrawing for logistic matters; the other corporations contribute emphatically on the sensitization stage, helping in the mobilization of entrepreneurs, and on the maintenance stage, with actions on projects required by the Networks, with a highlight on managerial and technical qualification, and marketing actions. The reports collected from both Networks and Corporations place all these interactions as positive, in different moments, demonstrating little proximity of the Corporations with the Cooperation Network Program and its methodology, a fact that might work as leverage for more effective results of interactions from the determination of the emphasis and preponderance of these corporations on Cooperation Networks.

Keywords: Cooperation Networks. Corporations. Stages of the Methodology. Interaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: Etapas e fases da metodologia de Redes de Cooperação	27
Figura 2: Terceira Dimensão da Tríplice Hélice	29
Figura 3: Pilares do Programa Redes de Cooperação.....	29
Figura 4: As fases da experiência	34
Figura 5: Representação gráfica das interações relatadas por Redes	59
Figura 6: Representação gráfica das interações relatadas por Redes	87
Figura 7: Confronto de interações entre Redes e entidades.....	89

QUADROS

Quadro 1: Pilares de sustentação das organizações.....	37
Quadro 2: Roteiro de entrevistas com redes.....	44
Quadro 3: Roteiro de entrevistas com entidades	46
Quadro 4: Análise de conteúdo de Redes do bloco <i>sensibilização</i>	51
Quadro 5: Análise de conteúdo de Redes do bloco <i>estruturação</i>	52
Quadro 6: Análise de conteúdo de Redes do bloco <i>manutenção</i>	54
Quadro 7: Análise de conteúdo de Redes do bloco <i>influências e expectativas</i>	56
Quadro 8: Análise de conteúdo de Redes do bloco <i>relacionamento com entidades</i>	57
Quadro 9: Análise de conteúdo de Redes bloco <i>comentários finais</i>	58
Quadro 10: Análise de conteúdo de entidades do bloco <i>conhecimento sobre o PRC</i>	66
Quadro 11: Análise de conteúdo de entidades, o <i>papel das entidades</i>	67
Quadro 12: Continuação do quadro 11, análise de conteúdo de entidades, o <i>papel das entidades</i>	68
Quadro 13: Análise de conteúdo de entidades, <i>contribuições e interações com Redes</i>	69
Quadro 14: Análise de conteúdo de entidades, bloco <i>indicadores e resultados</i>	71

Quadro 15: Continuação do quadro 14, análise de conteúdo de entidades, bloco <i>indicadores e resultados</i>	72
Quadro 16: Análise de conteúdo de entidades, bloco <i>participação nas etapas de execução do PRC</i>	74
Quadro 17: Continuação do quadro 16, análise de conteúdo de entidades, bloco <i>participação nas etapas de execução do PRC</i>	75
Quadro 18: Análise de conteúdo de entidades, bloco <i>interações e resultados</i>	77
Quadro 19: Continuação do quadro 18, análise de conteúdo de entidades, bloco <i>interações e resultados</i>	78
Quadro 20: Análise de conteúdo de entidades, bloco <i>expectativas e continuidade</i>	82
Quadro 21: Continuação do quadro 20, análise de conteúdo de entidades, bloco <i>expectativas e continuidade</i>	83
Quadro 22: Análise de conteúdo de entidades, bloco <i>comentários finais</i>	85
Quadro 23: Papel das entidades na operacionalização do PRC.....	90
Quadro 24: Objetivo “a” do estudo	93
Quadro 25: Objetivo “b” do estudo	94
Quadro 26: Objetivo “c” do estudo	94
Quadro 27: Objetivo “d” do estudo	95
Quadro 28: Objetivo “e” do estudo	95

LISTA DE SIGLAS

Afamec	Associação dos Fabricantes de Móveis e Componentes para a Indústria Moveleira
Affemaq	Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira
Agevin	Associação Gaúcha dos Engarrafadores de Vinho
Apeme	Associação das Pequenas e Médias Empresas de Garibaldi
APL	Arranjo Produtivo Local
Asiusi	Associação Serrana das Indústrias de Usinagem
Aviga	Associação dos Vinicultores de Garibaldi
Corede	Conselho Regional de Desenvolvimento
Ibravin	Instituto Brasileiro do Vinho
Movergs	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
PRC	Programa Redes de Cooperação
Revinsul	Rede de Vinícolas de Caxias do Sul
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sedai	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
Serrare	Serralherias Associadas da Região da Serra
Simecs	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul
Simmme	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves
Smapa	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Caxias do Sul
SRFC	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Flores da Cunha
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	HIPÓTESES	18
1.4	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	20
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1	REDES INTERORGANIZACIONAIS	24
2.2	O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO	25
2.3	STAKEHOLDERS	28
2.4	GOVERNANÇA	30
2.4.1	Governança e coesão social	32
2.4.2	Governança em Redes sob a ótica social	33
2.4.3	Governança em Redes sob a ótica econômica	33
2.5	O FATOR EXPERIÊNCIA	34
2.6	PILARES DAS ORGANIZAÇÕES	36
2.7	CAPITAL SOCIAL	38
3	MÉTODO DE PESQUISA	41
3.1	UNIVERSO	42
3.2	COLETA DE DADOS	43
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	REDES PESQUISADAS	49
4.1.1	Análise de conteúdo das entrevistas com Redes	51

4.2 ENTIDADES DE APOIO PESQUISADAS	61
4.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas com entidades	65
4.3 INTERAÇÕES ENTRE REDES E ENTIDADES	88
4.4 CONFRONTAÇÃO COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.1 CONFRONTAÇÃO DAS HIPÓTESES	92
5.2 CONFRONTAÇÃO DE OBJETIVOS	93
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	96
5.4 SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	96
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICES	107
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA REDES.....	108
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA ENTIDADES	109

1 INTRODUÇÃO

O debate, a respeito da cooperação entre empresas, ganhou forma a partir de mudanças no ambiente competitivo, onde complexas teias de relacionamentos surgem de um contexto marcado pela informação e tecnologia, de modo que comportamentos isolados encontram cada vez menos espaços, principalmente na esfera econômica e social (CASTELLS, 1999). Pires (2001) afirma que empresas não são mais ilhas, mas parte de um mundo interdependente.

Isso é decorrente da nova ordem mundial, cujo papel da informação e do conhecimento, segundo Cassiolato e Lastres (1999), vem influenciando e transformando as organizações com novos conceitos, tais como: competitividade, estratégias organizacionais e formatos institucionais. Em decorrência dessas transformações, as empresas estão adotando novos desenhos organizacionais e implementando estratégias de atuação, entre estas, a busca de sinergia com outras organizações no formato de Redes interorganizacionais, neste estudo também chamadas Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2004).

Nesse contexto, Brandenburger e Nalebuff (1996) inseriram o termo *Co-opetition* no campo da administração estratégica, inicialmente para esclarecer a estruturação das táticas empresariais entre firmas que possuem relações complementares, agregando um quarto elemento na cadeia de valor, as próprias firmas competidoras, formando a chamada rede de valor, na qual a organização se relaciona também com seus concorrentes.

Dessa forma, as opções e exigências, para o atual ambiente corporativo, atribuem importância às formas de relacionamentos interorganizacionais, em cenários onde ocorrerão cada vez mais alianças e colaborações externas, sob a forma de Redes, mais adaptáveis e flexíveis, fornecendo suporte para um crescimento estruturado das organizações. Bremer e Ortega (2000) definem Rede de Cooperação como um grupo de empresas que interagem pela troca de competências, cuja eficiência (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) deriva das possibilidades permitidas aos participantes de acumular conhecimentos que gerem melhora da especialização, e que, reunidas, potencializam as diversas organizações envolvidas na Rede interorganizacional.

Brown (2001) salienta que, a partir da troca de experiências são criados novos conhecimentos, que após refinados são disseminados, criando a memória coletiva. Putnam

(2000) destaca a existência de capital social como propulsor para o estabelecimento de relações de confiança e colaboração, levando a um ambiente que favorece a coletividade e o desenvolvimento conjunto.

Todavia, Verschoore (2004) evidencia as dificuldades de fomentar Redes afeitas, principalmente, à cultura individualista do meio empresarial e à falta de capital social. Essas dificuldades vão ao encontro de um dos fatores mais citados pela literatura como pré-requisito para a cooperação interorganizacional, que é estabelecer confiança entre os parceiros para a cooperação (HOSMER, 1995; McKNIGHT; CUMMINGS; CHERVAN apud KRAMER, 2006; HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001; BARCELLOS et al., 2008).

As empresas, representadas por pessoas, devem estar predispostas a confiar nos seus pares. Sem confiança não há comprometimento, sem este a Rede irá fracassar, mesmo que o objetivo seja lógico e benéfico para os participantes, haja vista que, em Redes interorganizacionais, a dinâmica cooperativa deve ser instituída sobre a dinâmica competitiva das empresas, e as duas devem conviver (FIALHO, 2005).

Focado nesse processo de ruptura com o individual em favor do coletivo, Verschoore (2004) evidencia os pilares do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: a metodologia de formação de Redes, os núcleos regionais mantidos com Instituições de Ensino Superior (IES), que têm maior aproximação com o meio empresarial e social, e a coordenação estadual mantida pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai). Aliada aos pilares do Programa Redes de Cooperação; implementado no Estado do Rio Grande do Sul desde o ano de 2000, com o objetivo de formar Redes de Cooperação, existe a aproximação com outras entidades envolvidas nas etapas descritas por Peretti (2008), como sensibilização, estruturação e manutenção das associações.

No princípio, o contato com empresas, levando a proposta de constituir uma Rede de Cooperação, como destaca Fialho (2005), ocorre por meio das entidades reconhecidas (*stakeholders*) pelo segmento sensibilizado; todavia, é importante ressaltar que os envolvidos no processo possuem interesses peculiares, sendo necessário clareza sobre os objetivos de cada agente e sobre os benefícios concretos que uma Rede de Cooperação pode trazer às organizações e às entidades.

Seguindo essa tendência, nos últimos anos houve um aumento no número de Redes de empresas formadas no Rio Grande do Sul, mediante iniciativas autônomas ou com apoio governamental (VERSCHOORE, 2004). Todavia, para Putnam (2000), as instituições de

cunho associativo requerem aptidões e confiança interpessoais; essas características são igualmente introduzidas e reforçadas pela colaboração organizada, a partir de sua sistematização; isso ocorre na fase inicial, de acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), por meio de influências externas, tais como ações do Estado e de entidades envolvidas. Verschoore (2003) ressalta a necessidade de ações das instituições para encontrar os instrumentos motivacionais e promover a sensibilização das empresas, o que tem ocorrido no Estado do Rio Grande do Sul por meio do Programa Redes de Cooperação.

Dada a importância do tema, investigar as interações de entidades de apoio nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção de Redes de Cooperação é o objetivo deste estudo, no contexto de sete Redes de Cooperação, formadas e apoiadas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), que representam segmentos econômicos relevantes regionalmente; dessa forma, as mesmas são objetos de interações de várias entidades de apoio e suporte.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Fatores externos comprometem o sucesso das Redes, como condições econômicas e aceitação dos *stakeholders* (KALE; DYER; SINGH, 2001), entre eles o governo, universidades, associações de comércio e empresas públicas e privadas, que podem auxiliar a cooperação. Essas instituições podem atuar como potencializadores do processo de desenvolvimento, por meio de ações de fomento à competitividade do conjunto das empresas. Todavia, conforme Storper e Harrison (1991), é preciso entender como esses atores afetam o desenvolvimento de tais sistemas.

Dessa forma, o problema de pesquisa é: como as interações de entidades de suporte e apoio, *stakeholders*, interferem nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção de Redes de Cooperação?

1.2 OBJETIVOS

Há autores (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) que salientam a importância da existência de um ambiente institucional favorável para o sucesso de empreendimentos, como as Redes de empresas, mas também destacam a importância de um agente externo, para estimular e coordenar o surgimento da Rede, atuando como catalisador do processo.

Hendrick (1997) destaca as vantagens para todos os *stakeholders* envolvidos em negociar com Redes interorganizacionais, já que representam ganhos pela economia da experiência e da manutenção dos relacionamentos. Dessa forma, Redes interempresariais não constituem somente uma nova estratégia para micros e pequenas empresas fazerem frente a um mercado cada vez mais competitivo. Consiste, também, em oportunidades para interação de entidades de suporte e apoio, dada a concentração de empresas alinhadas estrategicamente, com desenvolvimentos já projetados para um fim, a partir de seu planejamento (ALVAREZ; SILVA FILHO; PROENÇA, 2000).

Humphrey e Schmitz (1995) apontam que existem formas de governança local, pública e privada, que podem exercer papel importante para o fomento da competitividade dos produtores aglomerados. Cabe destacar o papel das associações de classe e de agências locais governamentais e privadas de desenvolvimento (WEGNER; WITTMANN, 2004). Isso ocorre, em um primeiro momento, a partir de grupos organizados, nas etapas de estruturação e manutenção (PERETTI, 2008); as Redes interagem com seu meio ambiente, sendo acessadas e acessando outras entidades de suporte e apoio, com várias interações possíveis, conforme seus objetivos que buscam, em geral, uma transformação sócio econômica (VERSCHOORE, 2003, 2004). Essas interações podem ocorrer na forma de qualificações técnicas e gerenciais; recursos para o *marketing* compartilhado; no acesso a feiras e eventos setoriais; dados e pesquisas setoriais disponíveis nas entidades; auxílio na construção de instrumentos internos de governança e no fortalecimento dos laços internos de relacionamento. Dessa forma, promove o desenvolvimento do capital social e os ganhos associativos pela economia de escala.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo está na investigação da interação das entidades envolvidas no suporte e apoio a Redes de Cooperação; nas etapas de sensibilização; na estruturação e manutenção das Redes dos setores metal-mecânico, vinícola e moveleiro, situadas na Serra gaúcha, no âmbito de atuação da Universidade de Caxias do Sul, como executora regional do Programa Redes de Cooperação.

1.2.2 Objetivos específicos

O projeto tem os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as entidades envolvidas (*stakeholders*) com as Redes deste estudo;
- b) identificar as entidades iniciadoras do processo de formação de Redes, no contexto do estudo, e como se mantém esse relacionamento, após a sensibilização e estruturação das Redes;
- c) descrever a interação das entidades nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção das Redes;
- d) descrever interações positivas e negativa; nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção, que entidades de apoio e fomento exercem sobre as Redes, sob a ótica das Redes;
- e) analisar em que etapas – sensibilização, estruturação e manutenção - há mais iniciativas de interações com as Redes, por parte das entidades.

1.3 HIPÓTESES

O conhecimento tácito é transmitido por meio da socialização (FAYARD, 2000), sendo que ela só é possível quando existe alguma proximidade geográfica (MOODY, 2004).

Como o conhecimento está nos indivíduos que interagem em um ambiente organizacional, a proximidade possibilita a socialização e criação de uma base comum de conhecimento, o que se constitui em capital social (PUTNAM, 2000); o movimento inicial para a aproximação e interação dos indivíduos é dado pelos *stakeholders* (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Nesse contexto, o Estado pode desempenhar um papel fundamental para promover a cooperação entre pequenas empresas, criando medidas que conduzam a um aumento do nível de interação entre os atores (CÂNDIDO, 2002; CÂNDIDO; ABREU, 2004). Da mesma forma, as instituições de apoio que fazem parte da estrutura regional têm importância significativa para o sucesso de Redes e *clusters* (VERSCHOORE, 2004). São responsáveis pelo apoio técnico e gerencial, contribuindo para a geração de inovações e para a transferência de tecnologia e conhecimento. Fazem parte desse conjunto universidades, entidades de classe e associações empresariais, centros de formação profissional e órgãos de apoio, como agências governamentais e institutos públicos (ALVES, 2003; VERSCHOORE, 2004; HASTENREITER FILHO apud TEIXEIRA, 2005).

Almeida et al. (2002) e Verschoore (2000, 2004) destacam a importância das entidades de suporte para as Redes de Cooperação; porém, Hastenreiter Filho (apud TEIXEIRA, 2005) afirma que os agentes externos perdem espaço à medida que as Redes de Cooperação evoluem. Diante disso, as hipóteses deste estudo são:

- a) há sobreposição, nas ações executadas por entidades, nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção de Redes de Cooperação;
- b) as entidades entendem seu papel nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção das Redes de Cooperação;
- c) as Redes de Cooperação compreendem o papel das entidades nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção;
- d) as entidades com ação direta nas etapas de sensibilização e estruturação se distanciam das Redes de Cooperação ao longo do tempo;
- e) as Redes de Cooperação recebem apoio de entidades nos períodos de inatividade do Programa Redes de Cooperação;
- f) existe a percepção de necessidade de complementação da metodologia, além do acompanhamento, para a sustentabilidade das Redes de Cooperação.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Suzigan et al. (2003), ao definirem sistemas locais de produção, destacam a importância de vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem; nesse contexto, incluem a relação das instituições públicas e privadas voltadas à formação e ao treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento, fomento e representação empresarial. Perrow (1993) entende que redes de pequenas empresas independentes são arranjos distintos entre si, formando estruturas organizacionais específicas (VERSCHOORE, 2000). As redes se formam a partir de iniciativas espontâneas de grupos de empresas ou de políticas públicas desenvolvidas por governos, em conjunto com entidades locais e sindicatos patronais, fomentando entre as empresas interesses comerciais compartilhados, nos quais é possível o ganho de economias de escala ao longo da Rede. Nas Redes, a formação de capital social e a cooperação coexistem com a competição, sendo uma estratégia oportuna à superação das imperfeições do mercado (COOKE; MORGAN, 1996); Wegner e Wittmann (2004) destacam a importância dos agentes externos na construção desse processo de criação de vínculos para a cooperação interempresarial.

No contexto de política pública, desde 1999 o Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai), criou o Programa Redes de Cooperação que, em convênio com algumas IES gaúchas, para sua operacionalização, busca fomentar o associativismo entre as micros e pequenas empresas como forma de geração de desenvolvimento regional sustentável (VERSCHOORE, 2000, 2004). Conveniada à Sedai, para a execução (conforme a sequência de convênios, desde 2004) do Programa Redes de Cooperação, a Universidade de Caxias do Sul (UCS), vem atuando em 64 municípios, com ênfase nos que compõem os Conselhos de Desenvolvimento Locais – Coredes, Serra, Campos de Cima da Serra e Hortênsias.

No âmbito de atuação da Universidade de Caxias do Sul, até o ano de 2010 já foram formadas 35 Redes de Cooperação. Destas, permanecem ativas 27 e são acompanhadas 23 Redes; conjuntamente, as Redes acompanhadas pela UCS agregam, aproximadamente, 430 empresas e geram, aproximadamente, 6.000 empregos diretos.

Para a escolha do objeto deste estudo, é importante ressaltar que a Serra gaúcha, de acordo com Triches (2002), compreende uma área de 25.759 km² e uma população de 873 mil habitantes, que representam, respectivamente, 14% e 12,5% do Estado do Rio Grande do Sul.

Os principais centros urbanos da região são: Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Flores da Cunha, entre outros.

A região é responsável por mais de 11% do Produto Interno Bruto (Fundação de Economia e Estatística – FEE, 2006) gerado pelo Estado do Rio Grande do Sul, sendo o primeiro polo metal-mecânico do interior do estado, com ênfase para os segmentos industriais: de móveis; plásticos, têxteis e de confecções; de material de transporte, implementos rodoviários, alimentos e bebidas, entre outros. O setor industrial conta com mais de 4,5 mil estabelecimentos, empregando diretamente mais de 100 mil trabalhadores. Representa aproximadamente 70% de todas as atividades econômicas da região (TRICHES, 2002).

O Estado do Rio Grande do Sul tem aproximadamente 2.443 empresas moveleiras, empregando aproximadamente 33.479 funcionários, posicionando-se como o segundo estado no *ranking* nacional no setor (ABDI, 2008). A base da produção desse polo se destina a móveis residenciais, com 56,2% da produção destinada a dormitórios e 48,8% para móveis de cozinha; têm atuação predominante destinada para o mercado interno e respondendo por aproximadamente $\frac{1}{4}$ das exportações brasileiras de móveis. Nesse cenário, destaca-se o polo moveleiro de Bento Gonçalves, considerado o principal APL do país na área de móveis, constituído por aproximadamente 560 empresas, empregando mais de 13 mil funcionários e faturando acima de R\$ 1,2 bilhões, o que representa aproximadamente 50% das atividades econômicas do município.

A indústria vinícola da Serra gaúcha, segundo Triches (2002), também possui uma base econômica importante no segmento da agropecuária, com grande potencial para o desenvolvimento das agroindústrias. A cadeia produtiva da Uva e do Vinho se constitui como a mais significativa e também a mais estruturada do País. Conta com mais de 36 mil hectares de área plantada, aproximadamente 16 mil pequenos produtores e 615 vinícolas com CNPJ. No Brasil estão registradas 1.200 vinícolas e, no Estado do Rio Grande do Sul 740 (IBRAVIN, 2010). O Rio Grande do Sul é responsável por 90% da produção nacional de vinhos. Em 2009 produziu 461.893.148,55 kg de uvas comuns, sendo 384.246.025,06 kg (83,19%) nos municípios da Serra gaúcha e 72.102.145,07 kg de uvas viníferas, sendo 54.982.966,88 kg (76,24%) nos municípios da Serra gaúcha (IBRAVIN, 2010).

A relevância do polo metal-mecânico da Serra gaúcha é evidenciada pelos seus números. Conforme dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (Simecs), o segmento conta com 2.600 empresas associadas à

entidade, com aproximadamente 47 mil empregos diretos; empresas que movimentaram em 2008 aproximadamente R\$13,5 bilhões (SIMECS, 2009).

Dada a importância econômica dos setores metal-mecânico, moveleiro e vitivinícola na Serra gaúcha, as Redes de Cooperação desses segmentos, na área de abrangência da Universidade de Caxias do Sul, são objeto deste estudo. Nesse contexto, há sete Redes que representam 22,17% das empresas associadas em Redes e 59,44% dos empregos diretos gerados por Redes de Cooperação acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Cabe considerar que foram descontados os números gerados pela Rede HOSPISERRA (15 hospitais associados e 3.167 empregos diretos).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As relações interorganizacionais surgem a partir de pequenos acordos informais, que demandam pouca confiança, já que o risco é pequeno. Essas transações se repetem com o passar do tempo e se normatizam, informalmente, por meio da igualdade e da eficiência. É um processo crescente de confiar recursos e expectativas em ciclos de uma relação de cooperação interorganizacional, aumentando a confiança das partes através das interações anteriores. Se estas forem percebidas como sendo eficientes e equitativas, aumenta a probabilidade de que as partes queiram efetuar, em transações futuras, investimentos mais arriscados e significativos (RING; VAN DE VEN, 1994).

Apesar das vantagens observadas nesse tipo de abordagem (NEW; MITROPOULOS, 1995), é imperativo que o capital social (BARCELLOS et al., 2008) esteja presente na fundação desses relacionamentos, caracterizados por confiança, cooperação, envolvimento e compartilhamento de informações (MILANI, 2003), construindo capacidade de resolver problemas e atingir metas em benefício mútuo.

A construção desses resultados está lastreada nos relacionamentos, que só ocorrem com a percepção de confiança; um processo delicado de estruturação que se faz no início da formação da rede (HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001; BARCELLOS et al., 2008). Depende, conforme Dyer (1997), do que os integrantes da rede demonstram com relação ao compromisso futuro, aos investimentos nos parceiros, à socialização de informações e aos instrumentos de proteção e regulamentação das relações, formatados como instrumentos jurídicos - estatuto social, regimento interno e código de ética (TIMM; SILVA, 2004).

Essa primeira abordagem de fomento, ou as interações em grupos, com formação espontânea, para a formação de novas redes interorganizacionais, cabe às entidades envolvidas ou ao entorno (FIALHO, 2005). Dessa forma estimula, também, a criação das salvaguardas que garantem a manutenção da individualidade organizacional das empresas integrantes de redes interorganizacionais (VERSCHOORE, 2004), mediante os meios regulatórios iniciais (TIMM; SILVA, 2004).

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

O Norte da Itália é pioneiro no desenvolvimento da cooperação inter firmas (ROSENFELD, 1996), e as políticas governamentais das décadas de 70 e 80 estimularam o associativismo; este modelo influenciou a construção de arranjos similares em outros países, como destaca Amato Neto (2000).

Estudos de alguns autores (GULATI, 1998; POWELL, 1987, 1990; RING; VAN DE VEM, 1994; LARSON, 1992; AMATO NETO, 2000; VERSCHOORE, 2004) citam que redes, ou arranjos organizacionais cooperativos, incluindo alianças estratégicas, são influenciadas na sua gestão tanto por fatores sociais como econômicos. Para Mazzali e Costa (1997), o formato de redes organizacionais emerge da decorrência de dois tipos de orientação: defensiva e ofensiva. Na orientação defensiva, a preocupação é assegurar a sobrevivência das organizações nelas inseridas. Já na orientação ofensiva, a ênfase recai na necessidade de adequação de uma nova lógica produtiva, centrada em respostas rápidas, solidárias, adaptáveis a uma demanda heterogênea, flutuante e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação.

Para Amato Neto (2000), a enorme pressão que as empresas vêm sofrendo, para responder rapidamente ao mercado – ganhar flexibilidade; aprimorar a capacitação tecnológica e gerencial; manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças internacionais, não lhes permite agirem isoladamente, o que caracteriza a crescente importância das relações inter firmas e interinstitucionais. Fato corroborado por Verschoore (2003), que afirma que o objetivo central das Redes é proporcionar condições, em um único bloco constituído pelas empresas associadas, à possibilidade de resposta rápida aos fatores de influência ambiental, preservando a flexibilidade e agilidade do porte enxuto e com a força de grandes estruturas garantidas por uma governança descentralizada, mas eficiente.

Segundo New e Mitropoulos (1995), a ideia de rede é importante por apresentar uma alternativa à fadigada dicotomia do mercado, contra a hierarquia econômica. Em suma, destaca a estabilidade natural de muitas relações comerciais; provê uma estrutura para a compreensão da transmissão tecnológica, além de promover o ganho de vantagem competitiva em pequenas empresas.

Para Faggion, Balestrin e Weyh (2002), três fatores ajudam a explicar o sucesso das redes de micro e pequenas empresas, em diferentes cenários econômicos nos últimos anos: as

economias de escala por meio de redes; a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social, causado pelo aumento da eficiência de setores industriais regionais. Os autores enfatizam que as teorias clássicas negligenciaram o poder econômico desses fatores e de outros relacionados à confiança e à cooperação.

Amato Neto (2000) e Verschoore (2004) destacam que os principais enfoques sobre Redes Interorganizacionais salientam como vantagens competitivas:

- a) custos de transação, onde a cooperação entre empresas reduz o oportunismo da hierarquia e prevalece contra a racionalidade limitada e incerta do mercado. O benefício inicial se encontra na redução dos custos, baseados em acordos cooperativos;
- b) conduta estratégica, onde as empresas buscam alcançar vantagens competitivas no longo prazo através da *coopetição*, principalmente em acordos horizontais, ou seja, entre concorrentes;
- c) enfoque organizacional, na qual os acordos horizontais, verticais e transversais produzem a aprendizagem organizacional, devido às relações de troca de informação e conhecimento, recursos e capacitações.

2.2 O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

O Programa Redes de Cooperação foi concebido no Estado do Rio Grande do Sul em 1999 pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai) e iniciou sua operacionalização em 2000. A ideia central do programa é reunir empresas do mesmo segmento na forma de uma Rede, juridicamente constituída como entidade sem fins lucrativos, fomentando os relacionamentos internos e externos, através da cultura associativa, com a finalidade de somar forças e gerar condições mercadológicas e estratégicas diferenciadas frente a mercados cada vez mais competitivos (SEDAI, 2007).

Desde sua criação em 1999, o programa fomentou a organização de mais de 220 Redes associativas no estado, envolvendo aproximadamente 4.700 empresas integradas, gerando e/ou mantendo aproximadamente 61.100 postos de trabalho diretos e alcançando, em conjunto, um faturamento anual estimado em R\$ 5 bilhões de reais (SEDAI, 2009).

Dado os números expressivos de desempenho, em 2004 o Programa Redes de Cooperação foi instituído formalmente pelo Estado, mediante o Decreto Estadual 42.950, de 17 de março de 2004. “Art. 1º Fica instituído o Programa Redes de Cooperação, com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas nos mais variados segmentos da economia, mediante a união associativa entre elas” (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

Mantendo os pilares básicos do Programa, destacados por Verschoore (2004), fica claro no mesmo Decreto, em seu art. 3º, a coordenação do Programa e a manutenção da metodologia exclusivamente através da Sedai; em seu art. 4º, as ligações com entidades executoras – IES; e, em seu art. 6º, as possibilidades de ligações com entidades empresariais, em prol da formação de Redes de Cooperação em seus escopos de atuação (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

Basicamente, a metodologia pertence à Sedai e a operacionalização se dá por meio de convênios mantidos com IES reconhecidas em suas comunidades, em todo Estado do Rio Grande do Sul. As IES alocam recursos físicos e humanos, estes últimos treinados na metodologia do Programa Redes de Cooperação, e com base em metas pré estabelecidas, baseadas nos potenciais de desenvolvimento individual das diferentes regiões do estado, que operacionalizam o Programa.

Nesse contexto, é relevante destacar a atuação dos consultores técnicos, vinculados às IES, que desempenham um papel fundamental no processo de formação das Redes, sendo estes os responsáveis pela: identificação de segmentos e grupos de empresas para a formação de Redes; pelo diagnóstico inicial de situação; pelo fomento inicial dos relacionamentos; pela estruturação inicial da governança da Rede e pelo auxílio no planejamento de ações conjuntas (VERSCHOORE, 2006).

A iniciativa tem gerado números que validam os investimentos do estado no Programa, conforme pesquisa realizada pela Revista Exame¹, em 110 Redes de Cooperação gaúchas, publicada em 6 de setembro de 2007. As empresas em Redes de Cooperação apresentam os seguintes ganhos:

- a) 73 % adotaram novas práticas de trabalho;
- b) 72% reduziram o custo das compras;
- c) 65% conquistaram novos clientes;

¹ Disponível em:< <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0010/m0137506.html>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

- d) 55% buscaram novos fornecedores;
- e) 54% aumentaram o faturamento;
- f) 47% lançaram novos produtos ou serviços;
- g) 42% registraram redução dos custos totais.

Baseado na metodologia que proporciona interação social e nos resultados que o Programa Redes de Cooperação promove, o mesmo recebeu os seguintes reconhecimentos: em 2003 recebeu o prêmio Gestão Pública e Cidadania, concedido pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a Fundação Ford e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sendo considerado como referência nacional no incentivo à cooperação empresarial; em 2006 recebeu o troféu Top de Marketing da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB) na categoria serviços públicos.

No tocante à metodologia, a operacionalização dada pela Sedai, pelas IES e pelos consultores técnicos, mantém uma cronologia passo a passo, conforme ilustração da figura 1.

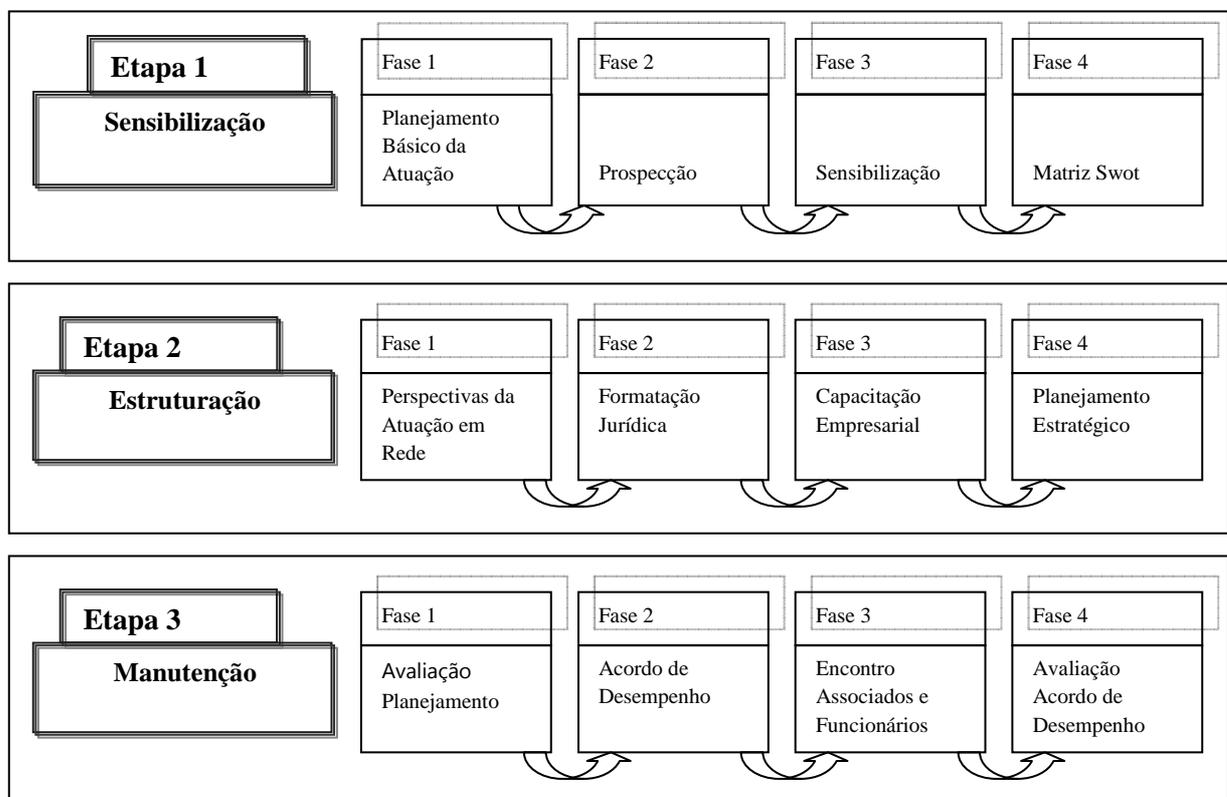


Figura 1: Etapas e fases da metodologia de Redes de Cooperação

Fonte: Peretti (2008, p.31).

2.3 STAKEHOLDERS

Reconhecendo Redes como organizações híbridas (BARCELLOS et al., 2008; WOOD, 2010), cuja existência é justificada pela busca da satisfação de necessidades das associadas e de seus representantes, os *stakeholders* são indivíduos, grupos ou entidades que interagem no ambiente interno e externo da organização, e têm interesse relacional direto ou indireto sobre a mesma. *Stakeholder*, como afirmam Donaldson e Preston (1995), é parte integrante de um processo da organização e do que acontece nela; é um agregador de valores, conhecimentos e informações, que devem ser compartilhados para o crescimento de todos.

Conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997), as redes associativas são caracterizadas por sistemas sociais, nos quais o enraizamento dos relacionamentos vai além de estruturas puramente burocráticas de coordenação e controle. Alvarez, Silva Filho e Proença (2000) afirmam que a construção filosófica, envolvendo missão, valores, estrutura, cultura e clima organizacional fazem parte do modelo inicial da Rede. Essa estruturação inicial, conforme Verschoore (2000), depende da interação dos *stakeholders* de fomento, de sua isenção em relação aos fatores econômicos concorrenciais e da introdução inicial, na forma de instrumentos jurídicos e ferramentas de controle, que tragam transparência para a gestão de resultados das relações inter firmas.

A importância dessas interações é destacada por Almeida et al. (2002), na região do Jura (França), no desenvolvimento da associação de pequenas empresas produtoras de óculos, cujo papel da associação de classe foi fundamental para a mobilização dos empresários. A partir do estímulo do sindicato local, as empresas passaram a estabelecer relações mais amistosas entre si, o que potencializou significativamente a competitividade do setor como um todo.

Todavia, nem todas as entidades envolvidas têm essa isenção; Mitchell, Agle e Wood (1997) relacionam a necessidade de identificar os *stakeholders* conforme sua ênfase ou preponderância, já que os mesmos afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados de uma dada organização, em diferentes extensões, na medida em que reúnem entre um e três atributos básicos: poder, legitimidade e urgência:

- a) poder: ilustrado pelas variáveis dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos;

- b) legitimidade: que denota ações orientadas por sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições;
- c) urgência: sensibilidade temporal ou criticidade.

O modelo de tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) é muito próximo do modelo baseado no Triângulo de Sábato, que define laços entre diferentes atores e entidades envolvidas, *stakeholders*, desenvolvido por Peretti (2008) (Figura 2), demonstrando a sustentação de apoio para que empresas se associem e formem Redes de Cooperação. De outra forma, como destaca Verschoore (2004), é a atuação das entidades envolvidas no modelo dos três pilares de sustentação do Programa Redes de Cooperação (Figura 3).



Figura 2: Terceira Dimensão da Tríplice Hélice
Fonte: Peretti (2008, p. 15).

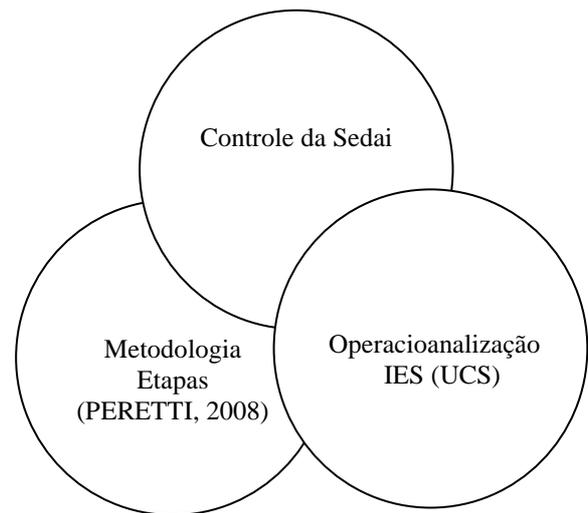


Figura 3: Pilares do Programa Redes de Cooperação

Fonte: Adaptado de Vershoore (2004) e Peretti (2008, p. 15).

Alves (2003) cita o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), que apresenta a visão de competitividade baseada em quatro níveis de *stakeholders*: governo, instituições, associações e as próprias empresas em seus ambientes internos e externos. Sua visão está alicerçada nos condicionantes: flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade. Isso incorpora outras formas de racionalidade e uma visão pluralista sobre os interesses dos *stakeholders* na constituição dos objetivos e padrões de comportamento de uma rede interorganizacional.

2.4 GOVERNANÇA

A Teoria da Governança foca-se em ações, acordos e contratos construídos nas Redes dos *stakeholders*, que estabelecem padrões de conduta e comportamento. Humphrey e Schmitz (1995) afirmam que o papel do estado, no processo, é de coordenar as atividades de várias agências e promover mudanças nos relacionamentos entre os atores.

Alvarez, Silva Filho e Proença (2000) salientam que as decisões em redes interorganizacionais são tomadas de forma independente, pelos participantes individualmente, mas definidas em acordo com os demais. Como não há relações hierárquicas, o sucesso depende da adesão do conjunto de empresas participantes, nesse caso, *a priori*, a governança deve contemplar formas de atração que evidenciem os benefícios que cada empresa participante obtém.

As empresas, ao participarem de redes, enfrentam um novo tipo de risco, chamado relacional, referente à *coopetição*. O risco relacional inclui o oportunismo e a incerteza em lidar com os parceiros, que podem tentar agir em interesse próprio, sobrepondo-se ao coletivo (DAS; TENG, 1998). Esse tipo de risco interfere no gerenciamento da rede, implicando a necessidade do uso de mecanismos de controle, regulamentação e proteção das relações. Nesse contexto, estão os *stakeholders*, que impactam diretamente no alinhamento das relações intra organizacionais, influenciando as relações até a maturidade da Rede.

A estrutura de governança para monitorar os custos de transação é necessária, mas as transações envolvidas são muito pequenas ou não ocorrem com muita frequência; para justificar os custos consideráveis de um esquema bilateral de governança, é mais coerente, para realizar a arbitragem, ter ligações com entidades isentas do processo, que tenham a confiança dos protagonistas, tanto na competência, quanto na intenção de julgamento imparcial (NOTEBOOM, 1999).

Os aspectos relacionados à governança de Redes não são estáticos, evoluem, conforme a repetição das interações e a visão de necessidade de se estabelecerem regras e atributos para a gestão dos relacionamentos (RING; VAN DE VEN, 1994). De uma perspectiva de processo desenvolvimentista, as relações de cooperação interorganizacionais são mecanismos socialmente planejados para ação coletiva, que é continuamente moldada e reconstruída pelas ações e interpretações das partes envolvidas, salvaguardando os relacionamentos (ALVAREZ; SILVA FILHO; PROENÇA, 2000).

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) propõem uma “Teoria Geral de Governança de Redes” na qual buscam integrar o contexto social aos mecanismos de custos das trocas econômicas, como forma de explicar a emergência dos arranjos organizacionais entre o contexto de interações que dá origem às redes e aos mecanismos sociais que a sustentam. Conforme os autores, o entrelaçamento entre as condições de troca e os mecanismos sociais de coordenação de redes ocorre por meio do equilíbrio da densidade das relações internas dos participantes. Uma análise estrutural da rede permite a mensuração dos graus de conectividade (coesão, densidade, graus de centralidade) entre os elos da rede, compreendendo as variáveis: frequência (contatos repetidos através do tempo), reciprocidade (bilateralidade dos elos) e proximidade (distância e abrangência de alcance entre os elos). Alvarez, Silva Filho e Proença (2000) classificam o modelo de governança em três níveis: infraestrutura da Rede; proposta da Rede e modelo de funcionamento da Rede, sendo:

- a) infraestrutura engloba todos os atores do contexto: pessoas, entidades envolvidas, associações de classe, grupos de pesquisa e institutos, os elos da Rede e outros grupos de empresas. Ênfase para os objetivos dos atores envolvidos e os recursos disponíveis e sua forma de distribuição;
- b) proposta de Rede, engloba: estratégia coletiva, arquitetura dos serviços, definição dos recursos relevantes ao coletivo, premissas para a decisão coletiva e gestão do conhecimento para desenvolvimentos futuros;
- c) modelo de funcionamento da Rede engloba os seguintes elementos: processos, relações e alocação dos recursos coletivos, atividades e modos de coordenação desses recursos, regras e coordenação de distribuição dos recursos, indicadores e coordenação da estrutura, estrutura burocrática de coordenação lateral e regras e direitos sobre a decisão.

Conforme os autores Alvarez, Silva Filho e Proença (2000), as entidades de suporte e fomento, que interagem com Redes associativas, estão no primeiro nível de governança estrutural da Rede, o que vai ao encontro de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), quando relacionam o contexto social das Redes. Sendo esse um fator do ambiente externo à continuidade das interações contribui para o processo de evolução da governança (RING; VAN DE VEN, 1994), levando em consideração o aspecto coletivo da rede e de suas transações, de modo a não comprometer as empresas envolvidas no processo, mantendo a sustentabilidade, agregando e mensurando os valores transacionais.

A governança relaciona-se com o papel dos indivíduos ou instituições (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997), na conjunção do poder e da autoridade para gerenciar o processo de organização, articulação e coordenação dos interesses conflitantes dos atores envolvidos (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995), nos diferentes modos de participação nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes, tanto públicos como privados. A cooperação trata das inter relações entre atores, na maior parte das vezes dependentes em relação às competências complementares, como apontam Santos e Guarneri (2005), definindo que a interação e a cooperação entre as empresas e os demais agentes envolvidos são vitais.

2.4.1 Governança e coesão social

O conceito de governança apresentado por Williamson (1996) destaca que governança é um exercício de assegurar a eficácia dos modelos alternativos de gestão das organizações.

Em termos estruturais, as Redes interorganizacionais têm atores que apresentam laços relativamente fortes, diretos, coesos e frequentes (WASSERMAN; FAUST, 1994); as relações estão intrinsecamente ligadas ao conceito de governança organizacional. Dessa maneira a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar, através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações, tendo por finalidade minimizar os problemas entre os diversos atores da relação empresarial e organizacional.

Redes com coesão social tendem a criar suas próprias normas, valores, orientações e culturas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005), sendo base para a solidariedade, identidade e o comportamento coletivo em maior intensidade entre esses atores de dentro do grupo, do que com os de fora, por meio da conduta indireta transmitida por intermediários, ou da comparação de atores, tanto dentro quanto fora dos grupos.

A noção de coesão, para Wasserman e Faust (1994), entre membros, está baseada em propriedades específicas de seus laços, expondo as diferentes características e propriedades de laços entre os atores, o que é fortalecido pela proximidade em “mundos pequenos” (MOODY, 2004).

2.4.2 Governança em Redes sob a ótica social

A análise da governança em Redes organizacionais sob a ótica social, no Brasil, aponta que as principais teorias de base (SACOMATO NETO et al., 2006; PASSADOR; FERREIRA, 2006; LOPES; BALDI, 2003; FLEURY, 2002) caracterizam um direcionamento na ênfase nas relações pessoais, a exemplo do conhecimento e da aprendizagem organizacional e nos aspectos externos à Rede, como, por exemplo, a cultura do ambiente. Fleury (2002) dá ênfase às relações pessoais como pressuposto da análise de gestão em redes sociais, já que o “social” é estruturado por inúmeras redes de relacionamento pessoal e organizacional de diversas naturezas.

Burt (2000) conclui que uma forma importante de prover capital social nas organizações é diminuir o risco de informações incompletas. Os principais resultados apontados por Burt (2000) mostram que o capital social nas organizações é muito mais contributivo para organizações não hierarquizadas, mas sempre atrelado à variável performance.

2.4.3 Governança em Redes sob a ótica econômica

A cooperação entre empresas certamente está associada à economia dos custos de transação, sendo a abordagem mais utilizada para a análise da cooperação empresarial (DYER, 1997; AMATO NETO, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006); todavia, a racionalidade limitada e o oportunismo devem ser levados em conta (BARNEY; HESTERLY, 1996). É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim algumas e em algumas vezes, o que, mesmo dessa forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes (BALESTRO, 2004).

Dessa forma, as empresas têm um sentido de pertencer a um grupo, com a existência de processos de seleção, com relações de cooperação duradouras e, em grande parte, mantidas por vínculos sociais e não contratuais, o que não significa que esses dois aspectos são excludentes (BALESTRO, 2004). Para entender o processo de governança, é necessário considerar a dimensão da estrutura desse novo tipo de configuração organizacional e a

dimensão da ação coletiva (BALESTRO, 2004), tendo em vista a constatação da ampla aplicabilidade da economia dos custos de transação como base teórica dos diversos arranjos interorganizacionais, e a importância para as questões institucionais no processo de formação das estratégias conjuntas.

2.5 O FATOR EXPERIÊNCIA

O fluxo de conhecimentos, somados à experiência acumulada, constrói o pensamento estratégico, o que é citado por Fayard (2000) no contexto de Redes de Cooperação, como base de conhecimento explícito que assegura o caminho do sucesso das organizações, identificando oportunidades emergentes (VERSCOORE FILHO; BALESTRIN, 2006) para assegurar a competitividade.

Inicialmente, as experiências de interação ocorrem de maneira informal, sendo a Rede uma formalização de muitas relações antes empíricas. Agregados novos participantes ao contexto de Rede, o fluxo das transações fortalece os elos e gera “memória coletiva compartilhada” (BROWN, 2001), o capital social. Para Boswijk, Thijssen e Peelen (2007), isso é resultado da experiência que se dá mediante a vivência que origina expectativas sobre a modelagem de um negócio através dos resultados esperados (Figura 4).

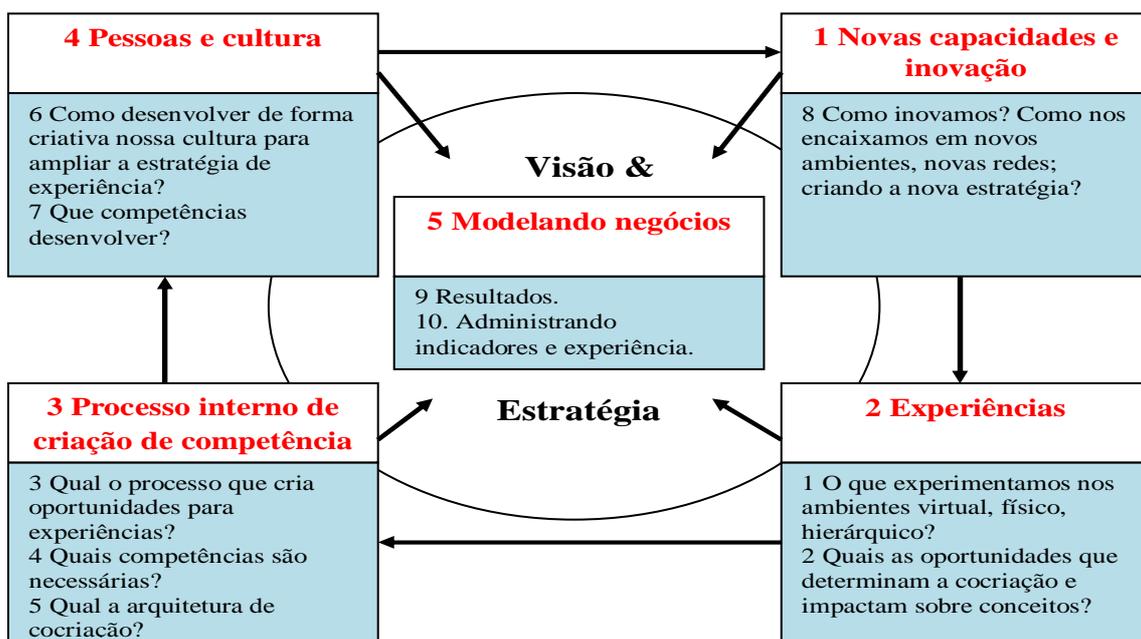


Figura 4: As fases da experiência

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Boswijk, Thijssen e Peelen (2007, p.5).

O comportamento oportunístico e a racionalidade limitada, a inaptidão dos atores em elaborar contratos que garantam todas as contingências possíveis, relacionadas às transações, são razões que podem levar a empresa a evitar os custos associados ao mercado (COOKE; MORGAN, 1996) em um sistema cooperativo. Dessa forma, prefere internalizar processos e absorver custos. Para que as empresas se posicionem no *trade-off* entre os custos de transação relacionados ao mercado e os custos relacionados ao desenvolvimento interno de competências, é necessária uma nova modelagem do pensamento sistêmico, lastreada por mecanismo de garantia (governança) e vivências que construam a experiência.

De acordo com Hall (2004), a perspectiva da dependência dos recursos tem como elemento básico a escolha estratégica; isso implica que uma decisão é tomada entre um conjunto de alternativas. Tendo em vista a estratégia que uma organização empregará em suas relações com o ambiente, o que se dá através da construção da experiência (BOSWIJK; THIJSEN; PEELEN, 2007), já que o ambiente não impõe à organização uma situação na qual nenhuma escolha é possível, sempre existirá um conjunto de alternativas possíveis ao se relacionar com o ambiente.

Essa constatação leva ao dimensionamento do processo tecnológico, a partir do momento em que essas empresas, em Redes, criam oportunidades relacionais com mercados, incorporam tecnologias primárias, desenvolvem projetos compartilhados, interagindo com seus recursos humanos e materiais. Quando as transações são internalizadas torna-se menos importante prever todas as contingências prováveis, pois elas podem ser administradas pela Estrutura de Governança da Rede. O oportunismo é gradativamente eliminado pelas relações sociais e institucionais internas (TIMM; SILVA, 2004).

Esta precondição de dimensionamentos internos, em prol de ações coletivas, a fim de atingir novos níveis de conhecimento e também mercados, novamente ressalta a aproximação dos *stakeholders*, no incentivo das trocas de experiências, na agregação de tecnologias e ferramentas de controle interno às Redes de Cooperação.

A formação dessa tipologia está vinculada à inclinação cultural para a cooperação, e ao comprometimento de governos, entidades de classe e diversos órgãos de apoio, que atuam no fomento do desenvolvimento regional.

Nas palavras de Nadvi (1995), o desenvolvimento e o fortalecimento das relações verticais entre empresas, em Redes, dependem de sistemas regulatórios para instituir e encorajar uma cultura de cooperação. Casarotto Filho e Pires (2001), ao relatarem a

experiência italiana em cooperação interorganizacional, destacam a importância de um conjunto de atores locais que prestam o suporte necessário ao sucesso da cooperação. Isto é, a colaboração empresarial e a formação de redes entre empresas acontece com maior facilidade quando, em seu redor, há toda uma estrutura de sustentação. Segundo Humphrey e Schmitz (1995), o apoio institucional acelera os resultados de programas de fomento e estímulo associativo interorganizacionais e permite que se atinja maior escala de participantes em menos tempo.

Todavia, as interações entre todas as entidades (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995), de suporte e apoio no contexto de Redes de Cooperação, podem ser tanto positivas quanto negativas, por vezes, as entidades se sobrepõem institucionalmente quando o mais positivo seria uma relação de complementaridade, conforme a competência de cada *stakeholder*.

2.6 PILARES DAS ORGANIZAÇÕES

Verschoore (2004) evidencia a cultura individualista como dificuldade a ser vencida para a formação de Redes, o que impacta no estabelecimento da confiança (BARCELLOS et al., 2008) para a formação desse tipo de organização híbrida (WOOD, 2010); essa barreira inicial é vencida com contribuições dos *stakeholders* de fomento (WEGNER; WITTMANN, 2004), haja vista a necessidade de gerenciar os conflitos iniciais em prol da coordenação da organização (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Organizações de coesão social, como Redes interorganizacionais, tendem a criar suas próprias normas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Nesse contexto, é evidente a existência dos Pilares Organizacionais (SCOTT, 2001), e sua construção através da inferência positiva dos *stakeholders*, que atuam nas etapas de sensibilização (pilar cultural-cognitivo), estruturação (pilar regulatório) e manutenção (pilar normativo), fomentando além da própria Rede, sua sustentabilidade.

Para Scott (2001), os sistemas regulatórios, normativos e cultural-cognitivos têm sido identificados como elementos essenciais das organizações, já que os sistemas operam interativamente. Apesar do tratamento distinto dos sistemas regulatórios, normativos e

cultural-cognitivos, Scott (2001) afirma que são interdependentes e reciprocamente reforçadores; dessa forma constituem os pilares que suportam as organizações.

	Regulatório	Normativo	Cultural-cognitivo
Bases de Conformidade	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos e Entendimento compartilhado
Bases de Ordem	Regras regulatórias	Expectativa de adesão	Esquema constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Crença comum e Lógica compartilhada de ação
Bases de Legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Conceitualmente correto e Culturalmente sustentado

Quadro 1: Pilares de sustentação das organizações

Fonte: Scott (2001, p. 52).

- *Pilar Regulatório:* para Scott (2001), os aspectos regulatórios das organizações forçam e disciplinam o comportamento por meio de processos explícitos manifestados por regras, monitoramento e sanções. O pilar regulatório envolve a capacidade de estabelecer normas, recompensas e punições, como forma de influenciar o comportamento futuro. Esse pilar está associado com o mecanismo coercitivo proposto por DiMaggio e Powell (2005) na forma coercitiva. Deriva de influências políticas e do problema da legitimidade, nos quais englobam tanto as pressões formais, quanto informais, exercidas sobre as organizações por outras organizações, sendo que as primeiras dependem das segundas, e por expectativas culturais da sociedade no meio em que atuam.

- *Pilar Normativo:* para Scott (2001) obrigatório da vida social, introduz a dimensão prescritiva na forma de regras normativas, legitimando os meios para atingir os fins. Esse pilar está associado, conforme DiMaggio e Powell (1991, 2005), à forma de isomorfismo normativo, derivado principalmente da profissionalização. Para Machado-da-Silva e Gonçalves (2000), a profissionalização envolve a socialização do conjunto de normas e rotinas de trabalho, transmitidas por agentes externos às organizações, a fim de disseminar conhecimentos e práticas no desempenho das atividades.

- *Pilar Cultural-cognitivo:* é construído a partir da realidade social; para Scott (2001) a dimensão cultural-cognitiva parte da existência humana, a partir dos estímulos externos e das respostas dos organismos individuais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Scott (2001) reconhece que o processo de interpretação é

influenciado pela estrutura cultural externa, reforçada por modelos de organização. De forma sucinta, a concepção cultural-cognitiva das instituições expressa o papel central da mediação na construção social de uma estrutura comum de significado (SCOTT, 2001).

2.7 CAPITAL SOCIAL

Humphrey e Schmitz (1995) analisam o sucesso do desenvolvimento regional italiano, em especial a chamada Terceira Itália. Segundo esses autores, o desempenho favorável dos chamados distritos industriais, caracterizados pela existência conjunta de *clusters* e Redes de empresas, deve-se a um conjunto de fatores: proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, estreita colaboração interfirmas, competição baseada na inovação, uma identidade sócio cultural que facilita a confiança e o suporte do governo municipal e regional.

Além da importância do capital social, a cultura de colaboração dos empresários para a constituição e o desenvolvimento de empreendimentos coletivos (PUTNAM, 2000; AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), outros fatores relacionados à organização das Redes de empresas mostram-se fundamentais. Esses fatores estão relacionados à forma como a Rede foi constituída e está organizada, tais como a existência de objetivos comuns entre os participantes; regras e sanções claras; participação nas decisões; comunicação entre os membros e apoio técnico à Rede.

Boehe e Silva (2003), relatando estudos de casos de Redes estabelecidas no Rio Grande do Sul, afirmam que a criação de dispositivos legais (regras e sanções) são importantes para o desenvolvimento da Rede. Entre esses mecanismos, os autores citam a relevância do estatuto da Rede, o regulamento interno e o código de ética, visando a constituir uma base comum para sanções.

Amato Neto (2000), embora ressalte que a confiança é fundamental para o sucesso de uma Rede de empresas, afirma que as sanções (por escrito) são um importante instrumento para garantir que as empresas participantes vão cumprir o combinado. Dessa forma, as sanções garantem uma relação de mínima confiança e parceria (TIMM; SILVA, 2004), já que os parceiros incorrem em prejuízos caso, desrespeitem as regras definidas.

Dado seu caráter pouco tangível, o capital social se confunde, por vezes, com confiança, cooperação e valores culturais. Todavia, é importante ressaltar que capital social é sinônimo de valores culturais e confiança, sendo um conceito em evolução, uma vez que cada grupo desenvolve seu método próprio de construção. Moody (2004) contextualiza a configuração de Redes como “mundos pequenos”, nos quais o nível de agrupamento local é alto, mas a distância entre os atores é pequena. Uzzi e Spiro (2005) afirmam que o fato de se ter uma rede mais conectada e mais coesa nos termos de “mundos pequenos” facilita o fluxo de material criativo e a colaboração entre grupos, o que caracteriza a formação do capital social.

O capital social (LIN, 1999) pode ser definido como recursos resultantes de uma estrutura social, que são acessados ou mobilizados em ações com propósitos definidos. O significado pode ser determinado como o investimento em relações sociais por indivíduos, através dos quais eles têm acesso a recursos para desenvolver ações instrumentais com resultados práticos e mensuráveis. O capital social é uma espécie de ativo relacional, produto de estratégias de investimento social e difere de ativos coletivos, como normas, confiança e cultura.

O ativo relacional facilita o fluxo e permite o acesso a informações úteis, presentes em conexões estratégicas das redes sociais; constitui uma identidade social por meio da qual indivíduos ou grupos acessam recursos presentes nas Redes em um determinado espaço social (LIN, 1999).

A relação mais direta entre capital social e conhecimento tácito é apresentada por Maskell (2000), que aponta que o capital social faz com que as partes aprendam a trabalhar juntas, seu desenvolvimento está condicionado aos relacionamentos, para que ocorram interações, uma vez que o conhecimento tácito constitui um recurso dessa Rede social acessível a seus participantes. Além disso, se o aprendizado for considerado como resultado de interação entre atores, o capital social reduz os custos de coordenação entre os atores (acordos são cumpridos, informação confiável é repassada, atores partilham mais conhecimento tácito). A redução dos custos de coordenação entre os atores está relacionada com a menor propensão ao comportamento oportunista e com o menor tempo necessário para o estabelecimento de relações cooperativas em regiões com maior estoque de capital social (MASKELL, 2000).

No contexto das Redes de Cooperação, o início desse processo de construção, especialmente nas etapas de sensibilização e estruturação, cabe aos *stakeholders*, como

fomentadores da estrutura inicial da Rede, que é a geradora dos elos interorganizacionais e que, via de regra, recebem interações de outras entidades (DONALDSON; PRESTON, 1995), além daquelas que iniciam o processo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

É a pesquisa que alimenta qualquer atividade e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Dessa forma, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática (GIL, 1999).

Nas ciências sociais, os pesquisadores, mais focados no processo social do que na estrutura social, ao empregarem métodos qualitativos buscam visualizar o contexto, tendo uma integração com o objeto de estudo para a melhor compreensão dos fenômenos.

Em contato direto com o fenômeno em estudo, o pesquisador necessita ser holístico, indutivo e naturalístico (PATTON, 2002). Assim, a abordagem qualitativa busca entender o fenômeno através de contato direto no contexto onde ele ocorre. Esse método é o mais apropriado, segundo Richardson (1989), quando se procura explicar o funcionamento de estruturas sociais ou quando se analisa um fenômeno buscando suas origens.

Roesch (2005) diz que a postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido, e que o estudo de casos é uma estratégia adequada para dissertações de Mestrado em Administração.

As pesquisas dessa natureza, em geral, são focalizadas em ambientes definidos por uma ou poucas organizações, relatando a experiência das pessoas e seu significado em relação a eventos, processos e estruturas inseridas em cenários sociais (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000).

Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) destacam a flexibilidade da pesquisa qualitativa, quanto à possibilidade de o pesquisador, se necessário, voltar a campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os pesquisados, sem uma preocupação da representatividade estatística. Destacam, também, que o roteiro básico de questões serve como um guia, não como um protocolo estruturado de perguntas, é como uma lista de tópicos temáticos que auxiliam no momento das entrevistas, permitindo um maior relacionamento e flexibilidade e, por consequência, atingindo uma maior profundidade e riqueza proveniente dos dados (AAKE; KUMAR; DAY, 2004).

Partindo da revisão bibliográfica, fica clara a importância das entidades de apoio junto às Redes de Cooperação (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; ROSENFELD, 1996; AMATO NETO, 2000; VERSCHOORE, 2004; WEGNER; WITTMANN, 2004; FIALHO, 2005; BARCELLOS et al., 2008), como fomentadoras do associativismo e por meio deste de um patamar mais elevado de competitividade para micros e pequenas empresas. Este trabalho busca evidenciar, conforme o problema de pesquisa e objetivos propostos, as interações entre as entidades de fomento e apoio envolvidas com Redes de Cooperação, principalmente nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção das associações em estudo. Para alcançar o proposto, foi realizado um estudo de caso com entrevistas em profundidade, norteadas por um roteiro de questões.

3.1 UNIVERSO

Como destacado no Capítulo 1 (sub item 1.3) deste estudo, o objeto deste estudo são as Redes dos segmentos econômicos: metal-mecânico, vinícola e moveleiro, acompanhados pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), na execução do PRC. Neste universo encontram-se sete Redes de Cooperação, e conforme a documentação gerada nas etapas de sensibilização, estruturação e acompanhamento (memórias de reunião e relatórios mensais de acompanhamento), essas associações tiveram interações com dez entidades de suporte e apoio.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), universo é todo o grupo que o pesquisador deseja estudar e generalizar; constitui todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

Dessa forma, o universo foi constituído por sete Redes de Cooperação e dez entidades dos setores empresarial, público e privado que interagem com associações de empresas.

Dado o objetivo do estudo, a facilidade de acesso e os meios disponíveis, optou-se por pesquisar a totalidade do universo proposto.

3.2 COLETA DE DADOS

Para os objetivos desta pesquisa, foi empregada a técnica de entrevistas individuais em profundidade, com coleta de dados realizada mediante entrevistas semi estruturadas, utilizando um roteiro de questões abertas; considerando o perfil dos entrevistados e sua disponibilidade de tempo; procurando não extrapolar uma hora de entrevista, tempo sugerido por Wolcott (1994) como ideal no aproveitamento e na consistência dos dados verbalizados pelos entrevistados.

A abordagem qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O sujeito-observador, conforme Carvalho e Vergara (2002), faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes um significado; dessa maneira, o pesquisador, por ter exercido a função de consultor no Programa Redes de Cooperação, na Universidade de Caxias do Sul (UCS), contribui para o desenvolvimento deste trabalho.

A entrevista individual em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, têm como propósito descobrir as questões implícitas, nas quais o respondente é induzido a comentar sobre suas crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema em estudo (MALHOTRA et al., 2005).

Em razão de cada Rede ser um agrupamento de experiências ímpares, representada pela percepção dos indivíduos e do contexto ambiental, tanto de criação quanto de manutenção das operações, a pesquisa exploratória, operacionalizada através de um estudo de caso (YIN, 2001), se configura como indicada para o desenvolvimento deste estudo. Ela retrata uma investigação empírica que visa a formular questões sobre um problema para conhecer melhor um fenômeno, oferecendo subsídios para análises posteriores mais profundas, e também para identificação de melhoramentos e desenvolvimentos futuros (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Nesse contexto, a execução da pesquisa realizou-se da seguinte forma:

- a) entrevistas, por meio de um roteiro de questões (Apêndice A), às Redes, objeto deste estudo, investigando como ocorreram as interações com entidades de suporte e apoio nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção das Redes, as

entrevistas foram realizadas com membros das diretorias das Redes - grupo que concentra o núcleo do capital social dessas associações;

- b) entrevistas, por meio de um roteiro de questões (Apêndice B), aplicadas aos executivos e representantes de entidades envolvidas, investigando as interações destas com as Redes, objeto do estudo, elucidando os possíveis fatores que motivam essas ligações;
- c) análise das entrevistas.

No decorrer das ações propostas para o desenvolvimento desse estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade, com roteiro de questões semi estruturadas, abordando membros das diretorias das Redes de Cooperação, como apresentado no quadro 2.

Data	Segmento	Rede	Município	Duração da entrevista
7/12/2009	Vinícola	Revinsul	Caxias do Sul	60 minutos
8/12/2009	Metal-mecânico	Asiusi	Caxias do Sul	50 minutos
16/12/2009	Moveleiro	Afamec	Bento Gonçalves	20 minutos
16/12/2009	Metal-mecânico	Affemaq	Bento Gonçalves	35 minutos
11/1/2010	Metal-mecânico	Serrare	Caxias do Sul	70 minutos
1/2/2010	Vinícola	Agevin	Flores da Cunha	45 minutos
15/2/2010	Vinícola	Aviga	Garibaldi	60 minutos

Quadro 2: Roteiro de entrevistas com redes

Fonte: Elaborado pelo autor.

É pertinente destacar, conforme o quadro 2, que todas as entrevistas foram aplicadas obedecendo ao mesmo roteiro e à ordem de questões; as ocorrências que resultaram em tempos tão divergentes entre as entrevistas foram consequência dos fatores relacionamento e eventos externos, como relatado a seguir:

- a) as Redes Revinsul e Asiusi foram sensibilizadas, estruturadas e acompanhadas pelo pesquisador, como consultor do Programa Redes de Cooperação, dessa maneira, o relacionamento existente entre pesquisador e entrevistados tornou as respostas mais extensas e detalhadas;
- b) as Redes Afamec e Affemaq foram acompanhadas pelo pesquisador, como consultor do Programa Redes de Cooperação, embora tenham sido entrevistas mais curtas, não houve prejuízo ao objetivo da pesquisa, sendo essa ocorrência motivada por:

- uma demanda de última hora; o representante da Rede Afemac foi mais objetivo e sintético em suas respostas;
 - fato de que o representante da Rede AFFEMAC, embora tenha feito considerações muito pontuais sobre a forma de relacionamento com entidades, cultivado por essa associação, a entrevista foi mais curta nas questões referentes ao resgate histórico da formação da Rede, em razão de o associado e atual presidente não ter participado desse momento, vindo a se associar depois da consolidação da iniciativa;
- c) a Rede Serrare foi acompanhada pelo pesquisador, como consultor do Programa Redes de Cooperação; trata-se de uma Rede que teve inúmeras dificuldades, tendo inclusive se afastado do Programa Redes de Cooperação e quase encerrado sua atividade; foi resgatada e reconduzida ao acompanhamento, trata-se da entrevista mais extensa; isto se deve às características do entrevistado e do próprio grupo de empresários representados por este, com muita riqueza sobre os detalhes referentes às conquistas da associação e da participação de entidades nesse contexto;
- d) a Rede Agevin não teve a ação direta do pesquisador, como consultor do Programa Redes de Cooperação, em nenhuma de suas etapas. Todavia, isso não gerou dificuldades, sendo as respostas objetivas e focadas no tema;
- e) a Rede Aviga, com maior tempo de formação entre as pesquisadas, ingressou no Programa Redes de Cooperação em 2009, tendo a ação direta do pesquisador em sua reestruturação (correspondendo à etapa de estruturação) e por um curto período na etapa de acompanhamento. Por solicitação do presidente, a entrevista contou com a participação de outros membros da associação, como forma de resgatar a história e o detalhe dos relacionamentos com entidades de suporte e apoio.

As entidades pesquisadas foram selecionadas pela sua representatividade nos setores pesquisados e pela referência das mesmas na documentação de acompanhamento gerada pelo Programa Redes de Cooperação, operacionalizado pela UCS, e foram entrevistadas, conforme o quadro 3.

Data	Segmento	Entidade	Município	Duração da entrevista
7/12/2009	Suporte e Apoio	Sebrae	Caxias do Sul	90 minutos
10/12/2009	Metal-mecânico	Simecs	Caxias do Sul	45 minutos
14/12/2009	Suporte e Apoio	UCS	Caxias do Sul	25 minutos
15/12/2009	Metal-mecânico	Simmme	Bento Gonçalves	45 minutos
16/12/2009	Vinícola	Ibravin	Bento Gonçalves	45 minutos
20/1/2010	Moveleiro	Movergs	Bento Gonçalves	50 minutos
27/1/2010	Suporte e Apoio	Sedai	Porto Alegre	90 minutos
3/2/2010	Vinícola	SRFC	Flores da Cunha	50 minutos
15/2/2010	Suporte e Apoio	Apeme	Garibaldi	35 minutos
22/2/2010	Vinícola	Smapa	Caxias do Sul	70 minutos

Quadro 3: Roteiro de entrevistas com entidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas, conforme o quadro 3, foram aplicadas seguindo o mesmo roteiro e a ordem das questões. A divergência dos tempos se deve á característica das entidades, dos entrevistados e também ao fator relacionamento do pesquisador com os entrevistados, como apresentado a seguir:

- a) a entrevista com o Sebrae foi realizada com a gerente regional dessa instituição, teve ênfase no relacionamento da entidade com as empresas em Redes e no relacionamento dessa entidade com as demais;
- b) a entrevista com o Simecs foi realizada com o coordenador de Ações para o APL Metal-mecânico;
- c) a entrevista com a UCS foi realizada com a supervisora do Programa Redes de Cooperação, que foi profícua em suas colocações e centrada nas questões operacionais do Programa Redes de Cooperação dessa entidade;
- d) a entrevista com o Simmme foi realizada com o presidente da entidade, que é associado à Affemaq, o que demandou cuidados do entrevistador e do entrevistado, para que ambas as entidades não se confundissem durante a abordagem das questões;
- e) a entrevista com o Ibravin foi realizada com o diretor executivo;
- f) a entrevista com a Movergs foi realizada com o diretor executivo;
- g) a entrevista com a Sedai foi realizada com o diretor do Departamento de Desenvolvimento Empresarial; foi a mais extensa dada a característica dessa entidade e dados os apontamentos acerca das relações, tanto institucionais como operativas, nas as Redes de Cooperação e com outras entidades;
- h) a entrevista com a SRFC foi realizada com o diretor executivo;

i) a entrevista com a Apeme foi realizada com a secretária executiva. Em suas colocações, apontou as interações que a entidade faz com os grupos e o relacionamento recente com o Programa Redes de Cooperação;

j) a entrevista com a Smapa, realizada com o secretário municipal da pasta e um assessor. Destacou o incentivo à Rede, principalmente para sua autonomia; que a iniciativa tem o amparo da administração pública local, como meta de governo; para esse fim, destacou os relacionamentos com outras entidades para alcançar esse objetivo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos a partir das entrevistas em profundidade e análise de conteúdo; são precedidas da descrição das Redes e entidades pesquisadas, como forma de ampliar a compreensão dos objetos de estudo, sendo finalizado com a aproximação das respostas de Redes e entidades e seu confronto com o referencial teórico.

Os dados se materializam em forma de texto, necessitando ser organizados e interpretados, tendo como propósito contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar a relação entre eles, sendo sua interpretação apoiada em modelos conceituais pré definidos. O conjunto dessas técnicas denomina-se Análise de Conteúdo (ROESCH, 2005).

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a técnica de análise de conteúdo se compõe de três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa é a fase de organização, que pode utilizar vários procedimentos, tais como: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores, que fundamentem a interpretação. Na segunda etapa, os dados são codificados a partir das unidades de registro. Na última etapa, faz-se a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

Concluída a etapa de entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo (MINAYO, 1996) baseada nos seguintes pontos (TRIVIÑOS, 1992):

- a) análise dos dados resultantes alcançados no estudo (respostas das entrevistas semiestruturadas e análise documental), e categorização como informações relevantes;
- b) enquadramento das informações nos blocos de categorias:
 - blocos de informações das Redes em estudo: sensibilização, estruturação, manutenção, influências e expectativa, relacionamento com entidades e comentários finais;
 - blocos de informações das entidades em estudo: conhecimento sobre o Programa Redes de Cooperação, papel das entidades, contribuições às Redes,

indicadores e resultados, participação nas etapas de execução, interações e resultados; expectativas e continuidade, e comentários finais;

- c) os dados foram confrontados com a fundamentação teórica;
- d) alinhamento dos dados e fundamentação teórica para confrontação com objetivos e hipóteses do estudo;
- e) uso da experiência pessoal do pesquisador, neste caso consultor técnico do PRC.

4.1 REDES PESQUISADAS

Conforme dados apurados a partir da documentação gerada pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), focados nos segmentos economicamente representativos da Serra gaúcha, conforme destacado no Capítulo 1(tópico 1.3) deste estudo, as Redes de Cooperação que fazem parte desse estudo são:

- a) Asiusi – Associação Serrana das Indústrias de Usinagem: criada em 2006, é uma Rede em franca expansão, contando com doze empresas associadas e fortes iniciativas em marketing, negociação, inovação, com banco de ferramentas e gabaritos e trocas de complementaridade de serviços. O grupo de empresas possui mais de 240 colaboradores e movimenta, aproximadamente, R\$ 32 milhões em faturamento anual (UCS, 2009; ASIUSI, 2009);
- b) Serrare – Serralherias Associadas da Região da Serra: criada em 2006, possui oito empresas associadas, com aproximadamente 25 empregos diretos e uma estimativa de R\$ 5 milhões anuais em faturamento. As principais realizações da Rede são afeitas aos grupos de marketing, com participação em feiras, negociação de insumos, trocas internas de serviços e programas de capacitação técnica e gerencial (UCS, 2009; SERRARE, 2009);
- c) Affemaq – Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira: criada em 2004, conta com 16 empresas associadas que concentram aproximadamente 700 empregos diretos, o faturamento anual não foi divulgado. As ações da Rede são centradas em iniciativas de marketing, capacitação e feiras (UCS, 2009; AFFEMAQ, 2009);

- d) Agevin – Associação Gaúcha dos Engarrafadores de Vinho: fundada em 2005, conta com dezesseis empresas associadas, que concentram aproximadamente 230 empregos diretos, o faturamento não foi divulgado; a Rede tem forte atuação em negociação, inovação, marketing e melhorias de processos. Atualmente busca a referência geográfica dos vinhos de suas associadas; as empresas associadas à Agevin respondem por mais de 11% da produção brasileira de vinhos de mesa e vinhos finos, com mais de 20 milhões de litros dos produtos, absorvendo a produção de uvas de mais de 2 mil famílias da região (UCS, 2009);
- e) Revinsul – Rede de Vinícolas de Caxias do Sul: surgida em 2008 com forte apoio da Secretaria Municipal da Agricultura de Caxias do Sul (Smapa), tem desenvolvimentos destacados na divulgação interna das melhores práticas, marketing e inovação, buscando a atualização constante das associadas para qualificar a produção de vinhos. A longo prazo, desenvolve projetos para adequar suas associadas e possibilitar a busca da referência geográfica dos vinhos e deve coordenar eventos do segmento no município, com o apoio das entidades envolvidas. As associadas da Revinsul respondem por 60 empregos diretos e produzem mais de 2,7 milhões de litros de vinhos finos, sucos, vinhos de mesa e espumantes; o faturamento não foi divulgado (UCS 2009; REVINSUL, 2009);
- f) Aviga – Associação dos Vinicultores de Garibaldi: fundada em 1977, conta com 24 vinícolas associadas. Aproximou-se do Programa Redes de Cooperação em 2009 com o objetivo de promover um rearranjo de sua estrutura interna e ser mais efetiva em busca de resultados para suas associadas; as empresas associadas respondem pela geração de 150 empregos diretos e produzem em torno de 3 milhões de garrafas de espumantes e vinhos finos anualmente e mais de 12 milhões de litros de vinhos comuns, o faturamento não foi divulgado (UCS 2009; APEME, 2009);
- g) Afamec - Associação dos Fabricantes de Móveis e Componentes para a Indústria Moveleira: criada em 2005, concentra seis empresas associadas que geram aproximadamente 130 empregos diretos; o foco atual dessa associação está na prospecção de novos mercados, e têm grande interação com as entidades envolvidas no fomento das prospecções (UCS 2009; AFAMEC, 2009).

4.1.1 Análise de conteúdo das entrevistas com Redes

A seguir serão apresentadas as formas de interações que partem das entidades para as Redes de Cooperação, no modo entendido por estas últimas, conforme a frequência de ocorrências encontrada na análise de conteúdo das entrevistas.

Etapa	Segmento Econômico	Questão "1"	Questão "2"	Questão "3"
Sensibilização	Metal-mecânico	<p>“[...] A iniciativa foi de um grupo de empresários de [...] que sentiram a necessidade de se unir para algumas ações que individualmente eles não conseguiam fazer [...]”.</p> <p>“[...] A Rede se formou pela iniciativa do Estado, da Sedai, da UCS e do Sindicato [...]”.</p> <p>“[...] Olha no começo foi a UCS que contactou a nossa empresa e as outras [...]”.</p>	As Redes do metal-mecânico citaram como entidades fomentadoras: Simme, Simecs, Sebrae, Sedai e UCS.	<p>“[...] apoiar os pequenos, fortalecer o setor e acho que mostrar que é possível trabalhar juntos sim [...]”.</p> <p>“[...] a entidade de frente, puxou o trabalho e eu acho que é louvável que apesar dela receber uma verba do governo, ela durante alguns períodos em ela não recebeu esta verba ela bancou o programa por conta própria, acredito que por acreditar no desenvolvimento da indústria local [...]”.</p> <p>“[...] fortalecer os pequenos né [...]”.</p>
	Vinícola	<p>“[...] Já havia esta idéia a uns 2 ou 3 anos, sempre como o apoio da Secretaria Municipal da Agricultura [...]”.</p> <p>“[...] queríamos comprar em conjunto, como foi difícil todas as associadas [...] participarem, acho que foi a questão de dar informação né, aí nos reunimos em 12, 15 empresas e começamos, depois veio a UCS [...]”.</p> <p>“[...] Alguém deu a idéia, foi durante um curso [...], aí começamos a pensar, tivemos ajuda [...]”.</p>	As Redes do setor vinícola citaram como entidades fomentadoras: Smapa, Srf, Ibravin, UCS, Sedai, Sebrae e Apeme.	<p>“[...] Olha o objetivo para nos é bem claro, da Secretaria da Agricultura, que é fortalecer as empresas e delegar algumas ações que eles tem feito como poder público para o poder privado né [...]”.</p> <p>“[...] para nos, foi algo que eles ajudaram a fazer o que não estávamos conseguindo, organizar o grupo [...]”.</p> <p>“[...] hoje, tudo que vem para ajudar vem bem, na época era nos organizar [...]”.</p>
	Moveleiro	“[...] Bom, a iniciativa na verdade foi de um grupo, nos estávamos fazendo um curso [...] quando veio a idéia do pessoal [...] de formarmos um grupo e uma Rede [...]”.	A Rede do moveleiro citou como entidades fomentadoras: Movergs, Sebrae, Sedai e UCS.	“[...] É sempre de ajudar a pequena empresa, esse era o objetivo [...]”.

Quadro 4: Análise de conteúdo de Redes do bloco sensibilização

Fonte: Elaborado pelo autor.

a) bloco etapa de sensibilização – quadro 4:

- uma Rede do metal-mecânico, três do vinícola e uma do moveleiro se formaram a partir da predisposição dos grupos que iniciaram seus contatos, durante programas de capacitação, e por meio de iniciativas de sindicatos ou associações, que, em um primeiro momento, estavam direcionadas à qualificação; duas Redes do metal-mecânico salientaram que a formação se deu através das ações dos consultores da UCS na operacionalização do PRC – questão 1;
- por ordem de frequência de citações, as entidades envolvidas como fomentadoras das Redes, nos grupos que destacaram a predisposição para formar Redes – questão 2:

- segmento metal-mecânico: Sebrae, Simmme, UCS e Sedai;
 - segmento vinícola: Sebrae, Smapa, Apeme, UCS e Sedai;
 - segmento moveleiro: Movergs, Sebrae, UCS e Sedai;
 - não foram citadas as entidades: Ibravin, Simecs e Srfc;
- por ordem de frequência de citações, as entidades envolvidas, como fomentadoras das Redes nos grupos, que destacaram que foram prospectados – questão 2:
 - segmento metal-mecânico: UCS, Simecs e Sedai;
 - as entidades Simmme e Sebrae, envolvidas com o segmento metal-mecânico não foram citadas pelas Redes; que se formaram com demanda sensibilizada;
 - quanto ao objetivo das entidades em formar Redes, foi destacado o fortalecimento da micro e pequena empresa; uma Rede salientou que, além desse, há o objetivo de estruturar a Rede, possibilitando que ela assuma, no lugar do Poder Público, a coordenação de um evento local – questão 3;

Etapa	Segmento Econômico	Questão "4"	Questão "5"	Questão "6"
Estruturação	Metal-mecânico	<p>“[...] esta parte foi mais a UCS com o consultor né [...]”.</p> <p>“[...] a UCS fez um trabalho de acompanhamento direto né, com as empresas ensinando a fazer né, ensinando a forma essa Rede, ensinando a trabalhar mostrando a importância que tinha nisso né [...]”.</p> <p>“[...] para nos como associados a entidade que apareceu realmente, mais apareceu foi a UCS por estar na ponta do Programa né. [...] o Sedai ele deu todo o acompanhamento por fora né, e com certeza é necessário também porque o governo ele financia esse trabalho [...]”.</p>	<p>UCS acompanhamento técnico.</p> <p>Simmme infra-estruturar, apoio técnico e institucional.</p> <p>Simecs apoio institucional e fomento.</p> <p>Sedai institucional e fomento.</p> <p>Sebrae acompanhamento técnico e fomento.</p>	<p>Ações mercadológicas, com participação em feiras e eventos, locais e nacionais, para divulgação e prospecção de novos mercados.</p> <p>Criação de material de divulgação.</p> <p>Programas de treinamento direcionados as necessidades das empresas associadas.</p>
	Vinícola	<p>“[...] como presidente creio que e os associados também viram desta forma né porque até então lá no projeto, algo desconhecido para todos e que foi fomentado de tal forma que a gente observou que realmente poderia ser feito né dessa maneira como que foi e se não fosse este apoio a gente não conseguiria fazer [...]”.</p> <p>“[...] nos buscamos muita informação, tinha muita dúvida de todos, mas foi a UCS que fez esta parte, estatuto, estas coisas [...]”.</p> <p>“[...] naquele tempo foi muita gente, mas a principal foi a associação empresarial [...]”.</p>	<p>Ibravin institucional.</p> <p>UCS acompanhamento técnico.</p> <p>Sedai fomento.</p> <p>Sebrae acompanhamento técnico e fomento.</p> <p>Smapa institucional, técnico, infra-estrutura e fomento.</p> <p>Apeme infra-estruturar, apoio técnico e institucional.</p>	<p>Ações mercadológicas, criação de material de divulgação; fomento para exposição em feiras e geração de eventos regionais.</p> <p>Programas de treinamento técnico e gerencial.</p>
	Moveleiro	<p>“[...] É aí eu acho que a UCS que esteve mais presente. No primeiro momento a gente ficou, ficou bem vago né, a gente não tinha noção do que era, até porque se falava muito em compra, em compra, em compra, isto funciona bem no varejo, na indústria funciona mas não é tanto simples assim [...]”.</p>	<p>Sebrae acompanhamento técnico e fomento.</p> <p>UCS acompanhamento técnico.</p>	<p>Programas de treinamento técnico e gerencial.</p> <p>Fomento para participação e exposição em feiras nacionais.</p>

Quadro 5: Análise de conteúdo de Redes do bloco estruturação

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) bloco etapa de estruturação – quadro 5:

- todas as Redes destacaram que a entidade mais envolvida e presente na estruturação foi a UCS, com participação indireta, por ordem de frequência e segmento, das seguintes entidades – questão 4:
 - segmento metal-mecânico: Sedai, Simmme, Sebrae e Simecs;
 - segmento vinícola: Smapa, Sedai, Sebrae e Apeme;
 - segmento moveleiro: Movergs;
- a atuação da entidade UCS foi destacada como estruturante, com a inserção nos grupos das ferramentas iniciais de governança e foco para desenvolvimentos futuros; as demais entidades citadas atuaram de forma institucional para a agregação dos grupos – questão 4;
- atualmente, as Redes destacaram que mantêm relacionamentos com entidades, tendo as seguintes interações, por frequência de citações – questão 5:
 - acompanhamento técnico: UCS, Sebrae, Apeme e Smapa;
 - institucional: Simmme, Simecs, Sedai, Ibravin, Smapa e Apeme;
 - fomento: Sedai, Sebrae, Simmme e Simecs;
 - infraestrutura: Simmme, Smapa e Apeme;
 - as entidades Movergs e Srfc não foram citadas;
- através das interações com essas entidades, as Redes destacaram, por ordem de frequência de citações, que já foram realizados projetos voltados a – questão 6:
 - ações mercadológicas com participação em feiras e eventos nacionais e criação de material para divulgação;
 - programas de treinamentos técnicos e gerenciais;

Etapa	Segmento Econômico	Questão "7"	Questão "8"	Questão "9"
Manutenção	Metal-mecânico	<p>"[...] no dia-a-dia o trabalho com a Rede acaba sendo feito por consultores da UCS né, e o Simecs não tem uma atuação tão direta no dia-a-dia da Rede mas dentro das possibilidades das demandas que a gente leva até eles eles procuram nos ajudar [...]"</p> <p>"[...] reuniões freqüentes né na universidade com o acompanhamento de consultores né, e algumas vezes formavam reuniões de Redes pra a participação de representantes do governo da Sedai participavam justamente para ver observarem os resultados até então obtidos né entre as Rede e como estava o andamento dos trabalhos [...]"</p> <p>"[...] temos o acompanhamento de um consultor do Sebrae sempre, já teve uma reunião com o superintendente do Sebrae [...]"</p>	<p>Uma Rede relatou que não há projetos em andamento, embora considere o Programa Redes um projeto.</p> <p>Uma Rede destacou um programa de qualificação técnica e gerencial desenvolvido com a UCS viabilizado com o apoio do Simecs.</p> <p>Por fim uma Rede destacou projetos apoiados pelo Sebrae, de participação em feiras e ventos e para constituição de uma central de negociação.</p>	<p>Uma Rede relatou que não há projetos planejados, todavia, tem pretensões de continuar seu programa de qualificação e vai buscar apoio para o mesmo.</p> <p>Uma Rede destacou que possui encaminhamentos para continuar o projeto de qualificação técnica e expansão da Rede, devendo contatar a UCS e Sedai para tal, referente a qualificação gerencial já tem uma programação desenvolvida com o Sebrae.</p> <p>Por fim, outra Rede destacou a continuidade dos projetos de feiras que envolvem o suporte do Sebrae com a utilização da metodologia de rodadas de negócios do Sebrae para fins específicos desta Rede.</p>
	Vinícola	<p>"[...] o Sebrae disponibilizou um consultor que vem a todas as reuniões, a UCS tem aqueles momentos que não tem convênio [...]"</p> <p>"[...] sempre tivemos o acompanhamento do consultor da UCS e agora vamos ter projetos com o Sebrae e o acompanhamento nas reuniões, vamos ver como fica [...]"</p> <p>"[...] o Sebrae acompanhou a gente e a Apeme também, depende do projeto, e o Sebrae sempre teve consultor em quase todas reuniões [...]"</p>	<p>As Redes destacaram projetos em andamento de qualificação técnica e gerencial e de marketing.</p> <p>Duas Redes destacaram projetos em andamento para a procedência dos produtos, citando também a Embrapa Uva e Vinho.</p>	<p>As Redes do vinícola destacaram os programas de qualificação gerencial desenvolvidos conjuntamente com o Sebrae.</p> <p>Projetos de melhoria e manejo dos pareirais; uma destacou que futuramente deverá buscar um programa para ter reconhecida a procedência dos vinhos.</p>
	Movleiro	<p>"[...] a Sedai e a UCS param as vezes e o Sebrae não [...] o consultor esta sempre ajuda e as vezes os projetos são aprovados e conseguimos ir para feiras e treinamentos [...]"</p>	<p>Há projetos em andamento focados em marketing e divulgação para a participação em feiras nacionais em 2010 e 2011.</p>	<p>Continuar a desenvolver novos mercados tem norteado as ações futuras da Rede em parceria com o Sebrae.</p>

Quadro 6: Análise de conteúdo de Redes do bloco manutenção

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) bloco etapa de manutenção – quadro 6:

- no segmento metal-mecânico, duas Redes destacaram que os relacionamentos mais freqüentes são com a UCS, pelo acompanhamento dos consultores, a Sedai de forma institucional e com o Simecs, que disponibiliza recursos para a realização de ações mercadológicas e de qualificação; uma das Redes destacou a presença do Sebrae, pelo acompanhamento dos consultores; por fomento, ações mercadológicas e qualificação e do Simmme, pela infraestrutura disponibilizada – questão 7;
- no segmento vinícola, as Redes destacaram a interação do Sebrae disponibilizando consultores para acompanhar reuniões e interagindo com as demandas de qualificações e ações mercadológicas; a UCS foi citada por uma Rede pelo acompanhamento técnico, e a Apeme e Smapa, pela infraestrutura e pelo aspecto institucional – questão 7;

- a Rede do segmento moveleiro destacou as interações do Sebrae, pela presença de consultor e por ações mercadológicas – questão 7;
- as demais entidades não foram citadas – questão 7;
- as Redes destacaram os seguintes projetos em andamento, com as entidades abaixo – questão 8:
 - segmento metal-mecânico: uma Rede citou programas de qualificação desenvolvidos com a UCS e fomento do Simecs; uma Rede destacou as iniciativas de marketing com apoio e fomento do Sebrae e uma rede não possui projetos em andamento;
 - segmento vinícola: as três Redes destacaram projetos de qualificação com apoio, fomento e execução do Sebrae, e duas destacaram projetos em andamento para a procedência dos produtos com uma entidade não pesquisada;
 - segmento moveleiro: relatou que possui projetos mercadológicos com apoio, fomento e execução do Sebrae;
- as Redes, conforme seu segmento econômico, destacaram que os projetos futuros podem envolver várias entidades. Todavia, os já programados envolvem – questão 9:
 - segmento metal-mecânico: qualificação técnica e gerencial e ações mercadológicas com suporte e apoio do Sebrae, destaque para uma das Redes que tem o objetivo de montar uma central única de compras;
 - segmento vinícola: qualificação técnica e gerencial com suporte e apoio do Sebrae, e procedência dos produtos;
 - segmento moveleiro: ações mercadológicas com suporte e apoio do Sebrae;
 - uma Rede do segmento metal-mecânico destacou que não possui projetos futuros planejados. Todavia, pretende contatar a UCS e a Sedai, na medida que os mesmos surgirem;

Segmento Econômico	Questão "10"	Questão "11"	Questão "12"
Influências e Expectativas	<p>Meta-mecânico</p> <p>"[...] É eu acredito que todas são benéficas tá, algumas com mais influência outras com menos influência, e e eu digo mais eu acho que se não fosse estas entidades a associação encontraria muito mais dificuldades assim para crescer, para se fortalecer assim, as entidades fomentam isso, não só com apoio financeiro mas muito apoio técnico né [...]"</p> <p>"[...] a influência da das entidades é para alcançar para que a Rede atinja seus objetivos né nos tivemos alguns objetivos importantes nos conseguimos alcançar porque nos tivemos o apoio dessas entidades senão não teríamos conseguido [...]"</p> <p>"[...] eu chamaria de um direcionamento, acho sim que existe sim um direcionamento até pela experiência que as entidades têm [...]"</p>	<p>"[...] Apoio, a forma não importa muitas vezes um apoio técnico é mais importante que um apoio financeiro né [...] então hoje esta mais fácil de conseguir apoio financeiro do que apoio técnico, é uma coisa estranha né [...]"</p> <p>"[...] um treinamento para os dirigentes das Redes para que os dirigentes das Redes possam entender isto de uma melhor forma possam ter uma consciência um pouco maior do que é gerir uma entidade, porque todas as empresas, todos os gestores estão acostumados a gerir empresas mas eu confesso que gerir uma entidade é uma coisa nova para mim, hoje após 4, quase 5 anos de caminhada a gente tem um conhecimento maior mas ainda assim eu vejo que poderia ter um apoio um pouco melhor assim a nível mais gerencial da coisa [...]"</p> <p>"[...] nos ficamos um tempo sozinhos, sem consultor, só andamos para traz, então eu espero que o trabalho continue sempre [...]"</p>	<p>"[...] Sabe, sabem [...], por exemplo, nos fizemos um plano de ação 2010/2009 e nesse plano a gente colocou todos os nossos objetivos, este plano de ação foi analisado e alguns foram aprovados e outros não não quer dizer que a gente não vá fazer todos né, alguns com apoio e outros não [...]"</p> <p>"[...] as entidades sabem o que é esperado delas mas não há uma formalização disto [...] nossos planos eles são alcançados numa forma assim mais a curto prazo [...]"</p> <p>"[...] assim, não tem nada escrito, mas sempre conversamos e quando precisamos vamos lá e eles atendem quando podem [...]"</p>
	<p>Vinícola</p> <p>"[...] sempre foi bom, a Universidade, o Sebrae, o Ibravin, todos nos trazem informações, ajudam, então é bom [...]"</p> <p>"[...] Eu vejo como benéfico eu não vejo problema nenhum, eu acho que ter objetivos é uma coisa saudável, agora se tu manter uma Rede sem ter um planejamento, sem ter nota, sem ter ninguém que tenha expectativas sobre a Rede de certa foram desmotivada, eu acho que na minha opinião é positivo [...]"</p> <p>"[...] a gente sabe que existe essa pressão, mas para a Rede eu acho que isto é normal acho que todo processo demanda dessa questão aí e a gente esta habituado a isso daí, claro não se pode abraçar 100% né mas a gente sabe que grande parte dentro das possibilidades é feito [...]"</p>	<p>"[...] esta idéia de ter um ponto de venda precisa acontecer, queremos estar perto do mercado e ser vistos, mas precisamos de apoio de recursos para isso [...]"</p> <p>"[...] as que estão apoiando a Rede continuam apoiando e as entidades que possam vir apoiar se tornem parceiras desse projeto junto com a Rede com o objetivo de crescimento e aumento da representatividade junto ao setor [...]"</p> <p>"[...] a gente espera tanta coisa neste setor, nem sempre o que se quer se consegue, mas tem tido boas iniciativas então continuar e avançar né, qualificar mais, mostrar mais as empresas associadas [...]"</p>	<p>"[...] olha, elas sabem sim, mas não tem nada escrito, tem a adesão das associadas para algumas ações, alguns programas [...]"</p> <p>"[...] Creio que sim, creio que sim, dentro do que se espera, dentro do que se planeja a curto e longo prazo [...]"</p> <p>"[...] documentado não, eu acho que só, na questão de, haa, de percepção do que, do que acontece no entorno [...]"</p>
	<p>Movaleiro</p> <p>"[...] certeza né, elas sempre que trouxeram alguma coisa para a associação para Rede nossa elas nos ajudaram sempre ajudaram e estão aí para isto e ajudam. Eu acho que o reflexo é muito positivo dentro das empresas [...]"</p>	<p>"[...] Olha que elas continuam buscando apoio para as pequenas empresas e não desistam porque a gente sabe que é difícil muitas vezes os recursos que são poucos mas o pouco de recursos que vem para nos mas são bem vindos e continuam se esforçando para isto [...]"</p>	<p>"[...] Sim, sabem. Tem, tem sim, no planejamento da Rede, foi feito junto com o consultor que nos apoiava e esta previsto para 2010 [...]"</p>

Quadro 7: Análise de conteúdo de Redes do bloco influências e expectativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

d) bloco influências e expectativas – quadro 7:

- as Redes de todos os segmentos econômicos pesquisados relatam que há influência das entidades, e que todas são positivas. O acompanhamento e o suporte técnico são considerados mais importantes que o apoio institucional e financeiro para atividades; as ocorrências com maior frequência são: direcionamento de ações, planejamento, acompanhamento e motivação – questão 10;
- o acompanhamento e apoio técnico, relacionados à continuidade do PRC e os projetos dos APLs do Sebrae, são as principais expectativas das Redes em todos os segmentos econômicos; juntamente a isso, as Redes têm expectativas quanto à continuidade das ações mercadológicas, de qualificação, de

representatividade, nas próprias entidades e, também, iniciativas que capacitem os associados a gerenciarem as próprias Redes – questão 11;

- somente duas Redes, uma do segmento metal-mecânico e outra do segmento moveleiro informaram que as entidades sabem o que as Redes desejam delas, e que isso está formalizado em um documento. As demais Redes entendem que as entidades compreendem suas expectativas, que as apoiam em ações pontuais, mas não há qualquer formalização dessas intenções – questão 12;

Relacionamento com Entidades	Segmento Econômico	Questão "13"	Questão "14"	Questão "15"
	Metal-mecânico	<p>“[...] Não, não percebemos sobreposições [...]”.</p> <p>“[...] Não, não, a gente percebe que uma complementa a outra, não tem tido este tipo de problema, [...]”.</p> <p>“[...] eu não vejo muita interação, [...], as entidades estão mais soltas elas não se enxergam, eu não vejo interação entre elas [...]”.</p>	<p>“[...] Não de forma alguma, só tivemos alegrias até hoje com entidades a nossa volta [...]”.</p> <p>“[...] Não, nenhuma insatisfação [...]”.</p> <p>“[...] o governo achou melhor deixar desviar esses recursos para alguma coisa mais importante a gente até entende né [...] foi um ano né que talvez custou para nos uma falta de conhecimento falta de experiência né porque a Rede poderia estar mais longe hoje mas nos sabemos que daqui para a frente da para conquistar isso denovo né nos podemos alcançar [...]”.</p>	<p>“[...] Eu acredito que se mantenha, [...] mas um amadurecimento da Rede faz com que ela queira caminhar com as próprias pernas e necessite cada vez menos de um, vamos dizer, um amparo, ao mesmo tempo que precisa de ajuda para tornar isto mais consistente ela também necessita cada vez menos de um acompanhamento tão próximo, [...]”.</p> <p>“[...] O relacionamento, o contato se mantém, eu acho até que depois da retomada ficou mais forte [...]”.</p> <p>“[...] É eu não sei, eu não sei se houve distanciamento ou não, porque desde que eu assumi eu tive um contato apenas, tipo em março, tu está lá né, e depois não não, segundo a informação do [...], que era o antigo presidente, nos éramos informados das reuniões periódicas, não sei se aconteceram reuniões ou não a gente acabou perdendo o contato [...]”.</p>
	Vinícola	<p>“[...] Não, não, eu não, na minha visão eu não observo nenhuma sobreposição [...]”.</p> <p>“[...] acho que cada uma tem o seu trabalho, o seu lugar [...]”</p> <p>“[...] as vezes acontece de dois consultores, de entidades diferentes, trazerem o que no final é a mesma coisa ou em momentos diferentes uma coisa que nos já fizemos antes com o outro [...]”.</p>	<p>“[...] insatisfação não temos, mas tem coisas que poderiam ser mais rápidas [...]”.</p> <p>“[...] sempre fomos bem atendidos, só acho que as vezes as coisas podiam ser menos complicadas [...]”.</p> <p>“[...] as vezes se observa que poderia ser muito mais, teria um potencial muito maior se existisse mais comprometimento e se realmente fosse da forma com que se imagina que poderia ser, muitas vezes a gente acaba esbarrando na vontade política de alguns né [...]”.</p>	<p>“[...] Eu creio que se mantém e que a cada vez mais há uma aproximação maior né [...]”.</p> <p>“[...] se mantém sim, e como a Rede cresceu chegaram mais entidades e continuamos o trabalho, agora com mais gente para apoiar [...]”.</p> <p>“[...] não sei se é por isto ou não, mas com a parada do Programa a gente perde o contato, depois vem gente nova, não é a mesma coisa, se perde um pouco do relacionamento sim [...]”.</p>
	Moveleiro	<p>“[...] Não, quando se buscou um apoio de uma entidade para um objetivo não se busca da outra, a gente não tem visto isto. A principio eu não tenho visto nada em contrário, acho que conversa, a principio tem funcionado. Elas se completam [...]”.</p>	<p>“[...] Não, acho que nada contra, como eu te disse antes a gente só tem a agradecer porque sempre que a gente pediu, solicitou alguma coisa eles prontamente atenderam [...]”.</p>	<p>“[...] Né, eu acho que é assim, a gente tem um bom relacionamento com todos a única coisa que acontece acho que com a UCS é que existe uma verba e quando muda governo há, sei lá, parada e isto até as vezes não é tão benéfico para a Rede o bom seria que pudesse dar acompanhamento direto, mas a gente entende que quando muda governo, por causa de verbas, há esta parada e isto distancia, e isto não é, não seria o melhor mas temos que entender [...]”.</p>

Quadro 8: Análise de conteúdo de Redes do bloco relacionamento com entidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

e) bloco relacionamento com entidades – quadro 8:

- cinco Redes entendem que não há sobreposição nas ações executadas por entidades, e que as mesmas completam as competências umas das outras; uma Rede destacou que não há sinergia entre as entidades e outra que há sobreposição nas ações executadas – questão 13;

- em geral, as Redes não tem insatisfações quanto às interações com as entidades, o que é evidenciado por cinco Redes. Uma Rede manifestou que a descontinuidade do PRC é uma insatisfação, outra Rede manifestou insatisfação em razão de expectativas que esbarram em questões políticas – questão 14;
- os períodos de inatividade do PRC foram apontados como causadores de afastamento entre as entidades que participaram da etapa inicial das Redes, por três Redes pesquisadas; outras quatro Redes relataram que o relacionamento se mantém – questão 15;

Segmento Econômico	Questão "16"	Questão "17"
Comentários Finais	<p>Metal-mecânico</p> <p>[...] Eu acho que né que é o que eu já comentei, faltaria algum apoio para a gente, treinamento para a gente poder enxergar a Asiusi como entidade, aprender a nos ver como entidade e basicamente é o que vejo, foi o que já respondi em outras questões.[...] mas a partir daqui eu acho que poderia mudar talvez a metodologia não saberia dizer como mas eu acho que sim, que poderia ser mudada a maneira a partir de um determinado momento que elas começam a andar com as próprias pernas [...].</p> <p>[...] ter contatos mais regulares, os períodos onde não tem programa são muito ruins para a Rede [...].</p> <p>[...] talvez o Sedai pudesse ter um acompanhamento assim mais frequente né talvez pudesse conversar assim também mais com estas equipes do governo que poderiam realmente abrir para nos assim oportunidades né para expandirmos a nossa Rede até mais longe né levar a Rede mais longe e até conseguirmos talvez realizar, digamos assim, negócios né com empresas de fora que poderia ser importante para a Rede né, por enquanto nos estamos apenas na região, local né, mas isto poderia ser importante, o próprio Simecs né [...].</p>	<p>[...] eu acho que a forma como estas entidades se relacionam com a Rede ela precisa mudar, ela precisa ter uma dinâmica diferente, e também o apoio destas entidades ele precisa ser diferente ele tem que ser muito mais agora de uma ótica gerencial né, como gerir esta entidade, nem tanto de uma maneira vamos dizer assim, eu diria creche e jardim de infância, acho que nos estamos no jardim de infância então a gente para uma criança do jardim de infância tu não pode dar o acompanhamento do maternal né, tem que dar um acompanhamento diferenciado e acho que aqui pudesse melhorar [...].</p> <p>[...] Eu não digo investigar Andreola mas, é as coisas, nos como associados né, a gente, o nosso dia-a-dia é um dia-a-dia bem corrido (risos) então cada um cuida da sua empresa né e a cada 15 dias a gente para tudo faz uma reunião para tentar movimentar a associação, fazer a coisa acontecer, faz essa reunião e volta todo mundo, cada um para a sua empresa e toca o barco e pau e pau então se não existirem contatos sistemáticos a coisa se perde tá então o que eu vejo hoje de necessidade, por exemplo, com a Sedai e com a UCS seria isto, seria ter reuniões periódicas para debater certos assuntos, viabilizar algumas coisas, expor o que a associação esta querendo fazer e ver como a UCS ou a Sedai poderiam auxiliar tá, então acho que isto, acho que é isso, no mais é uma questão de agenda do que outra coisa [...].</p> <p>[...] Não eu acho que a maioria das perguntas talvez já foram feitas não me lembro de nada especial [...].</p>
	<p>Vinícola</p> <p>[...] Olha em relação, a gente sempre espera né como empresário, em qualquer setor, é ter mais recursos para o setor e que a relação entre as entidades do Programa Redes siga por muitos anos. [...].</p> <p>[...] que as entidades continuassem a apoiar as Redes e não tivessem estas paradas, isto é muito ruim, a gente perde o foco as vezes sem o acompanhamento, também, acho que poderia ter um continuidade, parece que a gente vai até um certo ponto de depois não avança mais. [...].</p> <p>[...] ter mais iniciativas de apoio as pequenas empresas do setor quem sabe viabilizar recursos para promoção né [...].</p>	<p>[...] Eu acho que em síntese eu resumiria que falamos de muitos assuntos eu acho que na minha opinião, pelo menos no presente momento não me vem nada a cabeça, tudo foi falado, só ressaltar a importância deste trabalho da UCS e da Sedai para a formação da Rede e que a gente espera que com a boa vontade dos associados e das entidades envolvidas que isto prospere e continue. [...]</p> <p>[...] Não [...].</p> <p>[...] Acho que falamos tanta coisa que já acabou [...].</p>
	<p>Movaleiro</p> <p>[...] o que teria que ter se o governo tiver recurso é deixar sempre o consultor próximo da Rede, que quando tem consultor a coisa anda melhor, quando o consultor se afasta a Rede parece que se acomoda, e isto não tem como negar porque acontece a gente vê na nossa Rede a dificuldade é maior quando não tem um consultor por perto. A falta do consultor complica com certeza, seria muito importante se pudesse dar um acompanhamento, lógico sempre precisa tirar umas férias mas não pode ser de seis meses como acontece porque ai para tudo [...].</p>	<p>[...] Olha, o que a gente sente lógico e isso não é só da nossa associação, eu acho que é de todos, que a gente esta sobrecarregado de tempo mas a gente precisaria se dedicar mais as Redes e as próprias entidades, ficar mais próximos, fazer mais reuniões mais seguido, a gente sabe da dificuldade, como eu disse do tempo, mas infelizmente se a gente não buscar este tempo a gente perde muito a gente vai deixando de fazer coisas que poderia ser feitas se não tiver esta aproximação das entidades com as Redes não é fácil fazer as coisas [...].</p>

Quadro 9: Análise de conteúdo de Redes bloco comentários finais

Fonte: Elaborado pelo autor.

f) bloco comentários finais – quadro 9:

- as Redes apontam possíveis melhorias que poderiam potencializar os relacionamentos com entidades, sendo as maiores frequências – questão 16:
 - continuidade do trabalho relacionado às interrupções de acompanhamento das entidades;
 - recursos para investimentos;
 - desenvolvimento de uma metodologia de acompanhamento avançado para as Redes mais estruturadas e antigas;
- os comentários finais de pesquisa vem de encontro a todo o exposto, com ênfase nas contribuições que as entidades fazem em todas as etapas da metodologia para formar Redes, destacando-se a importância da presença de um consultor nas reuniões, como motivador do grupo em prol dos resultados e, também, a figura de mediador de conflitos. Por último, foram feitas considerações sobre o envolvimento necessário de associados e diretoria, para que a Rede seja operacional e eficiente em suas ações, que, por vezes é delicado, já que os diretores também são empresários e devem dar atenção a seus negócios – questão 17.

A análise de conteúdo das entrevistas com Redes, como descrito a partir dos quadros 4 a 9, propicia a sintetização, conforme a figura 5:

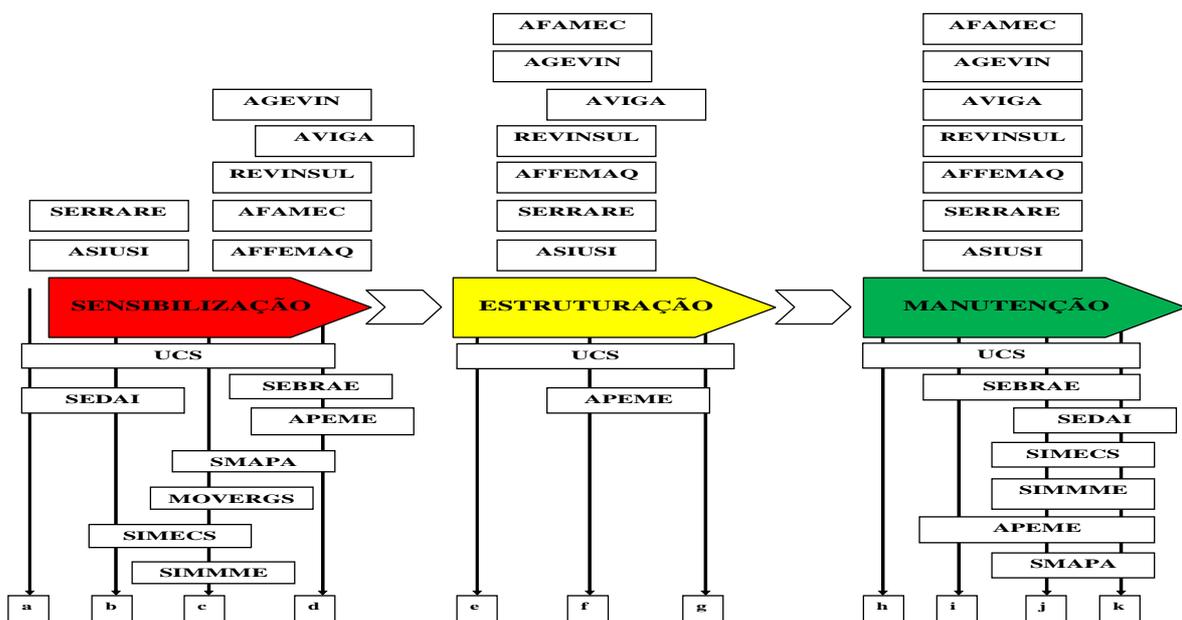


Figura 5: Representação gráfica das interações relatadas por Redes

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado na análise de conteúdo.

Conforme a figura 5:

- a) as empresas das Redes foram contatadas diretamente pela UCS;
- b) empresas das Redes foram contatadas pela UCS, com o apoio institucional do Simecs;
- c) empresas das Redes foram contatadas previamente pelas entidades Smapa, Movergs, Simecs e Simmme e após sensibilizadas pela UCS quanto ao PRC;
- d) grupos de empresas participavam de outras iniciativas do Sebrae e Apeme e despertaram para formar uma possível Rede; após foram sensibilizadas pela UCS;
- e) metodologia do PRC: foi aplicada pela UCS, para despertar empresários sobre as vantagens do associativismo, possíveis resultados e fomentar a confiança nos grupos;
- f) inserção das ferramentas de governança: uma Rede teve interações da Apeme. O processo está sendo revisto, conforme a metodologia do PRC pela UCS. Para as demais Redes, as interações foram feitas pela UCS;
- g) planejamento estratégico inicial das Redes: conforme a metodologia do PRC, realizado pela UCS, uma Rede teve interações da Apme, que agora está sendo revisto para enquadramento na metodologia do PRC pela UCS;
- h) acompanhamento realizado pela UCS: nesse momento, há a interação do Sebrae que também age no acompanhamento;
- i) qualificação técnica e gerencial: onde estão presentes as entidades UCS, Sebrae e Apeme;
- j) apoio institucional e fomento: onde estão presentes todas as entidades, com exceção de Ibravin e SRFC;
- k) ações mercadológicas: estão presentes todas as entidades, com exceção de Ibravin e SRFC.

Cabe salientar que, embora tenham sido citadas nas entrevistas, as entidades Ibravin e SRFC foram apontadas como atores distantes das Redes.

4.2 ENTIDADES DE APOIO PESQUISADAS

Partindo da documentação gerada pelo Programa Redes de Cooperação, operacionalizado pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), as entidades de apoio que fazem parte deste estudo são:

- a) Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS). Fundado em 1957, tem sede em Caxias do Sul, abrangendo 17 municípios da Serra gaúcha, representando 2.600 empresas nos setores automotivo, eletroeletrônico e metal-mecânico, em sua maioria micros, médias e pequenas empresas. Esse sindicato também presta serviços gratuitos aos seus representados, oferecendo às empresas de sua base assessoramento técnico e profissional em diversas áreas, entre elas: trabalhista, previdenciária, em saúde e segurança do trabalho e meio ambiente. Com o objetivo de inserir as empresas de sua base no contexto global, promovendo troca de informações, conhecimentos, busca de novos mercados e soluções técnicas, anualmente o Sindicato promove Missões Técnico-Comerciais em nível nacional e internacional, para visitação de feiras, empresas e institutos de tecnologia industrial. Também com este intuito, são organizados eventos técnicos, como palestras e seminários de diversos temas e de diversas áreas de interesse do segmento metal-mecânico. Dada sua importância, o Simecs se faz representar ativamente no Sistema Fiergs/Ciergs, CIC de Caxias do Sul e nas demais entidades de classe (SIMECS, 2010);
- b) Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves (SIMMME). Fundado em 1974 como uma associação da indústria, obteve seu reconhecimento como Sindicato Patronal em 1976, abrangendo o Município de Bento Gonçalves. Representa 300 empresas, das quais 74 são associadas ao Simmme e aglutinam 81% da mão de obra do setor. Além das representações patronais setoriais, o Simmme proporciona serviços as suas associadas, promovendo feiras reconhecidas nacionalmente, missões técnicas nacionais e internacionais, serviços de consultoria nas áreas tributária e trabalhista, facilitando o relacionamento com outras entidades setoriais (SIMMME, 2010);
- c) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Surgiu em 1972 como entidade privada de interesse público, tendo como missão promover a

competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, estimulando o empreendedorismo e o desenvolvimento do Brasil. O Sebrae é composto por 27 unidades descentralizadas, uma em cada estado da Federação e no Distrito Federal, formando uma rede com 750 postos de atendimento, 4.400 colaboradores e 9.000 consultores externos, de norte a sul do Brasil. No Estado do Rio Grande do Sul, o Sebrae está presente desde sua fundação, atuando com a diversidade da economia de cada região gaúcha; na Serra gaúcha, está presente desde 2003 atendendo a 40 municípios em setores da economia, como agronegócios, comércio e serviços, couro e calçados, indústria da moda, madeira e móveis, metal-mecânico, vitivinícola e turismo, formando redes de trabalho para fomentar a competitividade e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas destas cadeias produtivas. A dinâmica de trabalho do Sebrae está baseada na informação, ferramenta fundamental para o crescimento das empresas; todas as ações, os projetos, os produtos e os serviços da instituição levam em consideração que apenas a cultura do aprendizado e do uso do conhecimento pode garantir uma gestão competitiva, eficiente e moderna. Para repassar continuamente informação com qualidade, o Sebrae utiliza diversos produtos, como cursos, consultorias, treinamentos, palestras, seminários, eventos e publicações, entre outros (SEBRAE, 2010);

- d) Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS). Fundada em 1987, sua missão é “Liderar, integrar e representar a cadeia produtiva da madeira e móveis, promovendo soluções para o desenvolvimento sustentável”. Atualmente, a entidade conta com aproximadamente 300 empresas associadas distribuídas em 72 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Sua sede está no Município de Bento Gonçalves, principal polo fabricante de móveis no Rio Grande do Sul. A Movergs disponibiliza para seus associados os seguintes serviços: cursos e palestras; assessoria jurídica; canal de comunicação *on line*; comitê tributário; consultas à Serasa; publicação do anuário Brasil móveis; boletim mensal do cenário moveleiro; boletim mensal de conjuntura e comércio externo; banco de dados do setor; apoio a Redes de Cooperação e a formação de APLs moveleiros; apoio para prospecção de novos mercados e feiras nacionais e internacionais, observatório tecnológico setorial e iniciativas que promovem a sustentabilidade das empresas e do meio ambiente. A Movergs é responsável pela

organização da Fimma Brasil (Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira), que ocorre a cada dois anos, no Parque de Eventos de Bento Gonçalves. Esse evento já está entre os seis maiores do mundo do segmento de móveis e madeira (MOVERGS, 2010);

- e) Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Flores da Cunha (SRFC). Fundado em 1962, tem a missão de coordenar, defender, representar e buscar melhores condições de vida e trabalho para o trabalhador rural da região de Flores da Cunha. O SRFC mantém relacionamentos com as principais entidades públicas e privadas, para a realização de projetos conjuntos e políticas públicas, que gerem melhoria para o setor. O SRFC também desenvolve convênios e presta serviços a seus associados, como forma de fomentar melhorias advindas de capacitações técnicas e gerencias, agregação e uso de novas tecnologias, melhorias do processo produtivo de seus associados, acesso a serviços de suporte jurídico e organizacional e serviços voltados à saúde do trabalhador rural (SRFC, 2010);
- f) Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Caxias do Sul (SMAPA). Dentro da programação do governo, busca tornar Caxias do Sul um centro de excelência no agronegócio, para qualificar e capacitar empresas e pessoas envolvidas, promovendo sustentabilidade e modernidade. Em conjunto com entidades parceiras, foi desenvolvido o Planejamento Estratégico da Smapa, o Programa de Desenvolvimento Rural de Caxias do Sul, com o objetivo de tornar o setor sustentável e ser um polo de referência nacional, sendo que as áreas estratégicas que abrangem o projeto são: ambiental, comercial, de qualificação, de geração de renda, de adequação da estrutura e dos serviços da Smapa. Com base nesse planejamento, a Smapa busca estimular os produtores mediante parcerias; o acesso a mercados para frutas, hortaliças, produtos de origem animal e agroindústrias, também incluindo ferramentas de marketing, divulgando o potencial dos produtores locais (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2010);
- g) Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). Fundado em 1998 é uma sociedade civil sem fins lucrativos que tem, conforme seu estatuto, a missão de promover e ordenar institucionalmente o setor vitivinícola. Os recursos para tal provêm da Lei 10.989, de 1997, que criou o Fundovitis e da Lei nº 12.743, de 2007, que ordenou os repasses constantes dos recursos da primeira. As ações do IBRAVIN buscam divulgar o setor e seus produtos e buscam a integração entre os elos da cadeia

vitivinícola. Além da promoção do setor que inclui ações nos mercados nacionais e internacionais, faz parte do escopo de trabalho a busca pela melhoria constante de cada elo do setor. Para tal, o Instituto mantém relacionamentos com várias instituições em nível estadual e federal. São parceiras do Ibravin a Secretaria de Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio (Seappa); a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil); o Ministério da Agricultura e Abastecimento (Mapa); o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA); a Associação Brasileira de Enologia (ABE); a Embrapa Uva e Vinho; os Sindicatos de Trabalhadores Rurais (STRs); as Emater(s) e outras instituições como universidades e centros de pesquisa. Os projetos são executados por instituições de pesquisa e/ou consultores contratados ou pelo próprio Instituto. Seu andamento é acompanhado pelo Conselho Deliberativo, para o qual conta com proposições técnicas ou pareceres obtidos no Conselho Consultivo (IBRAVIN, 2010);

- h) Associação das Pequenas e Médias Empresas de Garibaldi (APEME). Fundada em 1995, visa a agregar micro, pequenas, médias empresas e profissionais autônomos dos diversos segmentos econômicos do Município de Garibaldi, para proporcionar um clima de cooperação e promover o crescimento coletivo dos associados. Atualmente, a Apeme possui aproximadamente 580 associados e cerca de dois mil usuários de seus convênios e serviços. Tendo como compromissos o associativismo, a representatividade e o desenvolvimento, a Apeme mantém contatos com diferentes instâncias do Poder Público, em nível federal, estadual e municipal, buscando representar e gerar benefícios à seus associados. Também promove a troca de informações, visando o crescimento coletivo; além disso, a entidade desenvolve ações e convênios com outras entidades, buscando, mediante a disponibilização de cursos, consultorias, serviços e convênio, gerar vantagens tangíveis às empresas associadas (APEME, 2010);
- i) Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). Criada em 1935 pelo Decreto 5.970, de 26/6/1935, como Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio; passou por diversas alterações de atribuições e em 1991, então como Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Social (Sedes), funde-se com a Secretaria Especial para Assuntos Internacionais (Seai), e resulta na Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai). Tem como função promover o desenvolvimento econômico descentralizado, integrado e sustentável,

de forma a gerar melhoria na qualidade de vida, preservando e incentivando as riquezas e as potencialidades regionais; no cumprimento dessa função, tem sido a promotora de atração de investimentos para o Estado do Rio Grande do Sul e interagido com entidades públicas e privadas para o fortalecimento do parque produtivo gaúcho. Nesse contexto, cabe ressaltar as iniciativas para a promoção da sustentabilidade e perpetuação das micro e pequenas empresas. Dentre estas o Programa Redes de Cooperação, destacado e reconhecido como iniciativa pública de sucesso em nível nacional e mundial (SEDAI, 2009);

- j) Universidade de Caxias do Sul (UCS). Fundada em 1967, tornou-se uma instituição de Ensino Superior comunitária e regional, com atuação em 69 municípios da Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, distribuída em um campus universitário e nove unidades universitárias em diferentes municípios. Atualmente, a UCS possui aproximadamente 32.000 alunos, divididos em 79 cursos técnicos e de graduação. Como entidade regional que é, a UCS mantém relacionamentos com outras entidades públicas e privadas, desenvolvendo centenas de programas; construindo ensino através da pesquisa e, por meio destes, soluções tangíveis para muitas questões afeitas ao desenvolvimento dessa região do estado. Dentre os convênios e projetos, está o de Redes de Cooperação, operacionalizado pela UCS desde 2004, e que tem aproximado micro e pequenas empresas com a universidade e gerado ganhos competitivos, objetivo do projeto (UCS, 2010).

4.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas com entidades

Neste tópico é apresentada a análise de conteúdo das entrevistas com entidades, em relação as suas formas de interação com as Redes pesquisadas, nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção.

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme
Conhecimento Sobre o Programa Redes de Cooperação	Questão "1"	<p>“[...] Só aquelas que eventualmente nos comentamos aqui nas nossas reuniões no Conselho Gestor [...]”</p> <p>“[...] Na verdade o [...] tem o conhecimento aquilo que vem através da própria mídia ou da informação da UCS ou do governo sobre as Redes ou as cooperações [...]”</p>
	Questão "2"	<p>“[...] Olha, nos hoje, basicamente conhecemos que UCS detém a tecnologia [...]”</p> <p>“[...] a metodologia de como fazer isto, que esta metodologia é originária da Sedai, da Secretária, e acho que especificamente da metodologia a gente não se envolve, não tem, não tem, informação [...]”</p> <p>“[...] Não, não conhecemos [...]”</p>
	Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa	
	Questão "1"	<p>“[...] A gente conhecemos as Redes que foram estruturadas aqui Agevin por exemplo a Reserwin também como uma Rede também de comercialização uma outra Rede em Caxias né [...] o nosso conhecimento sobre estas Redes né, tem mais uma, acho que é, não sei se exatamente no sistema de Redes mas aqui em Bento Gonçalves, mas eu acho que não esta nesse programa junto com o Sedai que é o, acho que é mais ligada ao Sebrae que também é uma tá articulada em forma de Rede embora não seja nessa mesma concepção [...]”</p> <p>“[...] a Secretaria conhece a Rede até porque pelo histórico antes se trabalhava nesta área né então se conhece o Programa de Redes, então nos da Secretaria quando se deu prioridade a Redes, participar do grupo das vinícolas né, até nos consultaram do que se achava e foi de muito bom agrado né, pela metodologia que tem [...]”</p> <p>“[...] a bastante tempo a gente, a gente conhece este Programa né, que é desenvolvido através da Sedai e que tem parceria com a Universidade de Caxias do Sul e outras instituições [...] ela proporciona uma serie de vantagens, eu entendo né, ela ela torna o negocio dos envolvidos na Rede mais competitivo aonde especialmente ela oferece a oportunidade deles, deles comprarem em conjunto, venderem em conjunto, ou seja, diminuir, eles conseguem diminuir custos e se tornar competitivos neste mundo bastante globalizado [...]”</p>
	Questão "2"	<p>“[...] Digamos assim, a gente tem conhecimento da metodologia [...] e que foi mantido e que também tem continuado, tem noticia as vezes da descontinuidade de recursos para manutenção [...] percebe-se a metodologia é interessante usando a metodologia da cooperação que é difícil, sobre orientação, sempre tem uma questão cultural muito forte né [...]”</p> <p>“[...] a gente conhece Redes, o bom é a mobilização das pessoas, é uma forma de organização das pessoas, uma forma de associação, o que eles definem, são fases, na verdade o Redes é um facilitador, quem define é as pessoas né, e com certeza facilita e o bom do Redes é nesse ponto, sensibilizar, buscar a apresentação, fazer o planejamento é até fácil, não vejo diferença, o diferencial nisto é o acompanhamento, a metodologia do Redes o melhor é o acompanhamento, quando dizem vamos fazer isto e tem a reunião, na verdade o facilitador é o acompanhamento, é uma metodologia que tem dado resultado do trabalho [...]”</p> <p>“[...] Eu participei de várias, de várias, reuniões né [...] então a gente acompanhou todas as explicações a motivação, enfim o acompanhamento que que a universidade proporcionou [...] todo acompanhamento que a universidade fez né com este grupo então a gente conhece [...]”</p>
	Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs	
	Questão "1"	<p>“[...] A entidade foi uma das pioneiras né no setor moveleiro a começar a trabalhar com Redes sempre em parceria com a Sedai, então, o que nos conhecemos de Redes de Cooperação foi em função do Programa do Governo do Estado né que depois com parceria com a UCS, a própria UCS também né, nos conseguimos desdobrar em algumas Redes importantes né [...]”</p>
	Questão "2"	<p>“[...] Olha isto nunca foi passado para a entidade, isso ai sempre ficou na mão dos executores né, então a gente tinha uma idéia muito boa mas superficial [...] eu acho que a Movergs não tem competência para implantar mas com o conhecimento da metodologia podia inclusive entender melhor e ajudar mais na concepção de mais Redes né [...]”</p>
	Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme	
	Questão "1"	<p>“[...] o Programa Redes de Cooperação ele não é um programa de Estado focado no desenvolvimento econômico apenas, mas também um trabalho focado na área social, os resultados que nos temos no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, os benefícios que estas micro e pequenas empresas tiveram dentro dessa organização que é uma Rede de Cooperação teve ganhos, principalmente sociais né, pensando muitas vezes na taxa de mortalidade da pequena empresa hoje em torno de 75% a cada 5 anos né, dentro do tempo de 5 anos, a taxa de mortalidade hoje com dados do Sebrae até mesmo aqui da Secretária e da Junta Comercial é de 75%, então este é um Programa, o Programa Redes de Cooperação, ele é um Programa, hoje, Estruturante né do governo, dentro do Programa Mais Trabalho Mais Futuro, que tem todo um respaldo do Governo, hoje tanto a Governadora como a Secretaria do Planejamento do Estado, como a Secretária da Fazenda e a própria Sedai valorizam muito o Programa Redes de Cooperação e para a gente é um trabalho que recompensa é um reconhecimento que nós estamos ganhando, até porque no ano que vem estamos completando 10 anos de política pública né [...]”</p> <p>“[...] Bom nos temos o conhecimento através da parceria que a gente tem a nível de Estado com a Sedai, onde começou, quando começou o Redes, e o que que a gente tem de conhecimento né, que a parte de competência do que tange a universidade que é a formação, sensibilização e formação [...]”</p> <p>“[...] A UCS é conveniente, conveniente a Sedai para, por meio deste convenio operacionalizar o PRC [...]”</p> <p>“[...] Conhecemos o que nos foi trazido pela UCS e pelas associações que se formaram aqui [...]”</p>
Questão "2"	<p>“[...] Não, não dominamos mais a tecnologia [...] nos tínhamos 7 técnicos trabalhando no Programa Redes de Cooperação, e hoje eu tenho 4 técnicos no Programa [...] e a coordenação, a coordenação do Programa Redes de Cooperação ficou resumindo então em uma técnica que cuida das prestações de contas nos convênios, um trabalho muito burocrático, uma outra técnica que trabalha muito indicadores e acompanha os relatórios que chegam dos consultores das universidades, uma assessora jurídica e também a minha pessoa que estou fazendo hoje o papel tanto do diretor do departamento quanto também da coordenação do Programa, esse papel que trabalha diretamente com os coordenadores das regiões, supervisores dos convênios das regiões e também focado na articulação com entidades empresariais, representação do Programa e outros projetos específicos para implementar o Programa Redes [...]”</p> <p>“[...] Já foi feita uma reunião a bastante tempo, onde a coordenação aqui da UCS nos apresentou como é que é feito isto, quais eram as Redes né, e é uma metodologia muito semelhante ao que o Sebrae usa no sentido de sensibilizar público-alvo para projetos e etc, porém o Sebrae não tem o foco de fazer a parte, de fazer com que esta Redes seja jurídica né, este grupo não precisa ter uma constituição jurídica, uma formatação com CNPJ e etc né [...]”</p> <p>“[...] A UCS como conveniente ela tem por definição a contratação de consultores e estes consultores são capacitados para a utilização da metodologia que é disponibilizada pela Sedai [...]”</p> <p>“[...] Acho que conhecemos algo do que já fizemos, este programa estamos conhecendo agora [...]”</p>	

Quadro 10: Análise de conteúdo de entidades do bloco conhecimento sobre o PRC

Fonte: Elaborado pelo autor.

a) bloco conhecimento sobre o Programa Redes de Cooperação – quadro 10:

- quatro entidades conhecem o PRC por informações veiculadas na mídia ou trazidas pela executora do PRC; duas entidades relacionaram a questão à metodologia utilizada pelo Sebrae, para estimular o associativismo; três entidades afirmam conhecer profundamente o PRC (Sedai, UCS e Sebrae) e, finalmente, uma entidade relatou que a aproximação é recente. Portanto, conhece pouco – questão 1;
- quatro entidades afirmam que desconhecem a metodologia, suas etapas e fases; seis entidades julgam conhecer a metodologia, sendo que a entidade que desenvolveu o PRC conhece mas não domina mais a técnica de execução, a entidade que executa o PRC pelo treinamento recebido, a entidade que possui uma metodologia semelhante e já teve uma apresentação formal da metodologia do PRC; duas entidades afirmam conhecer pela participação de representantes em alguma reuniões de Redes e, por fim, uma entidade associou a metodologia do PRC ao trabalho desenvolvido pelo Sebrae – questão 2;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme
Papel das Entidades	Questão "3"	<p>“[...] contato com a Sedai tá muito complicado, neste momento né, basicamente a gente manda informações a cada “x” período, onde eles remetem pra gente diversos questionários para preencher, a gente remete pra lá, mas efetivamente de lá não vem nenhuma informação, com relação a UCS o relacionamento é de parceria né e com outras entidades também [...]”.</p> <p>“[...] Olha é, é bastante envolvimento é de uma forma muito peculiar e bem e bem intrínseca, e com bastante envolvimento, se nos pegarmos assim, com o governo nos fizemos projetos, nos fizemos cooperações, nos até se associamos para fazer visitas a feiras ou congressos, seminários em que participamos; se nos falarmos com a UCS, o curso de engenharia mecânica foi uma, nasceu dentro do nosso sindicato [...] os primeiros CNCs do Senai foi o próprio Simme que comprou e doou [...] com o pessoal do Cientec pra que os nossos associados conheçam a entidade, que a entidade possa também levar para o nosso associado sobre alguns desenvolvimentos [...]”.</p>
	Questão "4"	<p>“[...] Acho que sim, acho que sim, acho que tá claro, eu só não sei o papel da Sedai, a não ser como sendo detentora da, da metodologia, daí pra frente é aporte de recursos que ela faz via convenio com a UCS né, o Simecs, nessa, nesses, nestes convênios ele não participa né, é convenio feito entre universidade.[...], o Simecs o que ele faz, ele fica sabendo, que através de uma serie de contatos que são mantidos periodicamente, que o convenio tal tá encerrando, que o convenio tal tá começando e tal né [...]”.</p> <p>“[...] Eu acho que eles são um dos agentes mais importantes que nos temos, uma que o Sedai tem interatividade com o próprio governo e circula e a universidade que tem o conhecimento, e nos na verdade somos aqueles que precisamos do governo, precisamos do conhecimento e estamos ávidos e não, e não, e não conseguimos, parece, fazer o símbolo das olimpíadas [...]”.</p>
		Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa
	Questão "3"	<p>“[...] Bem, com o Sedai nos temos tido aí uma relação bastante positiva não necessariamente especificamente neste Programa Redes de Cooperação mas em outros programa que o Sedai atua que é na área de comercialização de apoio ao acesso a mercados né nos temos feito participações conjuntas em eventos tanto no mercado interno como no mercado externo né, em apoio aos programas que o Ibravin [...] no tema Redes de Cooperação nos não temos nenhuma interação direta com o Sedai mas sim o apoio, digamos, institucional do Ibravin como entidade agregadora de diversas outras entidades do setor e apoio a estas Redes que tem sido criadas dentro do setor vitivinícola né. Com a UCS, bom, aí nos temos diversas interações né, seja em projeto junto com a Embrapa as atividades desse projeto de exportação né é um projeto bastante interessante ele trabalha com uma lógica das empresas aderem ao projeto, nos temos aí 40 empresas de 3 Estados junto com o Sebrae [...]”.</p> <p>“[...] o Sindicato ele sempre procura apoiar estas, essas iniciativas, e ele tem um bom relacionamento com as universidades com as instituições de pesquisa né, as demais instituições de pesquisa né, tem a própria Embrapa, que também fez um trabalho de assessoramento através de um projeto aí do Conselho Regional da Serra aí, da Consulta Popular e a gente sempre procura ter esta interação né do Sindicato como entidade com as demais instituições porque acho que a gente não pode viver no casulo [...]”.</p> <p>“ [...] então qual é o posicionamento da Secretaria da gente, o grupo fez um trabalho forte de dois anos para cá, iniciou e se tem conversado seguido né e tem o suporte que os outros não tem, vamos dizer assim, nos não interferimos lá no Programa de Redes né, porque nos não devemos né e tem o suporte do Programa de Redes então fica dentro do contexto né [...]”.</p>
	Questão "4"	<p>“[...] Vou ser sincero, veja o Ibravin entende e até acha que poderia ser mais, acho que poderia ser até estimulado isso, poderia ser até ser tentado um pouco mais isso [...] digamos assim, a gente entende que a universidade poderia ser parceira nisso também mas eu diria não é culpa só de uma instituição quando duas instituições não compõe, as duas tem tem, talvez não tenham chegado ao detalhamento final o suficiente para operacionalizar este tipo de parceria né [...]”.</p> <p>“[...] Acho que o Programa Redes é um Programa da Sedai [...] é um Programa importante, é positivo, acho que tem tem o apoio do governo do Estado e a equipe da Universidade que a gente teve oportunidade de conhecer né, eu acho que são pessoas qualificadas, que tem capacidade que tem conhecimento, que são profissionais altamente preparados e que tem comprometimento acima de tudo, com o crescimento e o funcionamento das Redes [...]”.</p> <p>“[...] Excelente né acho que quando dentro de um grupo se colhe resultados não tem né, razão da gente de dizer nada, eu acho importante também colocar que a opção do Redes foi do grupo e não foi da Secretaria, na verdade eles que foram buscar, acho que mostra uma maturidade das pessoas, em buscar caminho né, quando a gente desenvolve um setor [...]”.</p>

Quadro 11: Análise de conteúdo de entidades, o papel das entidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs
Papel das Entidades	Questão "3"	"[...] Com a Sedai sempre foi muito bom, nos sempre tivemos um envolvimento com a Sedai muito forte não só com o Programas de Redes mas com outros programas também né, então nos temos um relacionamento muito bom com o Governo do Estado apesar das dificuldades que governo passa nesse momento, com relação a UCS nos fizemos muita coisa no passado, no início da década de 2000 a gente fez muitos projetos, de 2006 para cá foi escasseando como escasseou também com o Governo do Estado né, mas eu diria que com a UCS, com o Sebrae, com o Senai e com o setor moveleiro existe uma parceria uma integração muito forte o que facilita a concepção de projetos né [...]".
	Questão "4"	"[...] Eu diria assim, se tu falar do executivo e de algumas pessoas da Movergs existe um belo entendimento, se tu falar da Movergs como instituição, como um todo, os empresários, porque agora assumiu uma nova diretoria né, o conhecimento é muito baixo né, até porque tem que vir apresentar, mostrar, tu sabe que como existe sempre renovação [...] se falar das empresas que estão conectadas as Rede ai tem um conhecimento bom [...]".
	Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme	
	Questão "3"	<p>[...] nos não poderíamos desenvolver o Programa Redes de Cooperação se nos não tivéssemos o apoio das universidades, se nos não tivéssemos hoje uma equipe qualificada [...] o nosso Estado ele é um Estado muito extenso [...] então nos dividimos o nosso Estado em 10 regiões, em 10 universidades e a universidade tem um papel fundamental porque a universidade esta inserida na comunidade e ela conhece a cultura da região [...] e as entidades complementam isto, abrem as portas para com seus associados, os empresários [...] temos grandes parceiros [...] as associações comerciais são nossas parceiras, os sindicatos são nossos parceiros, o Sebrae é nosso parceiro [...] enfim, em determinado momento muitas vezes o consultor do Programa Redes de Cooperação e o consultor do Sebrae ele briga pela paternidade da Rede né [...] nos temos os sindicatos, nos temos as prefeituras municipais que são nossas parceiras, nos temos as câmaras de vereadores através dos nossos vereadores que também são nossos parceiros, as secretarias de desenvolvimento, as secretarias de turismo, secretarias de planejamento de alguns municípios são nossas parceiras também, câmara de indústria e comercio italiana, câmara de industria e comercio alemã [...]".</p> <p>[...] eu acho que se perde um pouco o link quando o Redes, ele tem um período, depois ele para, depois ele volta, depois ele para, depois ele volta, eu acho que se quebra também a relação em relação a isto, [...] a gente sabe que já houve em momentos outros, acho que uma coisa que tem que né, ficar bem, bem clara é que, e já estremeceu as relações é a questão da visibilidade tá, todas essas instituições tem necessidade de prestar conta do seu trabalho né, até porque envolve pessoas, envolve recursos, envolve uma serie de coisas né [...] e ai respeitando as defesas de cada entidade, deveria botar acima da personalidade e da visibilidade os nossos CPFs né, não tem mal nenhum a gente aparecer em uma foto todo mundo junto né, eu acho que ninguém perde, se o Sebrae prega que tem que trabalhar junto para otimizar e pra ganhar conhecimento em escala e otimizar recursos para isto e se o Redes através da Universidade prega na metodologia, enfim, todo trabalho de campo, que precisa trabalhar junto [...] eu bato lá no Simecs e falo da mesma coisa que tu bateu lá e falou da mesma coisa, isto não fortalece isto enfraquece [...] juntos, otimizando uma serie de coisas, ganhando conhecimento em escala, mercado em escala [...]".</p> <p>"[...] o relacionamento da UCS é uma coisa, vou falar de relacionamento em termos de PRC, o PRC vem conquistando um espaço, digamos assim um respeito cada vez maior pelas entidades de classe é claro que a relação já da UCS em função da regionalização abre portas e dá mais confiabilidade ao PRC, o PRC também por estar completando quase 10 anos, eu diria 6 anos de operacionalização mais efetiva na região vem ganhando visibilidade e respeito nas entidades de classe da região [...]".</p> <p>[...] Os relacionamentos são bons com todos, mais com o Sebrae, com a Sedai e com a UCS são mais pontuais, para projetos específicos [...]".</p>
Questão "4"	<p>"[...] Bom, nos temos então o convenio né, assinado com metas [...] bem claras, de formação, como eu disse, hoje não é o foco formação de novas Redes, de tantas Redes novas como nos tínhamos antigamente, mas nos temos metas de expansão de capacitação, e em cada convenio nos temos em torno de 4 a 6 consultores treinados com a metodologia da Sedai, funcionários, técnicos das universidades, professores dessas universidades e o trabalho ele é muito positivo[...]".</p> <p>"[...] É, eu acho que não é cinético, tá, eu acho que sim, a Sedai tem seu planejamento tem, assim como o Sebrae tem setores que são priorizados né, o Sebrae também prioriza setores, não dá para trabalhar com todos né, até porque não tem perna e nem dinheiro para isso né [...] em determinadas, determinados momentos, eu tou generalizando tá, o que que acontece, a impressão que dá é que acontece uma disputa né, quando nos poderíamos unificar e aproveitar aquele momento que nos, vocês tiveram mais gás e que nos estamos com gás para fortalecer a Rede [...]".</p> <p>"[...] Em termos de recurso a Sedai, isto se dá por meio de convênios, por vezes aditivados outras vezes são feitos novos convênios, a Sedai disponibiliza uma verba e define metas que devem ser atingidas para a utilização destes recursos, o próprio formato dos convênios se altera de um convenio para o outro, no convenio que esta em vigor, inclusive, há uma verba de contrapartida da IES em torno de 10%, que é a utilização da infra-estrutura da universidade [...]".</p> <p>"[...] Sim esta, a Sedai é dona do programa e a UCS executa, nos damos o suporte como sempre demos as associações e principalmente as empresas associadas [...]".</p>	

Quadro 12: Continuação do quadro 11, análise de conteúdo de entidades, o papel das entidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) bloco papel das entidades – quadro 11 e quadro 12:

- todas as entidades responderam que os relacionamentos são bons, porém apontaram alguns aspectos conflitantes, como sugestão de estreitamento dos relacionamentos – questão 3:
 - retornar informações de pesquisas realizadas;
 - alinhar a execução de ações conforme a competência de cada entidade;
 - interagir de forma que todas as entidades tenham visibilidade;
- oito entidades entendem que os papéis dos atores são claros na execução do PRC. Uma entidade ressaltou que o papel dos atores não está claro, e outra entidade aponta que, mesmo entendendo o papel dos atores, este não é cinético em relação ao potencial de geração de valores possíveis às Redes e empresas associadas – questão 4;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme	
Contribuições e Interações das Entidades	Questão "5"	<p>“[...] No início é mais, no, na seleção das empresas [...]”.</p> <p>“[...] além de participar das reuniões onde somos convidados eu diria que nenhuma, a não ser daquilo que a gente faz [...] as feiras, isso e aquilo, não mais, não maior, eu digo tem que ser mais, com uma abrangência muito maior e melhor digamos [...] daqui a pouco faltaria uma conjunção desses três atores, realmente se conhecerem, bom que o Sedai pode fornecer, o que que a UCS pode nos ajudar, e os sindicatos e as entidades realmente [...]”.</p>	
	Questão "6"	<p>“[...] É hoje nos tamos bem [...] interagindo, vamos dizer razoavelmente bem com a Serrare né, onde ta se aportando algum recursos pra fazer algumas atividades, atividades de ordem de mercado, algumas atividades de ordem de capacitação né, [...] Asiusi é uma rede mais bem extra, estruturada, conseqüentemente ela também por causa disto solicita menos apoios né, mas eu na semana passada ainda tive uma reunião com nosso presidente e ele deixou bem claro que ele pessoalmente quer uma aproximação pra ver o que mais o Simecs pode colaborar, além do pouco que ta colaborando, com a Asiusi hoje [...]”.</p> <p>“[...] Na verdade nos somos um belo ator com uma necessidade tremenda de todas as formas fazendo alguns papeis na Rede, de prospecção, de seminários, de conhecimentos, de feiras de exposições e sempre se mexendo para isto [...]”.</p>	
	Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa		
	Questão "5"	<p>“[...] Não, não, o que a gente tem feito é na medida que a gente identifica que possa haver um grupo encaminhado apoiado, nesse sentido informado sobre a existência desse programa acho que nada mais do que esse tipo de ação né [...]”.</p> <p>“[...] Olha eu acho que a contribuição maior que a entidade proporcionou ao Programa foi a motivação né, foi despertar né através de reuniões e, despertar as essas pequenas, pequenas empresas que a forma mais importante ou a maneira para elas poderem competir e sobreviver no mercado é através de Redes [...] eu acho que é por ai, a palavra já diz né é uma Rede que visa trabalhar em conjunto para melhorar a qualidade de vida o desenvolvimento e a saúde, a saúde financeira principalmente das empresas [...]”.</p> <p>“[...] Na verdade é assim, qual o objetivo e o planejamento da Smapa e do governo Sartori, nos temos objetivos, um dos objetivos era organizar o setor certo, então, de que forma, nos vamos buscar parceiros e auxiliar o caminho que o grupo toma, [...] na realidade nos não buscamos o Programa e trazemos, nos damos o início e eles vão definindo o que que eles querem e nos damos auxiliando assim, não vou lá buscar, não vou lá buscar o Redes e tentar em vários grupos, não nos nunca fizemos isto [...]”.</p>	
	Questão "6"	<p>“[...] Não temos uma ação assim específica né [...]”.</p> <p>“[...] desde a motivação e depois o acompanhamento né, todo apoio, inclusive cedendo as próprias instalações aqui [...]”.</p> <p>“[...] eles tem que andar com a responsabilidade e organização deles [...] nos somos os apoiadores nos temos que buscar junto com eles parcerias que possam resolver os problemas deles [...]”.</p>	
	Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs		
Questão "5"	<p>“[...] Eu diria que os três encontros de Redes de Cooperação são a maior prova que nos tentamos fortalecer esse negócio né, fizemos os encontros focados pro setor moveleiro, para a cadeia produtiva da madeira e móveis né, e esse ano que passou resolvemos não fazer, mas nossa idéia é retomar com força né, se não for com a Movergs deve ser com o Centro Gestor de Inovação né, porque eu diria que o conceito de Redes, apesar de estar implantado, eu diria que não existe a maturidade suficiente para os empresários locais na questão da concepção das Redes, então a gente tem um grau de maturidade razoável no Estado para falar em Redes de Cooperação mas estamos muito longe de ter boas Redes de Cooperação funcionando né [...]”.</p>		
Questão "6"	<p>“[...] não é muito próxima não, porque as próprias Redes depois de formadas elas atingem uma independência grande, elas acham que vão sozinhas conseguir dar saltos né e as próprias Redes buscam parcerias com quem tem dinheiro né, então depois que as Redes estão em andamento elas estão muito mais próximas do Sebrai né, por exemplo, do Senai, que conseguem alavancar recursos, não é o caso da Movergs, a Movergs é muito mais articuladora politicamente né [...]”.</p>		
Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme			
Questão "5"	<p>“[...] Eu acho que nos poderíamos contribuir muito mais se nos tivéssemos estabelecido este planejamento conjunto essa relação mais próxima né, mas eu acho que a gente pode contribuir em algumas coisas, por exemplo, na questão de acesso a mercados, na questão de acesso a novas tecnologias, desenvolvimento de produto quando for o caso, de design quando for o caso, de inovação, eu acho que nos podemos contribuir muito mais [...]”.</p> <p>“[...] primeiramente cumprir o convênio, mas os fins da universidade são ensino, pesquisa e extensão, então, em termos de universidade o PRC atende a estes fins, na questão de ensino atende no sentido de se tornar objeto, digamos assim, de estudo em sala de aula; pesquisa por se tornar elemento de pesquisa no próprio mestrado, no curso de mestrado que a UCS tem há uma linha de pesquisa em Redes e no que tange a extensão faz com que a universidade se integre a sociedade, ao meio empresarial [...]”.</p> <p>“[...] Hoje até mesmo pela falta de tempo e de corpo técnico né, isto é um processo interligado hoje nos não temos muitos técnicos, também, conseqüentemente infelizmente nos não temos muito tempo para fazer uma interação, a nossa, a nossa [...] uma inserção maior dentro das reuniões das Redes, dessas assembleias, desses encontros de funcionários, até mesmo para marcar o poder governamental né, o governo estar dentro das Redes, este é um fruto muitas vezes árduo de se construir, de conquistar, um trabalho uma construção de uma Rede as vezes demora um ano as vezes até mais né, mas o governo esta presente em alguns momentos, mas sempre de portar abertas para as Redes do nosso Estado [...]”.</p> <p>“[...] É muito recente, em relação ao Programa eu te diria nenhuma, já em relação as associações que estão dentro da [...] tem tudo a ver, inclusive cedemos espaço e damos apoio técnico e viabilizamos cursos [...]”.</p>		
Questão "6"	<p>“[...] Isso, bom, nos temos essa de vinhos aqui de Caxias, a Revinsul né, e nos fomos procurados pela Secretaria da Agricultura para ajudá-los na questão, principalmente de mercado né [...] a Rede de farmácias que a gente, houve uma licitação, um edital do Sebrae nacional e eles se inscreveram e ganharam o recurso justamente para trabalhar a questão da farmácia modelo informatização e tal, na questão da Affemaq junto ao Simme né de máquinas e componentes basicamente é mercado e inovação [...] eu acho que a gente poderia tipo assim, sentar e assim, bom nos temos que formar pelo convenio 20 Redes né, dessas 20 Redes tem que ser isso, daquilo, daquilo e daquilo outro, onde é que a gente pode se ajudar, que daqui a pouco ajuda a formar uma Rede, fortalece um projeto e todo mundo fica feliz entendeu, [...]”.</p> <p>“[...] Além do cumprimento das metas estabelecidas pela Sedai, cursos, palestras, acesso ao meio acadêmico, agregação da imagem UCS que tem muito peso na comunidade as Redes. Temos agindo muito através de outro braço institucional da UCS, a Escola Técnica para a qualificação das empresas associadas, seus gestores e colaboradores [...]”.</p> <p>“[...] o processo hoje de desenvolvimento das Redes ele é acompanhado através dos relatórios que são enviados para a Sedai e também o acompanhamento nas reuniões da supervisão aqui na Sedai [...] mas a gente esta sempre acompanhando, quando a gente percebe que uma Rede, um grupo de empresários não esta conseguindo se reunir, tem uma baixa frequência a Sedai através da coordenação entra em contato com a supervisão da universidade e já dá um outro direcionamento, uma outra posição [...]”.</p> <p>“[...] Nos temos vários serviços dentro da [...] direcionados as micro e pequenas empresas, elas usufruem disto [...]”.</p>		

Quadro 13: Análise de conteúdo de entidades, contribuições e interações com Redes

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) bloco contribuições de entidades às Redes – quadro 13:

- entidades relataram que contribuem com o PRC da seguinte forma – questão 5:
 - segmento metal-mecânico: as entidades são mais participativas na etapa de sensibilização e iniciativas mercadológicas, principalmente aquelas ligadas a feiras do setor, eventualmente em projetos originados por demandas pontuais das empresas das Redes;
 - segmento vinícola: as entidades contribuem mais na etapa de sensibilização;
 - segmento moveleiro: a entidade relatou que contribuiu com o PRC na sensibilização, realizando encontros estaduais de Redes do segmento moveleiro e de forma pontual, conforme as demandas apresentadas pelas Redes;
 - entidades de suporte e apoio contribuem com a aplicação da metodologia do PRC, o acompanhamento de consultores, a infraestrutura para a realização de reuniões; o fomento para ações específicas; programas de qualificação e aproximação da academia com o segmento empresarial, por meio do ensino e da pesquisa. Todavia, foi destacado por uma entidade a falta de sinergia das interações de entidades com Redes e, por outra, a falta de corpo técnico para acompanhamento presencial, sendo este delegado a IES executora do PRC;
- as interações realizadas pelas entidades com Redes são as seguintes – questão 6:
 - segmento metal-mecânico: uma entidade tem ações pontuais conforme as demandas das Redes. Foi destacado pelo executivo que há disposição do atual presidente para que essas interações sejam estruturadas e que tenham continuidade; outra entidade tem agido na prospecção de novos associados, em esforços mercadológicos e na promoção de seminários;
 - segmento vinícola: uma entidade relata que não tem interagido com as Redes; duas entidades relatam que cedem espaço físico para as reuniões e atendem às demandas pontuais. Todavia deixam claro que não

interferem nas Redes, e o objetivo é dar ferramentas às mesmas, para que tenham organização própria;

- segmento moveleiro: a entidade relata que não tem interagido com a Rede, segundo ela por um afastamento da própria Rede, que se aproxima mais de entidades que possuem linhas de fomento e podem disponibilizar acompanhamento;
- entidades de suporte e apoio: uma entidade respondeu que, com Redes, não interage diretamente, mas com as empresas associadas em Redes e com a participação de outras entidades atende às demandas em seus programas setoriais; uma entidade relatou que disponibiliza seus serviços às empresas associadas e que já realizava isso antes da aproximação com o PRC; a entidade executiva do PRC respondeu que, além da operacionalização do PRC, disponibiliza sua estrutura de laboratórios, escola técnica. Reforçou a aproximação do meio acadêmico e empresarial. A entidade detentora da metodologia só faz interações pontuais quando solicitada e acompanha a execução do PRC e das Redes, mediante relatórios – questão 6;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme
Indicadores e Resultados	Questão "7"	<p>“[...] a gente acompanha via reunião do Conselho Gestor [...] do nosso APL encima dos projetos existentes, talvez criação de novos, nos anualmente fazemos então a [...] a verificação daquilo que foi previsto e foi executado né [...] a gente só faz um acompanhamento, e a Serrare vai dizer essa, essa e essas ações e a gente faz só um acompanhamento que acontece mensalmente, então o nosso, o nosso representante da UCS, quando ele tem alguma necessidade, ele traz aqui, mas as Redes a maioria das vezes eles pulam esse representante da UCS e vem direto aqui solicitando alguma coisa e tal, enfim [...]”.</p> <p>“[...] Não, não, a não ser daquilo que nos realmente interagimos de forma prática [...]”.</p>
	Questão "8"	<p>“[...] Não, não, ainda não [...]”.</p> <p>“[...] Não, só o que Sedai e Affemaq nos passam e claro como parte dos sócios faz parte da diretoria do Simme as informações estão aí [...]”.</p>
	Questão "9"	<p>“[...] A primeira delas é que as empresas permanecem atuantes trabalhando e se revigorando, a gente tem informações que eles têm no mercado, que o mercado deles tá aumentando e tal, eu não posso dizer assim, a gente não tem uma métrica para dizer assim, aumentou isto [...] é obvio que quando se pega uma rede pequena, uma rede com dificuldade que é essa rede Serrare, isto chama mais atenção do que uma rede organizada que resolve seus problemas praticamente em conjunto mas que tem, eu sei que vocês consultores lá da UCS apóiam muito né, mas claro o Simecs isto fica confortável porque sabe que tá indo que tá indo bem e tal, não tem porque também ficar enchendo muito né, a rede tem acompanhamento, tem, quem dá o acompanhamento, os consultores da UCS, ótimo, estão lá fazendo seu trabalho dentro da metodologia, eles sabem lá o que tá faltando, eles sabem o que precisa ser feito, mas a Serrare, uma rede tão pequena e tão humilde assim que, a gente vê que muita coisa é, é necessária e nem tudo se resolve lá com dinheiro também né [...]”.</p> <p>“[...] a gente vê resultados, por isso que a gente diz que é uma ferramenta muito boa e que temos que dar uma alavancada grande para ser utilizada ao máximo, naquilo que nos fizemos a interatividade e o que volta para as entidades é muito grande, as vezes, a gente, não se mensura muito assim em termos de financeiro, que não é nossa, nossa função em gerar lucros ou dividendos para aquilo, mas para o nosso associado em gerar conhecimento, a própria informação, relacionamentos [...]”.</p>

Quadro 14: Análise de conteúdo de entidades, bloco indicadores e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa
Indicadores e Resultados	Questão "7"	<p>“[...] Não, formal não, formal não tem [...]”.</p> <p>“[...] nos acompanhamos várias, como disse várias, praticamente quase todas as reuniões, até porque elas aconteciam aqui né no Sindicato né [...]”.</p> <p>“[...] Na verdade eles tem trazido a evolução, a Rede tem passado para nos resultados da Rede e o planejamento da Rede, na verdade eles tem mostrado para nos as estratégias, e assim o que é feito, vamos fazer isto, a proposta é esta e ver no que a Secretaria ajuda, tem esta interação e se trabalha com a Rede assim, assim, é uma parceria e nos apoiamos [...]”.</p>
	Questão "8"	<p>“[...] Não, não [...]”.</p> <p>“[...] Não, não houve nada disso, a gente mede mais pelo, assim de uma forma não tanto, como é que se diz assim empírica né, mais de uma forma mais de acompanhar o trabalho dessas famílias dessas unidades que fazem parte da Rede nos não temos assim um parâmetro assim um controle interno assim mais detalhado programado, até porque não vimos necessidade [...]”.</p> <p>“[...] Como eu te disse quando eles trazem isto [...]”.</p>
	Questão "9"	<p>“[...] Bom, institucionalmente, acho que a organização de grupos que as vezes estão a margem né da discussão né do envolvimento dos temas que parece que na medida que grupos que não estão atrelados a instituições já existentes, por exemplo que, o setor tradicionalmente tem instituições mais antigas [...] nesse sentido a gente percebe que estas instituições representam parcialmente e não totalmente o setor né, então na medida que surgem associações regionais ou com foco específico em Redes de Cooperação elas acabam também trazendo para a institucionalidade digamos grupos que não estavam atrelados em nenhuma das instituições mais antigas, essa é a nossa visão né [...]”.</p> <p>“[...] É eu acho que quem pertence a esse grupo ele, ele ele é uma de certa forma é uma referencia dentro do município né, porque a população enfim ela vê ela enxerga as pessoas que estão organizadas de uma outra forma [...] é sinônimo de visão de futuro de trabalhar com planejamento né, acho é uma visão mais moderna da atividade [...]”.</p> <p>“[...] Bom, seguramente o mais evidente é uma ter uma associação das vinícolas (Risos), isto não precisa dizer é o mais evidente, eu não tenho dúvidas disto , até ter as vinícolas organizadas, poder dizer ter um parceiro para o concurso e acho que mais, mas exatamente isto [...]”.</p>
	Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs	
	Questão "7"	<p>“[...] De forma direta não, de forma direta não, não existe um acompanhamento sistemático, o que existe são informações de associados, inclusive né não é segredo, a própria, a nossa Rede que era a marca registrada no setor que era a Afecom acabou fechando né, e fechou porque na minha opinião os empresários não tiveram o entendimento claro do que seja a Rede apesar da metodologia ter sido passada para eles dentro da Redes né, eles não não entenderam estava um pouco a frente do tempo deles né do time deles dessas empresas [...]”.</p>
	Questão "8"	<p>“[...] Não, não, não temos nada neste momento, sempre dependemos da Sedai neste sentido sempre, como a Sedai tinha este controle a gente sempre deixamos na mão da Sedai [...]”.</p>
	Questão "9"	<p>“[...] Pois é, esta é uma pergunta interessante né, eu executivo hoje acho que a contribuição é fantástica, para a entidade o ano passado os diretores decidiram não reeditar o encontro né, por alguns motivos, há não tinha muita gente, há o congresso dá muito mais gente, há, quer dizer, não existe um entendimento claro, na verdade, da importância do Programa das Redes, esta é a verdade né, então as poucas empresas que entenderam elas entraram no processo, entenderam mas não tão entendendo, porque na verdade assim, estamos numa fase muito embrionário muito só, a Affemaq parece que esta dando certo, já tá ai a seis anos, sete, seis anos, mas a maior parte das Redes, na minha opinião ainda estão dando os primeiros passos, apesar do tempo de constituição [...]”.</p>
	Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme	
	Questão "7"	<p>“[...] esse trabalho feito com a universidade uma vez por mês, através das reuniões com supervisores e o recolhimento desses relatórios técnicos e por fim de todo esse processo na prestação de contas da universidade né, cumprindo as metas de criação de novas Redes, de potencializar as Redes com o processo de extensão de qualificação, é este o processo de acompanhamento, isso sempre com o “ok” do Tribunal de Contas do Estado e com a Controladoria e Auditoria do Estado, a Cage [...]”.</p> <p>“[...] De Redes não, a gente tem um indicador do projetos onde elas podem estar inseridas né, então depende muito do projeto tá, então é claro que muitas ações que o projeto coloca ali, são feitas pelos Redes, é colocada ali como feito pelos próprios empresários, pelos parceiros, se menciona a UCS enfim, mas assim nos não temos um indicador de Redes, isto nos não temos, mas a gente respeita a forma que eles se planejaram [...]”.</p> <p>“[...] Sim, mas isto já é estabelecido pelo convenio com a Sedai, mensalmente são gerados relatórios, também há o planejamento estratégico da Rede, o acordo de desempenho e outros acompanhamentos quanto a satisfação do que é disponibilizado pela Escola Técnica. Quanto aos resultados dos investimentos, eu diria que há um subsídio dos produtos disponibilizados, então o resultado dos investimentos é a manutenção das Redes e o estreitamento das relações com as empresas [...]”.</p> <p>“[...] Nos monitoramos os resultados dos produtos que são disponibilizados, assim a Rede diretamente não, mas em conversas a gente sempre sabe o que esta acontecendo [...]”.</p>
	Questão "8"	<p>“[...] Semanalmente há uma reunião do grupo de consultores, então temos o primeiro espelho de situação das Redes, cada reunião gera um documento e mensalmente elaboramos um relatório que vai com todas as informações para a Sedai [...]”.</p> <p>“[...] muitas Redes a gente não pode atender né, porque elas não estão inseridas dentro de um contexto maior que é o projeto que atende mais municípios que atende outras empresas, enfim, então se não esta dentro do contexto daquele projeto a gente nem pode atende-las dali porque nos não temos um indicador para medir o investimento e etc., o acompanhamento das reuniões desses grupos, sendo Redes ou não, é feita pelo gestor do projeto ou por consultor técnico ou dentro do que é um consultor do Redes, enfim né, mas nos temos um gestor interno para o projeto também, que é quem faz toda questão da gestão do recurso, das medições que dependendo do projeto é anual outros semestral [...]”.</p> <p>“[...] é mensal através dos relatórios das universidades, a cada termino de convenio também há uma prestação de contas que é encaminhada e submetida a Cage [...]”.</p> <p>“[...] Não temos [...]”.</p>
Questão "9"	<p>“[...] Os resultados são inúmeros, tanto que o Programa é hoje uma política pública, esse trabalho de, de, hoje o principal objetivo hoje do Programa é potencializar as Redes já existentes tá, claro, nos estamos com algumas Redes estratégicas sendo desenvolvidas, hoje o Programa Redes de Cooperação não esta mais preocupado e não é mais objetivo desenvolver Redes [...] mas então, criar uma matriz de relacionamentos entre essas Redes, uma Rede apoiar a outra Rede, esse é um dos objetivos que nos temos nesse momento e nos esperamos que isto de certo enquanto política publica [...]”.</p> <p>“[...] Eu acho que o resultado mais evidente é justamente esta questão de trabalhar juntos sabe, de fazer o trabalho de sentarem, iguais, com interesses comuns e sentando juntos e não pensando que aquele rapaz que tá, aquele cara que tá do teu lado vai te matar, não é ele que pode olhar e te ajudar a sobreviver, eu acho que este é um trabalho extremamente importante e fortalece o trabalho do Sebrae [...]”.</p> <p>“[...] Em termos de ensino e pesquisa já há vários trabalhos acadêmicos, de mestrado e publicações, junto as Redes a manutenção das mesmas [...]”.</p> <p>“[...] O fortalecimento das empresas associadas a Apeme, sua sustentabilidade, mas isto já vem desde antes do Redes [...]”.</p>	

Quadro 15: Continuação do quadro 14, análise de conteúdo de entidades, bloco indicadores e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

d) bloco indicadores e resultados – quadros 14 e 15:

- as entidades dos segmentos metal-mecânico, vinícola e moveleiro acompanham as Redes de forma empírica. As informações que possuem das Redes são transmitidas de forma oral e não estruturada; uma das entidades de suporte e apoio acompanha somente as interações das quais participa; outra somente os indicadores dos projetos setoriais que acompanha. As entidades que respondem pelo PRC acompanham, por meio de relatórios mensais, reuniões bimestrais e avaliação da Controladoria Geral do Estado na prestação de contas das IES – questão 7;
- com relação a indicadores, as entidades dos segmentos metal-mecânico, vinícola e moveleiro não possuem indicadores e não têm uma periodicidade para a busca de dados sobre as Redes; entre as entidades de suporte e apoio, a detentora e a executora do PRC geram e possuem os mesmos indicadores com a mesma periodicidade. Uma entidade reafirmou que de Redes não possui indicadores. Porém mantém indicadores de projetos, programas e atividades que envolvem empresas, nos quais estão inseridas as associadas de algumas Redes. Uma das entidades afirmou que não mantém indicadores – questão 8;
- em relação aos resultados, as entidades apontam – questão 9:
 - segmento metal-mecânico: sustentabilidade das empresas, satisfação do associado com a entidade e geração de conhecimento;
 - segmento vinícola: foram salientadas pelas entidades a sustentabilidade das empresas; a organização do setor; os ganhos de imagem; a representatividade dos micro e pequenos empresários em Redes;
 - segmento moveleiro: os resultados ainda são muito embrionários e fez comentários sobre o sucesso alcançado por algumas Redes, que acabaram por encerrar as atividades, situação que fez a entidade repensar os investimentos para o encontro de Redes do setor;
 - entidades de suporte e apoio: relataram que, além da sustentabilidade e do fortalecimento das micro e pequenas empresas, os resultados mais evidentes são afeitos à visibilidade institucional que as Redes geram, através das ações mercadológicas e de qualificação, gerando estudos acadêmicos, prêmios e distinções às entidades participantes;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme	
Participação nas Etapas de Execução	Questão "10"	<p>“[...] O cadastro e ai vai, vai se [...] unir a UCS no chamamento, então nos vamos utilizar toda a nossa rede aqui de mobilização, tentar mobilizar as empresas para participarem é [...] vamos dizer na formação da Rede, utiliza-se todo o [...], entre aspas assim, enxoval de comunicação que a, que o Simecs tem que é grande né, tem informativo, tem o apoio dos jornais, isso é colocado a disposição e na troca de informações monta-se o release que vai pros jornais buscando essa ampliação, do do, ou criação de uma nova Rede [...]”.</p> <p>“[...] A contribuição nossa foi chamar todos os associados, divulgar, promover eventos, convidar para palestras, interagir com a UCS e Sedai ia fazer apresentação na própria universidade, levar o pessoal para a universidade realmente foi um agente de divulgação, de participação, de divulgar o máximo possível esta formação de Redes e talvez nos pecamos, nessa, neste primeiro item [...]”.</p>	
	Questão "11"	<p>“[...] Muito pouco, muito pouco, salvo por solicitação da universidade, por iniciativa não [...]”.</p> <p>“[...] Foi participando nas reuniões. Algumas interações, mas vinha, eu diria assim que vinha mais pronto do que, tipo, já, já vinha, é já pensamos nisto, tá bom e tal, muda aqui, muda virgula, a não mas nos achamos que podia ser um pouco melhor, ai volta, não mas nos podia assim, deixa para mudar, moralizar mais adiante [...]”.</p>	
	Questão "12"	<p>“[...] É, é, muito mais a convite né, de eventos que se realizem na UCS, a vamos realizar uma reunião com a Rede ou com as Redes é, é, eu diria assim, talvez o Simecs tivesse toma mais iniciativas, mas no assunto Redes, praticamente esta delegado para a UCS, que faz com muita competência, mas os eventos que a gente fica sabendo, há a entrega de diploma do curso tal, normalmente alguém vai, então vê ai quem tá disponível e vai, a tem uma Rede, tem reunião das Redes, vai alguém também, pra dois motivos, primeiro pra se interar do que esta acontecendo, o segundo para mostrar que tá, que é parceiro né [...]”.</p> <p>“[...] Não, não. É isso, falta ainda de, no no quesito de, parece funcionar a engrenagem [...]”.</p>	
			Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa
	Questão "10"	<p>“[...] Não estou lembrado disso, acho que não [...]”.</p> <p>“[...] pela trajetória que o Sindicato tem nos seus 47 anos de de atuação e pelo tempo também que a gente esta acompanhando [...] então eu acho que o apoio e e a motivação que o Sindicato ofereceu ela eu acho que ela deu resultado até porque a palavra da entidade ela tem ela tem ela tem bastante credibilidade [...] enfim né foi acho que foi um trabalho bastante em conjunto eles ouvem muito pessoas que tem um pouco mais conhecimento e principalmente a universidade que tem muita credibilidade também, eu acho que somando as duas né deu o resultado [...]”.</p> <p>“[...] A iniciativa na época foi da Secretária, acho que o primeiro passo, quem chamou as vinícolas foi a Secretaria, depois foi falando e depois o grupo era muito maior, bom normal né, foi selecionando e diminuindo, a iniciativa foi da Secretaria e vamos dizer assim, a resposta foi um pouco demorada mas acho que é normal no processo né, mas vamos dizer assim nos queríamos que fizesse assim, formando parcerias né [...]”.</p>	
	Questão "11"	<p>“[...] Não, acho que nos somos chamados apenas para a parte institucional assim no momento de comunicação de formalização ou de, ou na medida que ela demanda alguma necessidade que o Ibravin pode, como dados, informações e tal, então nesse sentido [...]”.</p> <p>“[...] Participou também dando apoio né, oferecendo a estrutura e lá pelas tantas haa, bem no inicio ali né, mas não só no inicio mas na parte de formação, na parte de implementação também da Rede lá pelas tantas a gente ficava meio assim, meio não bastante preocupado [...] eles confundem um pouco Rede com cooperativa e com outras formas de organização da sociedade mas eu acho que graças ao trabalho dos consultores e do próprio pessoas e mesmo por conta do Sindicato a gente conseguiu implementar isso daí [...]”.</p> <p>“[...] Eu acho que ai [...] nos demos o apoio mas deixamos que eles andassem sozinho por parte, porque se tu começa a interferir nisso ai, na minha concepção, tu começa a botar o poder público como, vamos chamar um cabide para a realização e pelo menos na minha visão a gente queria que essa associação de cantinas eles pudessem entender que eles tem que andar com os passo próprios para que não haja interferência política [...]”.</p>	
	Questão "12"	<p>“[...] Não, não assim formal né, é mais um acompanhamento informal, mais por oportunidades do que por planejamento, nada estruturado [...]”.</p> <p>“[...] Agora nos últimos meses né a gente não assim não participou mais de reunião, nos últimos meses eu até nem, sinceramente eu até não estou mais acompanhando muito até porque as reuniões não acontecem mais aqui, eu também não sei se eles estão se reunindo se eles estão se reunindo freqüentemente como é que esta o grupo né [...]”.</p> <p>“[...] Não na verdade a Rede não tem uma metodologia definida de necessidades, quando a Rede tem alguma demanda ela tem, ela vem conversar e buscamos o que pode ajudar, [...] não é privilégio da Rede, mas todos os cursos ligados a área de vitivinicultura eles não são excluídos né e até toda a atividade que a Secretaria possa dar, vamos dizer, preferência para a Rede para poder dar força, nos temos feito [...]”.</p>	
			Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs
	Questão "10"	<p>“[...] Divulgamos, ajudamos a buscar as empresas junto com a Sedai junto com a UCS né, eu acredito que neste sentido a gente fez um esforço grande né, fizemos um bom esforço né e utilizamos os veículos que a gente tinha para buscar as empresas né, sempre buscamos o empresário líder, ancora que ele depois articulava com os outros empresários, neste sentido eu acho que a gente trabalhou bem [...]”.</p>	
	Questão "11"	<p>“[...] Isso ai, na época, nos não participávamos era um negócio muito fechado com a Rede, a Movergs ficava fora desse processo, inclusive por mais de uma vez eu tentei solicitar a metodologia e a gente nunca tivemos acesso, isso é uma coisa que nos nunca teve acesso [...] eu acho que foi uma questão inclusive cultural né, a Rede se formava, ela tinha consultor, ela tinha algumas ações com o Sebrae, elas achavam isso que elas já estava auto-suficientes, e na verdade esqueceram que a UCS, o Senai a Movergs são grandes contribuidores para que o processo de aculturação [...]”.</p>	
	Questão "12"	<p>“[...] Não, nos não estamos operando de forma direta a questão das Redes [...]”.</p>	

Quadro 16: Análise de conteúdo de entidades, bloco participação nas etapas de execução do PRC

Fonte: Elaborado pelo autor.

Bloco	Questões	Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme
Participação nas Etapas de Execução	Questão "10"	<p>“[...] Bom, quando as universidades nos convidam nos estamos presentes nessas sensibilizações, dentro das reuniões com supervisores e reuniões internas aqui com o Secretário com o Governo, nos definimos alguns segmentos né, antigamente era mais difícil, imagina a 9 anos atrás você trabalhar com a ideia de que o concorrente não é mais o seu principal inimigo que pode ser seu parceiro era muito difícil, hoje com os resultados que nos temos nessas mais de 200 Redes que nos temos no Estado é mais fácil de desenvolver [...]”.</p> <p>“[...] A gente não, não faz isso dentro do Redes, nunca fomos chamados para, a gente é, assim o, o Sebrae é chamado depois, depois que o planejamento tá pronto, depois né, e aí para ver o que que o Sebrae pode, aí sim, patrocinar, o Sebrae é buscado para financiar, como financiador. Poderia ter uma contribuição nesse processo até porque, porque nos temos um ciclo de planejamento bem diferente do convencional né [...] por exemplo, e ela e se nos tivéssemos sido convidados lá no planejamento, pode ser em junho, nos poderíamos ter revertido algumas coisas e planejado, priorizado necessidades dela [...] neste ponto nos podemos ser contribuintes mutuamente [...]”.</p> <p>“[...] Todo o envolvimento para, por vezes, através dos sindicatos e entidades setoriais, chamar os empresários para a sensibilização, para o início, conforme a metodologia seguir todos os passos e viabilizar o inícios das Redes, é importante salientar que a presença do consultor e a figura da própria UCS é um diferencial neste momento [...]”.</p> <p>“[...] Nos acolhemos a ideia de um grupo de empresários e interagimos no chamamento dos demais [...]”.</p>
	Questão "11"	<p>“[...] Bom, essa é uma pergunta bem definida, bem clara né, defendendo a metodologia que a Sedai repassa nos treinamentos para os consultores nos temos todos as fases descritas, todos processo descritos para a formação de uma Rede, claro que a metodologia não é uma metodologia rígida ela pode ser, ela é uma metodologia maleável [...] Nos tínhamos, nesse segundo momento do Programa Redes de Cooperação, nos tínhamos o apoio jurídico da nossa, aqui da Secretaria, para a formação dos instrumentos jurídicos né, tanto do código de ética, quanto do regulamento interno, quanto do estatuto, numa determinação da Casa Civil nos não tivemos mais o apoio, então este processo da constituição jurídica, todo esse processo de acompanhamento jurídico ficou estabelecido como uma contrapartida, dentro dos 20% da contrapartida de cada universidade, então cada universidade, hoje, cuida da constituição jurídica destas Redes [...]”.</p> <p>“[...] Também não, também não, hum hum, até porque assim né, o Sebrae tinha, hoje não tem mais, até 2003 uma coisa que a gente, tinha uma metodologia, que eu acho que foi esta metodologia que a Sedai usou, que era o que a gente chamava de redes associativas, que é exatamente a metodologia que o Redes usa, que é a sensibilização, depois vem toda uma parte de trabalho de cooperação, planejamento e legalização né, hoje a gente não faz mais porque, porque em um acordo com a Sedai isto ficou com a Sedai [...]”.</p> <p>“[...] Também seguimos a metodologia do PRC e atualmente é da responsabilidade da UCS a acessória jurídica também, que antes era de competência da Sedai. Esta é uma das fases mais delicadas já que são socializadas as primeiras informações entre as associadas, um processo delicado de construção de confiança [...]”.</p> <p>“[...] Fizemos um suporte técnico, mas toda a construção foi do grupo [...]”.</p>
	Questão "12"	<p>“[...] Não, todos os meses, como te falei, a gente recebe estes relatórios, nos participamos de reuniões nas universidades e claro interagimos sim, nos somos responsáveis também de dizer olha este segmento não nos interessa, este segmento fica para um segundo momento não é a hora, este segmento não está maduro ainda para constituição dessa Rede e até mesmo de dizer olha este segmento não respondeu a primeira, segunda, terceira chamada e temos que partir para um outro segmento. [...] também disponibilizamos recursos nos convênios para projetos de melhoria das empresas em Redes, seja para qualificação ou mesmo para serviços de terceiros, claro, para isto nos queremos projetos e verificamos os mesmos e onde vão os recursos para isto [...]”.</p> <p>“[...] Isso, é agora, é agora, só agora [...] não tem recurso para isto também né, então a gente tá tentando ajudar eles nisso, quer dizer dentro do planejamento que eles fizeram, da realidade que eles têm onde é que nos podemos entrar, e veio no momento certo porque nos estamos criando um projeto novo de vitivinicultura onde as pequenas vão ter uma prioridade [...]”.</p> <p>“[...] Olha, também se dá conforme o estabelecido na metodologia e no convenio, mas é delicado avaliar quais Redes estão maduras o suficiente para um processo de acompanhamento, não há um tempo determinado até chegar nesta fase; outra coisa importante é o perfil do consultor que faz o acompanhamento, tem que ter identificação com a Rede [...]”.</p> <p>“[...] Ceder estrutura, viabilizar cursos, serviços e com outras entidades buscar recursos para realizar eventos e outras ações [...]”.</p>

Quadro 17: Continuação do quadro 16, análise de conteúdo de entidades, bloco participação nas etapas de execução do PRC

Fonte: Elaborado pelo autor.

e) bloco participação nas etapas de execução – quadro 16 e 17:

- em relação à etapa de sensibilização – questão 10:
 - segmento metal-mecânico: as entidades relatam que sua contribuição se deu através do chamamento das empresas associadas e no apoio inicial às reuniões de sensibilização;
 - segmento vinícola: uma entidade relatou que não participou dessa etapa, e outras duas que agiram no chamamento dos empresários e nas reuniões iniciais de sensibilização;

- segmento moveleiro: a entidade agiu no chamamento dos empresários e participou das reuniões de sensibilização;
- entidades de suporte e apoio: uma entidade relatou que não têm qualquer participação nessa etapa. A entidade detentora do PRC informa que auxilia as IES a selecionarem os segmentos de atuação e encaminha a cada IES as demandas que chegam a ela. Conforme o Corede correspondente, uma entidade age em toda etapa de sensibilização, aplicando a metodologia do PRC; uma entidade age pontualmente buscando parcerias para viabilizar as demandas de suas associadas, entre estas o próprio PRC – questão 10;
- em relação à etapa de estruturação, as entidades relatam que – questão 11:
 - segmento metal-mecânico: as entidades relataram que não contribuíram nesta etapa, participaram de reuniões quando convocadas, julgam que a metodologia já esta pronta, portanto não interferem;
 - segmento vinícola: uma entidade relatou que sua participação foi restrita à disponibilização de informações e dados quando solicitados; duas entidades relataram que contribuíram com a infraestrutura, para a realização das reuniões e à motivação dos grupos; relataram ainda que seu objetivo é promover grupos com autonomia;
 - segmento moveleiro: a entidade relatou que não contribuiu, não por falta de iniciativa, mas por entender que não conhecia a metodologia e que os grupos se fecharam a ela;
 - entidades de suporte e apoio: uma entidade respondeu que atua diretamente operacionalizando a metodologia do PRC da qual é executora, a entidade que detém a metodologia do PRC considera que contribui à capacitação dos consultores das IES e ao acompanhamento e controle da execução do PRC; uma entidade relatou que até 2003 tinha uma metodologia semelhante ao PRC e que, após, por acordo entre Sebrae e Sedai, a mesma deixou de ser empregada. Dessa maneira, não contribuiu nesta etapa. Uma entidade relatou que interagiu com grupos, a sua maneira, pois na época não conhecia o PRC;

- em relação à etapa de manutenção, as entidades relataram que – questão 12:
 - segmento metal-mecânico: as entidades contribuem pontualmente, conforme solicitadas e mediante projetos; ambas as entidades ressaltaram que o PRC funciona e que as atividades estão delegadas à IES executora, nesse caso a UCS;
 - segmento vinícola: as entidades contribuem conforme as demandas apresentadas pelas Redes, não há nada planejado, e as entidades relataram que há uma metodologia que funciona, portanto não se envolvem;
 - segmento moveleiro: a entidade relatou que não contribui e não se envolve com o acompanhamento ou a manutenção da Rede;
 - entidades de suporte e apoio: todas as entidades responderam que são atuantes nesta etapa das Redes; as contribuições mais citadas foram a viabilização de qualificações técnicas e gerenciais; o acompanhamento presencial de consultores; a facilitação para o uso e acesso aos meios das entidades e recursos financeiros para projetos específicos. Observou-se que uma das entidades relatou que poderia ter ações mais efetivas no contexto se, antes, tivesse sido convidada a participar da etapa de estruturação, em especial da fase de planejamento das Redes;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme
Interações e Resultados	Questão "13"	“[...] vários de treinamento e divulgação, a intenção é fortalecer a pequena empresa e dar sustentabilidade as operações dela, perpetuação dos negócios [...] olha as Redes estão aparecendo no cenário, participam com boa visibilidade da CONSTRUFAIR, da MERCOPAR, foram até para feiras em outros Estados, e isto não é um bom resultado? É ótimo se tu olhar que muitos empresários nunca saíram do Estado [...]”. “[...] Vários, principalmente de feiras e eventos e nos aportamos recursos na Affemaq para isto, os resultados estão aí, é uma Rede sólida que traz vantagens para seus associados [...]”.
	Questão "14"	“[...] Hoje nos temos 7 projetos em andamento né, os Redes é um dos, é um sub-projeto, são sub-projetos de um projeto que se chama Redes de Cooperação, qual é a idéia do, do, do nosso sindicato, é que a gente tenha mais Redes, com todas dificuldades que tem para montar Redes no nosso segmento [...] e então, havendo disponibilidade de recursos e a disponibilidade de, de técnicos lá da UCS para fazer o trabalho, o Simecs apóia qualquer iniciativa para a formação de Redes, eu sei que a diretoria acha importante que hajam Redes focadas na cooperação de seus negócios, de compra, de venda, de ações de mercado e também possibilidades de capacitação de seus gestores, nos entendemos que a, o programa de capacitação que existe, que é conduzido pelo Sebrae ele atinge uma outra fatia de empresas e tem estas mais desassistida que tem uma oportunidade se participar em Rede [...]”. “[...] Na verdade o maior objetivo é fazer a divulgação e o crescimento daquelas empresas, e uma forma, uma foi se associar em termos de divulgação em jornais e revistas, onde se compra um pacote de publicidade, em vez de se negociar separado vai a associação, aonde comprar espaços em feiras vai a associação, onde nos estamos fazendo eventos paralelos tipo a tem uma feira lá naqueles Estado, naquela região nos estamos levando o grupo todo [...] estamos contratando também um pessoal de marketing para as empresas que não tem para que eles dão uma, uma, para pelo menos começar gerar um conhecimento sobre esta frase que, ou esta palavra que eles comecem a saber o que que e como interagir e que realmente possam usar dentro das empresas mostrando que não precisa ser um grande investimento, cada um tem que começar e que as pessoas tenham o máximo de conhecimento e façam as coisas certas e não, sabe, um balão de ensaio aqui e outro lá e não acontece da forma final [...]”.
	Questão "15"	“[...] Como entidade, olha, é ter Redes, é ter um bom número de Redes fortes né, podem, não precisa, Rede forte não é necessariamente uma Rede grande [...] o assunto Redes tem a sua, tem a sua importância relativa, mas dentro desse conceito aí, com 2.700 empresas que tem o nosso, o nosso sindicato, o Sebrae atendendo 200, 300 se muito, tem uma quantidade enorme das empresas que fica fora, e institucionalmente a gente quer que estas empresas sejam atendidas de alguma maneira, o que tem de melhor por aí é fazer isso em Rede, e é isto que eu acho que a gente tá apoiando né, a importância da Rede, apesar de as vezes não haver uma participação muito grande do Simecs [...]”. “[...] Olha para nos é diria que é altíssimo, que é altíssimo, até nos a Affemaq é uma que ela vem se associando a empresas, outras são, nos temos a Affemaq esta fazendo isto, os outros, nos estamos gerando conhecimento entre os próprios associados que estão fazendo Redes, mas ô, para nos a formação de Redes para nos é, é extremamente importante, não tem mais volta [...]”.

Quadro 18: Análise de conteúdo de entidades, bloco interações e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa	
Interações e Resultados	Questão "13"	<p>"[...] a Rede com mais tenha interação das três do setor é a Agevin a que mais já fizemos ações conjuntas no sentido de identificar ações para ampliar comercialização e vendas embora a Agevin esteja formatada na questão da compra da aquisição de insumos e tal, mas também na venda que é uma oportunidade muito importante, porque se existe a cooperação e existe a associação ela não precisa se limitar a apenas um fator [...]"</p> <p>"[...] A formação da Redes e das Redes já é um projeto, mas sim, tivemos projetos que envolveram a Sedai e UCS para qualificação, outro que envolveu Sedai, UCS e Emprapa para análise de solos e renovação dos parreirais, pena que nem tudo isto tenha sido aproveitado ou valorizado [...]"</p> <p>"[...] Temos várias ações e projetos no setor, agora é claro que pela organização hoje o primeiro contato é a Revinsul e já fizemos sim vários cursos, eventos, palestras, disponibilizamos assessorias e consultorias, mas tem que entender que somos um órgão público, quando eu te digo isto são ações para o setor que a Rede usufrui porque é mais organizada [...]"</p>	
	Questão "14"	<p>"[...] Neste momento não [...]"</p> <p>"[...] Não, não, eu acredito pelo conhecimento que eu tenho não existe nenhum projeto em andamento [...] agora que o grupo esta constituído eu acho que ele já tem condições de andar com as próprias pernas né e se eles [...] se eles tem a demanda e a necessidade que procurem a entidade que nos estamos ai abertos dispostos dentro da nossa condições da nossa estrutura de nossas possibilidades sempre que for possível [...]"</p> <p>"[...] Bom, na verdade o que se quer com a Rede primeiro é agregar um maior número de vinícolas né, e com certeza eu vejo uma organização uma maior, vamos dizer participação, no concurso, estar mais inserida, estão começando e a gente sabe disto e a gente tá vendo hoje mas que as vinícolas assumissem mais o concurso em Caxias, isto para nos é importante [...]"</p>	
	Questão "15"	<p>"[...] esse não é não tem sido o papel do Ibravin na verdade, este é mais o papel da UCS do Sedai eu acredito ou deveria ser, então nesse sentido eu não sei, agora é claro que todas as ações executadas em conjunto elas agregam para todos na verdade, institucionalmente para todos [...]"</p> <p>"[...] O nosso maior interesse é de que é de que eles realmente tenham sucesso nos seus negócios né que ande e que funcione bem para que isto seja, sirva melhor dizendo como exemplo para os demais [...]. Para o Sindicato como instituição eu acho que isto isso é importante também né ele é um, é um, é um trabalho um programa que da mais visibilidade que proporciona mais credibilidade afinal de contas né a missão do Sindicato é esta também né de organizar nossa missão é de organizar os produtores [...]"</p> <p>"[...] mas o interesse também de ter o setor estar organizado, com certeza o caso do vinho hoje este é um objetivo que se tem buscado com as vinícolas porque, Caxias tem uma característica de pequenos produtos e todos de origem familiar, com exceção quatro ou cinco ai, o resto todos de origem familiar, somos todos uma alternativa de Rede, ai por causa de vinho diferente, por causa de característica, então sempre foi o interesse nosso é fortalecer o setor [...] são pequenas vinícolas mais familiares, e que sozinhos eu acho que é difícil para eles né [...]"</p>	
	Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs		
	Questão "13"	<p>"[...] Que a gente trabalhou, nos trabalhamos um projeto com Afecom, um com a Affemaq de ir a feiras né, então nos negociamos com Sedai com Sebrai para ir para feiras né, e a Afecom, 2004, foi conosco para uma feira na Alemanha também por intermédio de um projeto que nos fizemos com o governo do Estado, UCS, Fiergs, mas não muito mais do que isto [...]"</p>	
	Questão "14"	<p>"[...] Neste momento não [...]"</p>	
	Questão "15"	<p>"[...] eu acho que a gente tem que reconstruir essa, primeiro a imagem do Projeto Redes ele passou por um desgaste grande né de abandono, de, acho que isto também não contribui muito para as Redes né, o próprio governo do Estado né, em determinado momento deixou os Projetos Redes de lado e isto cansou o empresário [...] essas Redes não tão tão bem assim, a Remos é um exemplo, hoje eles estão inativos, a Afecom é um exemplo que hoje eles tão inativos né, então se a gente parar para pensar, específica do setor moveleiro, as maiores que nos tínhamos construído elas hoje não existem mais né, existem outras que foi por intermédio, o Sebrae constituiu que tem doze ou treze, algumas que a UCS constitui e que a gente não tinha inter-relação relação direta né, não sei como esta o andamento destas né, mas as que nos diretamente apoiávamos e ajudávamos elas hoje estão fechadas praticamente né [...]"</p>	
	Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme		
	Questão "13"	<p>"[...] Dentro do Departamento Empresarial da Sedai já houveram vários programas e projetos, me lembro de um programa que agora esta desativado que era o Extensão Empresarial, atingimos muitas empresas com este Programa, atualmente nos novos convênios tem um valor destinado a projetos e várias Redes tem se beneficiado disto, fizeram projetos de treinamento, de implantação de ferramentas da qualidade, de adequação ambiental e outros tantos; os resultados, olha, todos eles agregaram para as associadas de Redes, não posso te precisar em números, mas agregaram [...]"</p> <p>"[...] Nos tentamos, foi tentado o ano passado através da diretoria anterior, estabelecer uma forma de trabalhar conjuntamente as Redes, da gente atende-las dentro dos projetos do Sebrae, isso depois acabou não vingando [...] hoje a gente não tem um projeto específico para trabalhar com Redes, o que a gente tem é sim a possibilidade de absorver estes grupo dentro dos projetos priorizados pelo Sebrae ou de algum atendimento pontual né enfim que a gente possa fazer através da demanda espontânea né [...]"</p> <p>"[...] Através da Escola Técnica houveram vários cursos de qualificação, tanto técnicos como gerenciais, no último convenio também estava prevista uma verba para a realização de projetos direcionados para as empresas associadas onde tivemos desde programas de melhoria de gestão de qualidade a adequação de empresas à legislação ambiental específica daquele setor. Todos os resultados foram positivos já que foram necessidades apontadas pelas próprias Redes com projetos apresentados a Sedai para a liberação dos recursos [...]"</p> <p>"[...] Tem vários, mas que nos participamos, cursos, eventos, viagens, FENACHAMP, Natal Borbulhante, participamos da construção de tudo isto, os resultados como já disse é o fortalecimento das empresas e do município [...]"</p>	
	Questão "14"	<p>"[...] Estamos encaminhando as demandas das Redes para todas as estâncias do governo, em especial com as Redes de Caxias não, aconteceu recentemente que a Rede de produtores de mel, lá de Santa Cruz do Sul, interagiu com a Sala do Exportador onde que a Sala do Exportador fez todo um diagnostico prospectando mercado para a Rede de apicultores lá de Santa Cruz, mais ou menos é isto, acho que a Sedai através do departamento de comercio e investimento, do departamento internacional também é nosso parceiro, toda a Secretaria, nos não podemos ter rivalidade dentro do próprio governo [...]"</p> <p>"[...] temos projetos em quase todos os APLs aqui da Serra, tem no moveleiro, no metal-mecânico, no da moda, no viti nos estamos reativando com foco agora nos pequenos, mas para Redes, Redes não, é para as empresas, se as empresas estão dentro de uma Rede e nos podemos atender seria muito bom [...]"</p> <p>"[...] Através da Escola Técnica nos estamos concluindo alguns programas de qualificação quer foram gerados respeitando as necessidades e demandas de duas Redes do metal-mecânico e estamos aguardando os encaminhamentos do novo convenio para disponibilizar verbas específicas para novos projetos que se originem das Redes [...]"</p> <p>"[...] o próprio Redes é um projeto, cursos, eventos, mas queremos mais, que as empresas possam sair para vender seus produtos fora do município, talvez fora do Estado [...]"</p>	
	Questão "15"	<p>"[...] O Secretario entende que o Programa Redes tem um impacto social muito forte e é nosso objetivo de governo perpetuar o Programa Redes de Cooperação [...]"</p> <p>"[...] Eu não poderia te responder assim a nível institucional de todo o Sebrae por que eu não sei como esta isto a nível de diretoria a nível assim, mas eu posso te dizer pela regional aqui, pela carteira eu te diria assim que o interesse maior seria de se aproximar para saber, o que que a Coordenadoria na Serra, que é através da UCS né do Redes, tem de planejado e de Redes em andamento e de prospecção com o planejamento que a carteira da Serra Gaúcha tem para fazer o encontro dessas necessidades e fazer uma avaliação de que competências complementares a gente pode estar trabalhando conjuntamente [...] é o resultado de pequenas empresas que se fortalecem né, então nada mais é que o cumprimento da missão do Sebrae que é promover o desenvolvimento sustentável né da micro e pequena empresa, se elas no grupo [...] até porque tem que oxigenar porque este recurso é pouco né, hoje são, na Serra Gaúcha são 78.000 pequenas empresas, eu atendo 5.000, [...] eu não atendo 10% [...]"</p> <p>"[...] Creio que seria dar continuidade ao que esta sendo feito nestes anos de convenio e estreitar a relação da UCS com o meio empresarial. Claro não podemos deixar de considerar que a pesquisa oportunizada e os meios para o ensino se integram ao que é missão institucional da universidade [...]"</p> <p>"[...] Se a associação é forte é porque as empresas são, isto agrega valor ao nosso trabalho, ainda não conhecemos muito o Programa Redes, mas acreditamos que ele venha para somar [...]"</p>	

Quadro 19: Continuação do quadro 18, análise de conteúdo de entidades, bloco interações e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

f) bloco interações e resultados – quadros 18 e 19:

- em relação aos projetos desenvolvidos com Redes, as entidades relatam – questão 13:
 - segmento metal-mecânico: ambas as entidades relataram que houve projetos de qualificação técnica e gerencial e mercadológicos, em especial a participação em feiras como Mercopar, Construfair, Fimma e outras fora do estado;
 - segmento vinícola: as entidades relataram que houve projetos com as Redes, com ênfase na qualificação técnica e gerencial; melhorias de parreirais e processos produtivos, mercadológicos, com feiras e eventos, em especial Concursos de Melhores Vinhos municipais, ações de promoção e divulgação nacionais e internacionais de vinhos, Festa Nacional da Uva, Fenavinho, Hortiserra, entre outras;
 - segmento moveleiro: a entidade executou ações comerciais nas Redes, com a participação em feiras nacionais, como a Movelsul, e viabilizou a ida de empresários a feiras internacionais em parceria com a Fiergs, UCS e Sedai;
 - entidades de suporte e apoio: a IES executora do PRC e a detentora do PRC relataram que os projetos já desenvolvidos focaram a qualificação técnica e gerencial e o uso de verbas previstas no convênio, para contratação de serviços técnicos, conforme os projetos de Redes. Uma entidade relatou que os projetos já executados envolvem qualificação técnica e gerencial e também feiras e eventos como o Natal Borbulhante, a Fenachamp e o Concurso de Melhores Vinhos e Espumantes do município. Por fim, uma entidade relatou que não desenvolve projetos com Redes, mas com empresas e, dentro desse contexto, absorve empresas que estão associadas em Redes;
- as entidades relatam que têm em andamento os seguintes projetos – questão 14:
 - segmento metal-mecânico: ambas as entidades têm projetos em andamento, com o objetivos de fortalecer e dar mais visibilidade às Redes. Os projetos estão centrados em ações mercadológicas, em especial participação em feiras, com espaços para as Redes, contratação

de espaços em publicações dos segmentos-alvo. Uma das entidades está contratando serviços de uma consultoria de marketing para a Rede e as empresas associadas;

- segmento vinícola: duas entidades relataram que não há projetos em andamento. Todavia, atendem demandas pontuais quando solicitadas. Uma entidade relatou que o projeto em andamento envolve a transferência de um evento do setor, passando seu planejamento e a execução para a iniciativa privada, ou seja, a Rede;
- segmento moveleiro: a entidade relatou que não há projetos em andamento;
- entidades de suporte e apoio: relatam que o objetivo é fortalecer e dar sustentabilidade às micro e pequenas empresas. Uma entidade reafirmou que com Redes não há projetos; porém, como desenvolve projetos com os APLs, economicamente mais relevantes da região, muitas empresas que participam de Redes estão sendo atendidas. Uma entidade relatou que, por meio de uma das unidades de negócio, a Escola Técnica está concluindo projetos de qualificação com Redes. A entidade detentora do PRC relatou que o PRC, além de ser um programa é um projeto e que encaminha aos seus demais órgãos e às demais Secretarias de Estado, conforme a competência, as demandas das Redes. Por fim, uma entidade relatou que não há projetos, propriamente ditos, mas disponibiliza sua estrutura para as empresas e a Rede;
- o objetivo institucional das entidades é - questão 15:
 - segmento metal-mecânico: o objetivo das entidades é semelhante, ou seja, fortalecer o setor qualificando a micro e pequenas empresas e institucionalmente aproximar as mesmas das entidades. Consideram o PRC uma ferramenta para atingir esses objetivos, que se refletem na abrangência de atuação das entidades;
 - segmento vinícola: uma entidade relatou que não há objetivos institucionais, entendendo que esses são atribuições das entidades detentora e executora do PRC. Duas entidades relataram que o principal objetivo é organizar o setor, no qual todos os tamanhos de empresa

sejam representadas, foi reforçada a posição das entidades em fomentar Redes autos suficientes e que a visibilidade dessas iniciativas de sucesso também gera ganho de imagem para as entidades;

- segmento moveleiro: no presente, a entidade não tem objetivos institucionais em relação ao PRC. Destaca que o PRC é importante mas sugere que seja realizada uma reestruturação, um resgate do PRC no segmento. Os períodos de inatividade e o encerramento de atividades de algumas Redes, no setor, tiveram um impacto negativo;
- entidades de suporte e apoio: uma das entidades relatou que seu interesse seria a aproximação com as demais entidades e, com base nas competências de cada uma, ampliar sua base de atuação. Essa entidade relata que atende aproximadamente a 5.000 empresas, e isso não representa 10% das micro e pequenas empresas da região. A detentora do PRC relata que o mesmo tem um impacto social muito forte e é um meio de aproximação do estado com as micro e pequenas empresas, com bom ganho de imagem. A entidade executora do PRC relata que o mesmo aproxima o mundo acadêmico do empresarial e, institucionalmente, abre portas para a pesquisa e o ensino. Por fim, uma entidade relatou que empresas associadas fortes fazem uma associação empresarial forte e representativa, e o PRC pode ser uma ferramenta para fortalecer micro e pequenas empresas;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme
Expectativa e Continuidade	Questão "16"	<p>“[...] Não, não. Na realidade você acompanhou um destes objetivos que era formar uma Rede na área [...] não lembro. Cutelaria, área cutelaria, havia uma grande espetava, mas acabou não se consolidando, por motivos desses que acontece né, despertar da liderança, despertar do trabalho da cooperação, despertar do trabalho associativista, despertar da necessidade de fazer trabalho em grupo que fica mais barato, esta turma não despertou para isto, não comprou essa idéia e isto foi um pouco frustrante [...]”.</p> <p>“[...] talvez diria que nos cutucasse mais, que fosse, a Rede fosse uma coisa que nos, que nos cobrasse, nos ajudasse a nos nos cobrar mais, para que ela desse uma, uma, um, um atividade de as pessoas estarem cada vez mais envolvidas tá, e nunca foi pensando em recursos ou benefícios, sempre foi realmente de, de, de uma ação longa [...]”.</p>
	Questão "17"	<p>“[...] as vezes nos nem sabemos destes períodos de inatividade, quando os trabalhos param, mas nos estamos sempre abertos, quando batem a nossa porta, mas nada assim estruturado [...]”.</p> <p>“[...] Na verdade nos fizemos aquilo que achamos mais propício pelas necessidades do momento [...]”.</p>
	Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa	
	Questão "16"	<p>“[...] Um resultado que se esperava era talvez nessa, nessa nos apoiamos e apostamos, que na própria, na Rede de compras e insumos e pudesse ser aos poucos ampliada e ganhar mais empresas associadas e a saída talvez ser uma Rede estadual realmente na verdade né, então nos, mas ai acho que outros tramites, externos até a isso necessariamente contribuíram para na medida em que isto possa ser retomado esse objetivo essa missão acho que ela pode voltar né, mas a primeira impressão que tinha, organizado foi um grupo de treze ou quatorze empresas senão poderia ser ampliado aos poucos né [...]”.</p> <p>“[...] isto é uma questão que depende muito deles né a gente, nos temos uma parte chegamos até um determinado estágio e daí para frente não é mais conosco né ai tem algumas atribuições que não são da gente nos podemos motivar enfim mas a decisão é deles [...]”.</p> <p>“[...] Na verdade assim, eu acho que o trabalho é bom, mas com certeza em um universo de cento e poucas vinícolas se esperava, tinha a pretensão de um pouco mais de vinícolas, mas a gente sabe que é um trabalho e todos os que pegaram assumiram né, não desmerecer, mas com certeza a gente trabalhava com um número maior de vinícolas [...]”.</p>
	Questão "17"	<p>“[...] Não, não, eu sei que o Sebrae atuou paralelamente né, com a manutenção, dedicando, colocando inclusive consultores mas o Ibravin não necessariamente atuou neste sentido [...]”.</p> <p>“[...] nos estamos dispostos né a continuar colaborando e participando acho que é interessante nos nos colocamos a disposição desde que, claro né, que eles também demonstrem interesse em que a gente esteja com eles né, porque também a gente não quer ser visto como alguém que esta ai para né, agora eu acho que a gente também tem muito a contribuir a colaborar é uma entidade a mais que esta ai para apoiar e enfim tocar o negócio deles, mas o que nos fazemos é o que eles nos pedem para fazer, claro, se for para o maior número de associados [...]”.</p> <p>“[...] Mas assim, eu vejo a questão de convênios, como no caso a RevinsuL, tem as vinícolas, então talvez quando há esta interrupção eles tem uma relação maior com nos, então assim, a relação, é isto, a relação da Rede é com a Secretaria e não com as vinícolas né, então eles trabalham da mesma forma [...]”.</p>
	Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs	
	Questão "16"	<p>“[...] Muitos [...] assim, fazia um planejamento estratégico bellissimo, no dia seguinte eles entravam na rotina e não respeitavam o planejamento, não faziam aquilo que eles planejavam, então qualquer centavo que se pusesse na Rede era um problema serio, eles acreditavam mas ao mesmo tempo não acreditavam, eles não acreditavam em investir na Rede né, faltou investimento de todas as formas.[...] Vou falar do meu julgamento tá, eu diria assim, como o empresário não estava maduro o suficiente, quando eles começaram a entender que aquilo ali poderia ter um ganho um pouquinho maior ou que o ganho seria de médio e longo prazo eles acabaram largando, porque na verdade assim, a Rede exige muita paciência, muita dedicação, então se tu for olhar para isto as empresas elas não tem ainda esta cultura este entendimento de fazer em conjunto em parceria [...]”.</p>
	Questão "17"	<p>“[...] Aqueles três anos que nos atuamos com o programa nos diretamente fazendo encontros a gente tentou fazer um esforço enorme mas havia uma desmotivação enorme das Redes, das próprias Redes neste período de recesso né, então, a própria entidade do setor ficou com desconfiança em relação ao governo do Estado, uma hora tem, uma hora não tem, uma hora pode montar, outra hora não pode montar né, então a gente também olhou com desconfiança, eu acho que também foi um fator preponderante, eu acho que poderia ter estágios mais avançados e não houve um passo a mais, o Projeto de Redes muito bom mas ficou na metodologia, acho que deveria ter estágios mais avançados [...]”.</p>

Quadro 20: Análise de conteúdo de entidades, bloco expectativas e continuidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Bloco	Questões	Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme
Expectativa e Continuidade	Questão "16"	<p>“[...] Olha é difícil pensar assim de imediato, te dar uma resposta, mas nos temos alguns setores, haa, alguns setores no nosso Estado que não responderam, interessante, nos temos a Associação de Produtores Rurais né, nos Campos de Cima da Serra, a Aproxima, que tem um case fantástico né na produção de carne, rastreamento do rebanho e coisa e tal [...] eu não consigo reunir os produtores rurais da metade sul do Estado em uma Rede de Cooperação né, com toda metodologia que nos temos, com toda tecnologia que nos temos, com todo aporte financeiro que nos temos [...] nos temos que pesquisar temos que estudar, as universidades fazem isto, claro, só que não é muito fácil nos temos todo um processo todo um tempo de amadurecimento [...]”.</p> <p>“[...] Bom, a gente não tem uma medição em relação ao Redes né, mas a gente percebe o impacto da sazonalidade da descontinuidade em grupo que a gente acaba acompanhando dentro dessa interação que se faz de projetos que estão inseridas [...] mas nos não medimos a questão do Redes né, nos não medimos, mas há um impacto sim em grupos em que a gente acompanha simultaneamente e que estão saindo, a, vamos dizer assim até retrabalhos por vezes [...]”.</p> <p>“[...] infelizmente nem todas as iniciativas frutificaram, alguns setores não responderam ao chamamento para compor uma associação, o que consideramos normal já que viabilizar uma Rede também depende da maturidade dos segmentos e nem todos estão prontos, todavia o que é uma iniciativa não consolidada hoje pode ser o primeiro passo para uma futura Rede, já tivemos esta experiência no setor de transportes onde a Rede somente se realizou no convenio seguinte a primeira prospecção com os empresários [...]”.</p> <p>“[...] Não, acho que não, mas a associação poderia ser maior [...]”.</p>
	Questão "17"	<p>“[...] O Programa Redes de Cooperação ele é uma política pública né, de governo ainda, ele não é uma política pública de Estado, política pública de Estado é, por exemplo, o Programa da Secretaria da Saúde, A Primeira Infância né, muda ou não o governo é um Programa importante que se mantém né, isto é um processo as vezes demorado né, que devesse tomar parte do governo levar esta proposta para a Assembléia Legislativa, para o Congresso do Estado e se votar uma lei para se tornar uma política pública de Estado, o Programa Redes de Cooperação não é, é uma política que deu certo né, é reconhecida porque nos já estamos no terceiro governo, mas que tem este gargalo que é a parada dos convênios, [...], a principal dificuldade do Programa Redes de Cooperação hoje é essa parada dos convênios [...]”.</p> <p>“[...] Se a Rede esta como um grupo dentro de um projeto priorizado a gente vai dando continuidade aquelas ações que estavam planejadas dentro da competência do Sebrae, se, o que não é competência do Sebrae nos não temos como atender, que daqui a pouco o Redes fazia, um exemplo, a a Rede esta em um determinado momento quase indo para sua fase de constituição jurídica né [...] mas a gente não, acaba não, nos não preenchemos o lugar do Redes porque os trabalhos eles são complementares eles não são concorrentes, vamos dizer assim né, tem coisas que o Redes faz que o Sebrae não faz, tem coisas que o Sebrae faz e que o Redes não faz né e tem coisas que a gente pode fazer junto concomitantemente [...]”.</p> <p>“[...] O PRC já tem uma trajetória dentro da instituição, nos primeiros convênios havia uma descontinuidade dos trabalhos, isto acarretava dificuldades na retomada, porém nos últimos dois convênios a UCS investiu nas Redes e nos relacionamentos com os empresários, então continuamos, com uma estrutura reduzida a fazer o acompanhamento, a manutenção das Redes [...]”.</p> <p>“[...] Fizemos isto durante toda a história da Aviga, o Redes veio só agora [...]”.</p>

Quadro 21: Continuação do quadro 20, análise de conteúdo de entidades, bloco expectativas e continuidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

g) bloco expectativas e continuidade – quadros 20 e 21:

- expectativas das entidades em relação ao PRC não realizadas – questão 16:
 - segmento metal-mecânico: uma entidade relatou que havia uma grande expectativa em relação a dois segmentos prospectados, que não responderam ao chamamento. Uma entidade relatou que a descontinuidade do PRC gera dificuldades para a Rede, que tem objetivos ambiciosos;
 - segmento vinícola: as expectativas não realizadas das entidades, em relação ao PRC, são afeitas à adesão das empresas. Era esperado que as Redes fossem maiores se expandissem rapidamente, fato que ocorre de forma lenta;

- segmento moveleiro: a entidade relatou cases de sucesso das Redes Remos e Afecom e o encerramento de atividades das mesmas. Destacou que um dos fatores seria a falta de maturidade dos empresários para o associativismo e a falta de investimentos do estado para o acompanhamento dessas Redes;
- entidades de suporte e apoio: uma entidade apontou a falta de continuidade dos trabalhos do PRC e a falta de alinhamento entre as entidades, como fator gerador de retrabalhos. Uma entidade apontou que esperava que iniciativas de sucesso de uma região possam ser reproduzidas em outras regiões. Todavia, a expectativa não se consolidou, a entidade executora do PRC também relatou que o investimento de prospecção em alguns setores, que não responderam ao chamado para formar uma Rede, seria o principal resultado não alcançado. Por fim, outra entidade relatou que todos os resultados projetados com a Rede até agora frutificaram, estando satisfeita com os mesmos;
- atuação das entidades nos períodos de inatividade – questão 17:
 - segmento metal-mecânico: ambas as entidades relatam que, por vezes, não são informadas dos períodos de inatividade. Nesses períodos, atendem a demandas pontuais. Não há um programa de continuidade estruturado;
 - segmento vinícola: uma das entidades não mantém interações com as Redes nos períodos de inatividade; outra entidade, informou que interage com demandas pontuais solicitadas, e outra que mantém o acompanhamento, disponibilizando infraestrutura e serviços técnicos;
 - segmento moveleiro: a entidade relatou que fez esforços para manter o apoio. Porém, estes cessaram à medida que não houve resposta das Redes. Citou que talvez uma etapa mais avançada fortalecesse a iniciativa;
 - entidades de suporte e apoio: uma entidade reforçou que o suporte prestado aos grupos de empresas se dá conforme seu planejamento e os setores econômicos atendidos; isso não inclui Redes, mas pode abranger

empresas que estão em Redes. A entidade executora do PRC destacou que, mesmo com o término dos últimos dois períodos de convênio, manteve o acompanhamento com uma equipe reduzida e com recursos próprios, já que entende a importância do PRC para as empresas em Redes. A entidade detentora do PRC relatou que busca contatar com as Redes e faz esforços para que não existam períodos de descontinuidade, já que isso envolve perda de contato, demissão de consultores capacitados e necessidade de novos processos seletivos e de treinamento. Todavia, o PRC está sendo levado à Assembleia Legislativa do Estado, para que seja uma política pública e, dessa forma, não haja mais períodos de inatividade. Por fim, uma entidade relatou que sempre disponibilizou seus serviços a empresas e à Rede, independentemente do PRC;

Bloco	Questões	Segmento Econômico: Metal-mecânico – Entidades Simecs e Simme
Comentários Finais	Questão "18"	<p>“[...] Redes é uma coisa que aqui na diretoria despertou de uns 2 anos para cá, antes disto Redes era só uma coisa bem vista, a intenção é boa e tal, mas eu acho que muitos poucos conseguiram perceber a profundidade dos trabalhos, rede, rede para comprar, rede para vender, aos poucos como aparecem resultados, a a Asiusi ta fazendo isto, opa fez um estande na MERCOPAR, opa tava lá de gravata, os cara bonitinho, atendendo gente, impressionou; agora a conclusão do curso de serralheiros da Serrare, também, opa terminaram o curso, bonitinho com solenidade, isto daí impacta e ai começa a perceber a importância da Rede [...]”.</p> <p>“[...] Eu só espero que se estruture cada vez mais e que cresça, e que realmente precisamos, e talvez no teu trabalho de mestrado tu vai perceber que que, é uma forma assim muito importante e extremamente facilitadora e que talvez nos precise estudar um pouco mais, de gerar um pouco mais de conhecimento, desde teórico, para que ela deixe de ser empírica e informal, para que ela seja cada vez mais formal [...]”.</p>
		Segmento Econômico: Vinícola – Entidades Ibravin, SRFC e Smapa
	Questão "18"	<p>“[...] Eu acho que ele pode ser melhorado, ampliado neste sentido e o Ibravin esta aberto para apoiar este tipo de associação né. Muito bem, não eu acho que só a colocação é que o Ibravin tem a princípio uma uma missão, digamos, mais institucionalmente mais estruturante no sentido de proporcionar a existência dos cadastros vitícola, vinícola, que é quanto quanto se produz de uvas e vinho, esta é a primeira informação básica né, estruturação do laboratório que é uma ação importante para garantir a qualidade garantir a não existência da fraude e assim por diante né [...]”.</p> <p>“[...] Não eu acho que o Programa em si ele esta bem montado ele esta bem estruturado acho que a própria universidade também né a gente admira muito o trabalho né a forma a metodologia que é que é usada que acho que é muito bem adequada e eu acho que o Programa só tem que continuar dessa forma né acho que, e se não fosse com apoio da universidade e do Sindicato com certeza o grupo não anda porque ele precisa de um acompanhamento isto é de fundamental importância [...]”.</p> <p>“[...] Eu por mim, como Secretaria e como Poder Público estou muito satisfeito, da forma que foi exposta, da forma de atuação da Secretaria, acho importante isto né, da Redes, do projeto do programa que já participei né, da forma de conduzir de caracterizar, cada um no seu papel né, mas a visão da Secretaria como um todo nunca fomos paternalista, na visão nossa da Secretaria, mas com certeza se viu e na relação com o Sedai e a UCS que estamos no caminho certo, que bom, que ótimo e acho que este no contexto, nos temos um apoio e o Redes é um parceiro e no conjunto esta buscando o mesmo que a Secretaria, auxiliar o produtor mas também fazendo ele pensar e caminhar pelas próprias pernas [...]”.</p>
		Segmento Econômico: Moveleiro – Entidade Movergs
	Questão "18"	<p>“[...] Sim, eu te diria o seguinte, o grande desafio das entidades é o entendimento do que seja isto, até porque nos temos dificuldades de fazer Rede entre as nossas instituições né, UCS, Senai, Movergs (risos), a gente sabe que existem ruídos ai também né, então eu diria assim, para que a gente pudesse ter um projeto muito melhor nos primeiro precisaríamos fazer o dever de casa né, esta união entre as instituições para, em prol dessa metodologia poder fazer grandes projetos para o nosso Estado [...] outro lado da história né, mas a gente deveria ter encontrado outras alternativas, acho que talvez seja a maior deficiência além da continuidade, tem que culturalizar os empresários e as instituições também [...]”.</p>
		Entidades de Suporte e Apoio: Sedai, Sebrae, UCS e Apeme
Questão "18"	<p>Duas entidades fizeram comentários finais e duas não.</p> <p>“[...] o Programa Redes de Cooperação é uma política que deu certo nos temos vários prêmios né, nos temos o reconhecimento de muitas entidades importantes do nosso estado [...] o Programa Redes como a Sedai não é só como Programa Redes, nos temos uma relação muito boa com estas instituições né, principalmente com as universidades, enfim com o meio empresarial, o Programa Redes de Cooperação ele, ele tem as portas abertas para todas estas entidades né, muitas vezes surgem inclusive algumas demandas por parte dessas entidades [...] eu mesmo viajo as vezes por muitos municípios e vejo as universidades satisfeitas né com o nosso trabalho e com a retomada e principalmente com a renovação dos convênios, claro que isto as vezes retarda em 1 ou 2 meses [...]”.</p> <p>“[...] a gente podia se fortalecer tecnicamente, Sebrae Serra Gaúcha e UCS né, no sentido que a gente possa estar trabalhando conjuntamente e complementarmente e [...] é uma oportunidade de melhoria para nos, eu tava dizendo antes, eu acho que é uma bela oportunidade de fazer um contato, de se aproximar, dar o primeiro passo sentir se o terreno é fértil e lançar a sementinha [...]”.</p>	

Quadro 22: Análise de conteúdo de entidades, bloco comentários finais

Fonte: Elaborado pelo autor.

h) bloco comentários finais – quadro 22:

- comentários finais das entidades – questão 18:
 - segmento metal-mecânico: uma das entidades comentou que o PRC ganhou visibilidade nos últimos dois anos, mediante as realizações das Redes e, dessa forma, a entidade reconhece o valor do PRC e deseja que ele seja contínuo, sem períodos de inatividade. Essa percepção é reforçada por outra entidade do setor, que salienta a importância do PRC e de sua continuidade, como algo que poderia ser abordado em trabalhos futuros de pesquisa;
 - segmento vinícola: duas entidades responderam que estão satisfeitas com o PRC, considerando a metodologia adequada e os resultados ótimos, embora esperem que eles sejam fomentadores da ampliação das Redes existentes. Colocaram-se à disposição para continuar como parceiras do PRC. Uma entidade salientou que está aberta a contribuir com o PRC de forma mais ativa, embora considere que sua função institucional seja mais estruturante no setor, promovendo o vinho, coletando dados, gerando informações e combatendo a fraude;
 - segmento moveleiro: a entidade considera que o PRC é uma grande alternativa para o fortalecimento das micro e pequenas empresas. Porém, o conceito de Rede e de associativismo deveria aglutinar as próprias entidades que interagem com o PRC. Considerou que há ruídos nas comunicações institucionais além da falta de continuidade do PRC que gera dificuldades. Por fim, considera que os empresários do setor necessitam de maiores esclarecimentos, por meio de um esforço para a sensibilização;
 - entidades de suporte e apoio: duas entidades não fizeram comentários finais; uma entidade comentou que ela e a entidade executora do PRC poderiam se fortalecer mediante de uma aproximação, trabalhando conjuntamente e complementarmente. Conforme as competências institucionais, poderiam gerar resultados superiores; uma entidade comentou que o sucesso do PRC se devesse às IES, que operacionalizam o programa conforme as características regionais do

estado. Isso tem revertido em reconhecimento de entidades públicas e privadas no estado e no País, com distinções e prêmios ao PRC, consolidando o mesmo como uma política que deu certo.

As interações relatadas nos quadros 10 a 22, pelas entidades, são sintetizadas na Figura 6:

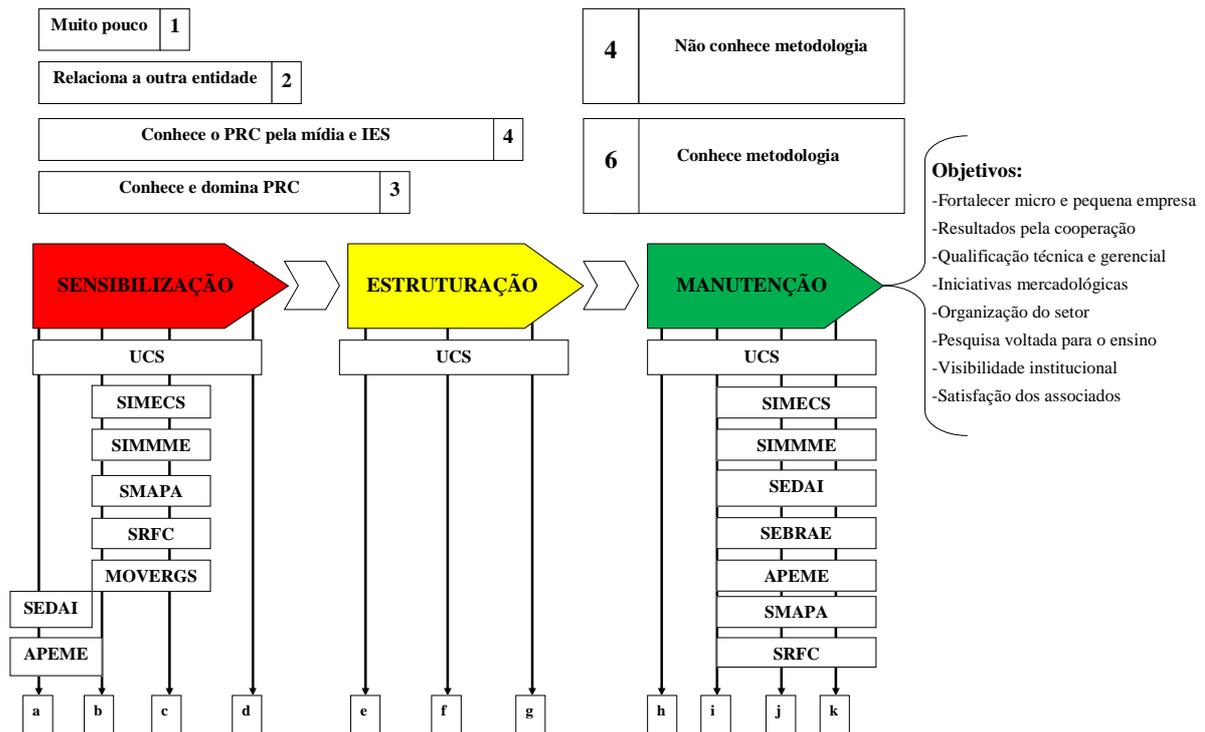


Figura 6: Representação gráfica das interações relatadas por Redes

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado na análise de conteúdo.

A entidade Ibravin ressaltou que não participa diretamente de nenhuma das etapas; a etapa de estruturação não tem interação relatada por outras entidades pesquisadas, e os objetivos relatados pelas entidades, com relação ao PRC, por ordem de frequência de citação, são os seguintes:

- fortalecer micros e pequenas empresas; socializar conhecimentos e dar sustentabilidade à pequena empresa, reduzindo sua “mortalidade”;
- apresentar resultados pela cooperação, ganho de escala e redução de custos pela racionalização dos recursos;
- qualificar técnica e gerencialmente empresários e colaboradores de micro e pequenas empresas associadas em Redes;

- iniciativas mercadológicas; gerar material de propaganda e possibilitar a participação em feiras e eventos de cada setor, desenvolvendo novos mercados;
- organizar o setor; possibilitar que as micro e pequenas empresas tenham objetivos comuns, e se tornem representativas e participantes nas próprias entidades;
- realizar pesquisa para o ensino; aproximar a academia dos setores produtivos locais;
- dar visibilidade institucional; participar de uma iniciativa consolidada e estar presente com as Redes e empresas;
- satisfazer os dos associados; aproximar os empresários participantes das Redes das entidades e do fator social indiretamente ligado ao PRC.

4.3 INTERAÇÕES ENTRE REDES E ENTIDADES

As análises em profundidade das entrevistas relatadas nos tópicos 4.1.1 e 4.2.1, e as Figuras 5 e 6 demonstram que o entendimento das Redes e das entidades, sobre o posicionamento das interações, nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção, são diferentes.

As Redes relatam interações e contribuições em escalas maiores que as apontadas pelas entidades nas diferentes fases, dentro das etapas do PRC.

O conhecimento profundo sobre o PRC, por parte de três entidades, e superficial por parte das demais entidades, associado ao desconhecimento da metodologia por parte de quatro entidades, embora a afirmação da maioria é de que os papéis dos atores na execução do PRC é claro, compromete as interações à medida que as próprias entidades reconhecem que a execução cabe à IES. Dessa forma, com exceção da IES e da entidade detentora do PRC, as demais entidades não monitorando as interações e os resultados – sub item 4.2.1, blocos a, b, d.

As Redes, por outro lado, entendem que o relacionamento entre as entidades é bom, e que, em sua maioria, não há sobreposição de ações. Dessa forma, todas as influências vindas das entidades são positivas, gerando ganhos às Redes e às empresas associadas, embora

poucas Redes tenham formalizado às entidades suas necessidades e projetos – sub item 4.1.1, bloco d.

O confronto dessas realidades distintas gera o desencontro do entendimento de momento de interação das entidades com as Redes, como demonstrado na figura 7.

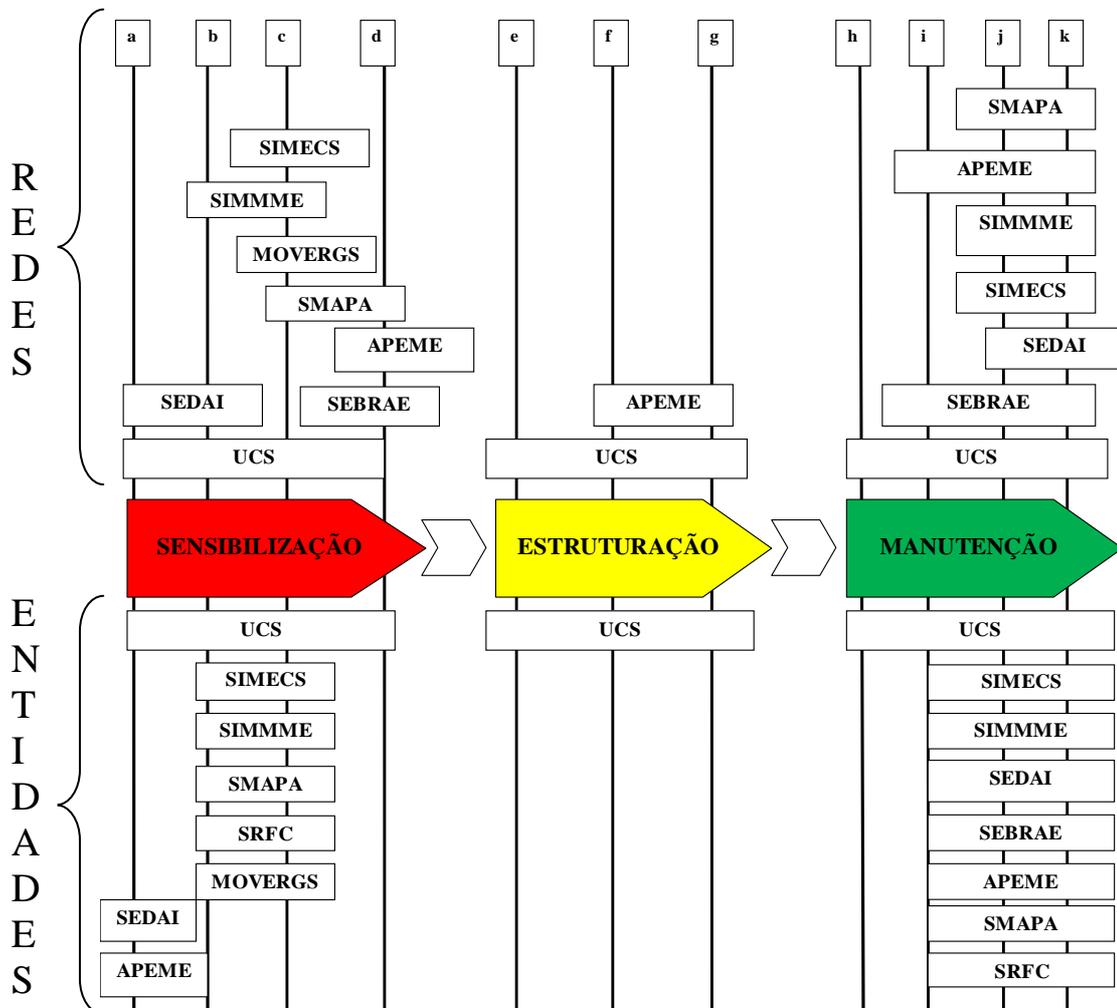


Figura 7: Confronto de interações entre Redes e entidades

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado na análise de conteúdo.

Conforme a Figura 7:

- etapa de sensibilização: as Redes relatam que as entidades UCS, Sedai, Sebrae e Apeme fomentaram as Redes no primeiro momento, com a contribuição das demais entidades; as entidades relataram que os iniciadores foram Sedai, Apeme e UCS; o Sebrae não se coloca nesta etapa, e as demais entidades afirmaram que contribuíram na formalização dos contatos com seu apoio institucional;
- etapa de estruturação: todas as Redes apontaram a UCS como entidade presente, e uma Rede apontou a Apeme e depois a UCS, o que foi confirmado pelas entidades;

- etapa de manutenção: as Redes posicionam as entidades em momentos diferentes, sendo o suporte e acompanhamento de consultores o principal benefício citado, onde foram apontadas as entidades UCS, Sebrae e Apeme, as demais entidades foram mencionadas pelas Redes como apoiadores, mediante a viabilização de infraestrutura, recursos para investimento e apoio institucional; o relatado pelas entidades posiciona a UCS no acompanhamento com consultores, e as demais entidades se alinham nas mesmas etapas.

As considerações da figura 7 remetem à conclusão que, no presente, as entidades fazem as seguintes interações, quadro 23, nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção das Redes:

Papel previsto das entidades no PRC		Apeme	IbraviN	Movergs	Sebrae	Sedai	Simecs	Simme	Smapa	SRFC	UCS
Sensibilização	a	Definir segmentos				X					X
	b	Relacionar empresas	X		X		X	X	X	X	X
	c	Efetuar contato institucional	X		X		X	X	X	X	X
	d	Ter outras iniciativas que despertem o associativismo		X		X					
Estruturação	e	Fomentar a confiança nos grupos									X
	f	Governança e instrumentos jurídicos									X
	g	Planejamento da Rede									X
Manutenção	h	Acompanhamento – Consultores			X						X
	i	Qualificação técnico/gerencial			X						X
	j	Apoio institucional e recursos	X		X	X	X	X	X	X	X
	k	Ações mercadológicas	X		X	X		X	X	X	X
Agregadores		Prover a continuidade do PRC				X					
		Aproximar entidades em torno do PRC				X					X
		Divulgar metodologia				X					X
		Gerar e divulgar indicadores				X					
		Gerar metodologia avançada				X					

Quadro 23: Papel das entidades na operacionalização do PRC.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo.

Ponderando sobre os comentários finais das entrevistas de Redes e entidades, quando foram destacadas algumas contribuições para o melhor desempenho do PRC; em relação às

interações das entidades; os mesmos são apresentados no quadro 20 como “Agregadores”, e têm o objetivo de atender às observações feitas.

4.4 CONFRONTAÇÃO COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As entidades que interagem com as Redes são parte integrante do processo de consolidação e sustentabilidade dessas iniciativas de associativismo (DONALDSON; PRESTON,1995), haja vista que o ambiente dinâmico em que estão faz com que essas organizações híbridas (BARCELLOS et al. 2008; WOOD, 2010) necessitem evoluir, o que ocorre com mais facilidade com a contribuição dos *stakeholders*. Neste estudo, Apeme, Ibravin, Movergs, Sebrae, Sedai, Simecs, Simmme, Smapa, SRFC e UCS, que estariam no nível “a”, infraestrutura de governança, como destacado por Alvarez, Silva Filho e Proença (2000), que interagem primeiramente no pilar regulatório, como destacado por Scott (2001).

As interações relatadas por Redes e entidades, neste estudo, são todas positivas, o que denota a importância dos agentes externos, como já foi referenciado por Wegner e Wittmann (2004). Isso inclui também nos pilares de sustentação do PRC, como destacado por Vershoore (2004), sendo que as entidades de suporte e apoio tem papel fundamental nas etapas de sensibilização e manutenção das Redes pesquisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entidades exercem forte influência sobre as Redes, sendo a descontinuidade do PRC e a falta de acompanhamento presencial de consultores um fator, por vezes, de desmobilização dos associados, fato registrado nas considerações finais da pesquisa. Todavia, como mencionado por duas entidades, a falta de identificação de competências entre elas é um fator a ser apreciado para potencializar os resultados das Redes, ainda muito relacionados com iniciativas de qualificação técnica e gerencial e em ações mercadológicas.

Mesmo que as entidades entendam seu papel em relação ao PRC e que as Redes entendam que não há sobreposição de interações, algumas entidades não exercem todo seu potencial em relação a esses arranjos associativos, por não se inserirem em etapas importantes, como a sensibilização e a estruturação, em especial o planejamento das Redes na etapa de estruturação.

Dada a relevância do tema, abaixo seguem as confrontações de hipóteses, objetivos do estudo, limitações e sugestões para desenvolvimentos futuros.

5.1 CONFRONTAÇÃO DAS HIPÓTESES

Conforme a pesquisa e análise apresentada neste estudo a hipótese “a”, que se refere à sobreposição das ações das entidades não se confirmou. As Redes entendem que não há sobreposição das ações das entidades – Apêndice A, questão 13.

A hipótese “b” foi confirmada parcialmente, com exceção de uma entidade que não entende seu papel e outra que, mesmo entendendo, julga que não há sinergia entre as entidades. As demais entidades entendem seu papel no contexto do PRC e interagem dessa maneira – Apêndice B, questão 4.

A hipótese “c” está confirmada. As Redes compreendem o papel das entidades nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção – Apêndice A, questão 5.

A hipótese “d” está confirmada parcialmente. Há um afastamento das Redes com as entidades que participam das etapas de sensibilização e estruturação. Todavia, o mesmo é

originado pela falta presencial de um consultor, fato salientado por três Redes que não foram beneficiadas com a continuidade dos trabalhos da IES executora nos dois últimos períodos de inatividade. As demais Redes relatam que não há esse afastamento; porém, as mesmas tiveram continuidade no acompanhamento durante o mesmo período, com investimentos próprios da IES que operacionaliza o PRC na Serra gaúcha – Apêndice A, questão 15.

Confirmada parcialmente a hipótese “e”, conforme relatado pelas entidades. O acompanhamento nos períodos de inatividade ocorre, mas não de forma plena, a entidade executora do PRC na Serra gaúcha continua, com seus recursos. Todavia, com equipe e área de abrangência reduzida. Outras entidades continuam a ceder infraestrutura, e uma faz o acompanhamento, a grupos de empresas que, por vezes, são compostos por associadas de Redes – Apêndice B, questão 17.

A hipótese “f” está confirmada. As Redes relatam a necessidade de uma metodologia avançada para qualificar os grupos e prepará-los para que a Rede e sua gestão sejam autônomas – Apêndice A, questão 18.

5.2 CONFRONTAÇÃO DE OBJETIVOS

Nos quadros abaixo serão confrontados os objetivos deste estudo.

Objetivo específico: Identificar as entidades envolvidas (<i>stakeholders</i>) com as Redes deste estudo	
Questão da entrevista	Apêndice A, bloco “a”, questões 1, 2, 3 e bloco “b, questões 4 e 5
Método	Entrevista semi estruturada e análise de conteúdo
Síntese da análise dos dados	As redes do metal-mecânico citaram Simmme, Simecs, Sebrae, Sedai e UCS As Redes do vinícola citaram Smapa, SRFL, Ibravin, UCS, Sedai, Sebrae e Apeme A Rede do moveleiro citou Movergs, Sebrae, Sedai e UCS
Resultado	O objetivo foi atingido, com base nos relatos e no confronto com a documentação gerada pela UCS, no decorrer da execução do PRC

Quadro 24: Objetivo “a” do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo.

Objetivo específico: Identificar as entidades iniciadoras do processo de formação de Redes, no contexto do estudo, e como se mantém este relacionamento após a sensibilização e estruturação das Redes	
Questão da entrevista	Apêndice A, bloco “a”, questões 2 e 3, bloco “e” questões 14 e 15
Método	Entrevista semi estruturada e análise de conteúdo
Síntese da análise dos dados	Nas ocorrências que destacaram a predisposição de empresários em formar Redes, as entidades iniciadoras do processo foram Sebrae, Simmme, Smapa, Apeme, Movergs e a sensibilização para a metodologia do PRC se deu pela UCS com apoio da Sedai Nas ocorrências de Redes com grupos prospectados, as entidades citadas foram UCS, Simecs e Sedai Três Redes declararam que há um afastamento, e que os períodos de inatividade causam um afastamento das entidades iniciadoras do processo. Quatro Redes declararam que não há esse afastamento. Mesmo assim, cinco Redes não têm descontentamento com as entidades, e duas salientaram que a descontinuidade e fatores políticos geram descontentamento
Resultado	O objetivo foi atingido parcialmente, as três Redes que declararam que há este afastamento são dos Municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha e foram entrevistadas em um período de inatividade do PRC

Quadro 25: Objetivo “b” do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo.

Objetivo específico: Descrever as interação das entidades nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção das Redes	
Questão da entrevista	Apêndice A, blocos “a”, “b” e “c”, questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9; Apêndice B, bloco “e” questões 10, 11 e 12
Método	Entrevista semi estruturada e análise de conteúdo
Síntese da análise dos dados	As Redes entendem que o objetivo das entidades é fortalecer as micro e pequenas empresas. Conforme as Redes, as entidades atuam no acompanhamento técnico, institucional, no fomento e na infraestrutura, interagindo conforme a etapa. Todavia, há uma desconformidade entre o relatado pelas Redes e o relatado pelas entidades (Figura 7)
Resultado	O objetivo foi atingido parcialmente, embora o relatado pelas Redes e pelas entidades seja muito próximo; não há um ajuste mais apurado na etapa de sensibilização; nas etapas de estruturação e manutenção, os resultados da pesquisa estão mais próximo

Quadro 26: Objetivo “c” do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo.

Objetivo específico: Descrever interações positivas e negativas nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção; que entidades exercem sobre as Redes, sob a ótica das Redes	
Questão da entrevista	Apêndice A, bloco “a”, “b”, “c” e “d”, questões 10,11 e 12, Apêndice B, bloco “e” e “f”, questões 10, 11, 12, 13, 14 e 15
Método	Entrevista semi estruturada e análise de conteúdo.
Síntese da análise dos dados	As Redes entendem que, em todas as etapas, as interações das entidades são positivas e têm expectativas que o PRC e as ações das entidades continuem. Porém, somente duas Redes possuem formalização de projetos com entidades Essas influências positivas, relatadas pelas entidades, geram resultados como a participação em feiras e eventos regionais e nacionais, qualificações técnicas e gerencias, que projetam as Redes, entidades e o PRC
Resultado	O objetivo foi atingido, sob a óticas das Redes e confirmado pelas entidades; as influencias são positivas

Quadro 27: Objetivo “d” do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo.

Objetivo específico: Analisar em que etapas – sensibilização, estruturação e manutenção, há mais iniciativas de interação com as Redes, por parte das entidades	
Questão da entrevista	Apêndice B, bloco “b”, “c”, “e” e “f”, questões 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14 e 15
Método	Entrevista semi estruturada e análise de conteúdo
Síntese da análise dos dados	As entidades tem bom relacionamento entre si e entendem seu papel no PRC, com exceção de uma entidade que julga que não está claro. As entidades entendem que são mais pró-ativas na etapa de sensibilização e que, nas demais etapas, agem pontualmente conforme a solicitação das Redes. Todavia, as ações desenvolvidas conjuntamente com as Redes comprovam que os resultados mais efetivos se dão a partir da manutenção, quando da execução do planejamento das Redes
Resultado	O objetivo foi atingido. As entidades têm maior interação nas etapas de sensibilização, no contato com os empresários, e na manutenção, agindo pontualmente em projetos de capacitação, feiras e eventos

Quadro 28: Objetivo “e” do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo.

O objetivo geral deste estudo: a identificação da interação das entidades envolvidas no suporte e apoio à Redes de Cooperação, nas etapas de sensibilização, estruturação e manutenção, das Redes dos setores metal-mecânico, vinícola e moveleiro, situadas na Serra gaúcha, no âmbito de atuação da Universidade de Caxias do Sul (UCS), foi alcançado com êxito. Foi demonstrado na pesquisa que essas interações são importantes para a

sustentabilidade das Redes e que elas ocorrem com maior número de entidades nas etapas de sensibilização e manutenção, sendo que, nesta última, as interações se dão com maior intensidade.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora o tema Redes de Cooperação ou Redes Interempresariais já tem sido foco de vários trabalhos de pesquisa, o aprofundamento das interações com entidades ainda é tema de poucos estudos, o que foi um dos fatores limitantes da pesquisa.

A escolha da região, dos segmentos econômicos, das Redes e entidades, todos atores dinâmicos dentro do cenário em que se encontram, deve gerar divergências de resultados em relação a outros projetos, que tenham como objetivo explorar o contexto das interações entre Redes e entidades de suporte e apoio.

Por fim, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, com processo de análise de conteúdo, a mesma está sujeita aos fatores percepção e habilidade do pesquisador. Neste caso, um profissional que já atuou como consultor técnico do PRC.

5.4 SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Os resultados deste estudo poderiam ser confrontados com outros estudos, com os mesmos objetivos e a mesma metodologia empregados em pesquisas com outras Redes, integrantes do Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul, para comparação de resultados.

Outro desenvolvimento sugerido, nessa perspectiva, seria uma pesquisa para enquadrar os *stakeholders*, do entorno das Redes, conforme a tipologia de Michell, Agle e Wodd (1997), que relaciona as diferentes participações e os graus de interesse sobre as organizações.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a identificação de cada *stakeholders* se dá pela construção de escore para as três tipologias definidas, e por sua comparação em relação a uma constante de criticidade. Dessa forma, o *stakeholder* que obtém escores superiores à constante de criticidade, nas três tipologias de análise (poder, legitimidade e urgência), é considerado um *stakeholder* definitivo; o *stakeholder* que obtém escores superiores à constante de criticidade, em duas tipologias de análise, é considerado um *stakeholder* “expectante”; o *stakeholder* que obtém escore superior à constante de criticidade, em uma das tipologias de análise, é considerado “latente”. Por fim, os que obtém escores inferiores à constante de criticidade, nas três tipologias não são considerados *stakeholders*.

Isso possibilitaria identificar os *stakeholders* que interagem com Redes de Cooperação, quanto as suas preponderâncias e ênfases, destacando de forma quantitativa as interações de poder, a legitimidade e a urgência dos diferentes atores, como ressaltado por Humphrey e Schmitz (1995).

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABDI. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Indústria Moveleira**. Volume I. ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. ABDI e o Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, 2008 Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis+-+Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio+-+P+27+com+capa.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2009.

AFAMEC. **Associação dos Fabricantes de Móveis e Componentes para a Indústria Moveleira**. Disponível em: <<http://www.afamec.com.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

AFFEMAQ. **Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira**. Disponível em: <<http://www.affemaq.com.br/>> Acesso em: 24 abr. 2009.

ALMEIDA, F.; et al. A comparative analysis of the role of firms unions in two experiences in industrial clusters: the spectacles district of Jura, France and the footwear industry in Franca, Brazil. Tampa, BALAS, 2001. (Paper presented in the 2002, **BALAS Conference**, Tampa, United States).

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos**, 2000. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Alvarez,%20Mecena,%20Proenca%20-%20Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-%20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2008.

ALVES, F. C.. A Conquista da competitividade das PMEs baseada em clusters regionais e consórcios de exportação. **Gestão: Revista Científica de Administração / Unidade de Ensino Superior Exponente**, Curitiba: Editora e Gráfica Exponente, v.1, n.1, jun. / set. 2003.

AMATO NETO, J. Redes de cooperação e clusters regionais de pequenas e médias empresas industriais (PME's): o caso do Estado de São Paulo-Brasil. **Working Paper**, 2000.

APEME. **Associação de Pequenas e Micro Empresas de Garibaldi**. Disponível em: <<http://www.apeme.com.br/quemsomos.php>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

ASIUSI. **Associação Serrana da Indústria de Usinagem**. Disponível em: <<http://www.asiusi.com.br/inicial/>> Acesso em: 24 abr. 2009.

BALESTRO, M.V. Características estruturais e mecanismos de governança em Redes de Cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BARCELLOS, P. F. P.; et al. Collaborative networks: an innovative approach to enhance competitiveness of small firms in Brazil. In: 14th International Conference on Concurrent Enterprising: ICE 2008, 2008, Lisboa. **Proceedings**. ICE 2008.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational economics**: understanding the relationship between organizations and economic analysis in handbook of organizations. Roulledge, London: 1996.

BOEHE, D.; SILVA, K. M. Fatores que interferem na estratégia de desenvolvimento para redes de PMEs. In: Encontro de Estratégia Empresarial, 2003, Curitiba, **Anais Encontro de Estratégias Empresariais**. Curitiba: CD, 2003.

BOSWIJK, A.; THIJSSSEN, T.; PEELEN, E.. A new perspective on the experience economy: meaningful experiences. **The European Centre for the Experience Economy**. The Netherlands, 2007.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.

BREMER, C. F.; ORTEGA, L. M. Redes de cooperação. **Revista científica: Produtos & Serviços**, São Paulo, n.312, p.35-42, dez. 2000.

BROWN, J. S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Ed.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, n.22, p.345–423, 2000.

CÂNDIDO, G. A. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional**: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. (2002). Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/index.php>>. Acesso em: 1º jun. 2009.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Read**. Ed. 18, v. 6, n. 6, dez. 2004.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Enferm**, Florianópolis, Out-Dez; n.15, v.4, p. 679-84, out. / dez. 2006.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, jul./set. 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília : IBICT/IEL, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COOKE, P.; MORGAN, K. **Growth regions under duress: renewal strategies in Baden-Württemberg and Emilia-Romagna**. In: AMIN, A.; THRIFT, N. (Org.). *Globalization, institutions and regional development in Europe*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

Disponível em:

<<http://books.google.com/books?id=XnKztM4IrKEC&printsec=frontcover&dq=Globalization,+institutions+and+regional+development+in+Europe&hl=pt-BR#PPA91,M1>>. Acesso em: 2 jun. 2009.

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-513, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. **The Academy of Management Review**; Mississippi State; v.25, n.1, p.43-62, jan 1995.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

FAGGION, G. A.; BALESTRIM, A.; WEYH C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das Redes Interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 12, p. 57-65, jul., 2002.

FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: Educ, 2000.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Tabela 11 – Produto interno bruto (PIB) total, estrutura do Valor Adicionado Bruto (VAB) e população dos Coredes do RS – 2006**.

Disponível em: <<http://www.fee.tche/sitefree/download/pib/municipal/tab11-2006.xls>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

FIALHO, S. Metodologia para construção e gestão de Redes de Cooperação Interorganizacionais. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

FLEURY, S. Gestão de redes políticas. In: **Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador, 2002. Anais CD, Salvador, 2002.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia de trabalho científico**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. N.19, p.293–317, 1998.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Sao Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. Riverside: University of Califórnia, 2005. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/index.html>. Acesso em: 2 maio 2009.

HASTENREITER FILHO, H. N. Acertos e desacertos dos principais programas de Redes de Cooperação Interempresariais brasileiro. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

HENDRICK, T. E. Purchasing consortiums: horizontal alliances among firms buying common goods and services – What? Who? Why? How?. **Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS)**, 1997.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in Small and Medium-sized Enterprises: an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, p. 357-381, 2001.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, n.20, p.379-403, 1995.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H., Principles for promoting clusters & networks of SMEs. **United Nations Industrial Development Organization – UNIDO**. Discussion Paper No. 1. Vienna, 1995. Disponível em <<http://unido.org/userfiles/russof/humphrey.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2009.

IBRAVIN. **Instituto Brasileiro do Vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2010.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, oct. 1997.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic Alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2001.

LARSSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships, **Administrative Science Quarterly**, n.37, p 76-104, 1992. Disponível em:<http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v37/ai_12392161/?tag=content;coll1>. Acesso em: 15 mar. 2010.

LIN, N. **Building a network theory of social capital**, *Connections*, v.22, n.1, p.28-51, 1999. Disponível em:<<http://www.insna.org/PDF/Keynote/1999.pdf>>. Acesso em: 2 de jun. 2009.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n.1. Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **Revista de Estudos Organizacionais**, v.1, n.2, p.11-26, jul./dez. 2000.

MALHOTRA, N. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASKELL, P. Social capital, innovation and competitiveness. In: BARON, S. et al. **Social capital: critical perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

MAZZALI, L.; COSTA, V., M. H. M. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia**, v. 17, n.4 (68), out. / dez. 1997.

McKNIGHT, H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L.. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, v.23, n.3, p.473-490, 1998. In: KRAMER, R. M. **Organizational trust: a reader**. Oxford University Press, 2006. Disponível em: <http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=vOcT28b0_A0C&oi=fnd&pg=PA445&dq=Bachmann,+Reinhard&ots=6G31Gms09k&sig=N_MUherk8SWkA-nrKIBP-2rk-to#PPP1,M1>. Acesso em: 18 mar. 2009.

MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR-LAC, 4., 2003, San José. **Anais eletrônicos**. San José, Costa Rica: [s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/Documentos%20para%20download/ISTR%202003%20Capital%20Social%20e%20Desenvolvimento%20Local.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stake-holder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, oct. 1997.

MOODY, J. The structure of a social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. **American Sociological Review**, v. 69, p. 213-238, April 2004.

MOVERGS. **Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em:< http://www.movergs.com.br/index_oficial.php>. Acesso em: 12 fev. 2010.

NADVI, K. Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation. Vienna: **United Nations Industrial Development Organization**, 1995. Disponível em: <<http://www.unido.org/en/doc/3497>>. Acesso em: 02 jun. 2009.

NEW, S.; MITROPOULOS, I. Strategic network: morphology, epistemology and praxis. **Interantional Journal of Production Management**, v. 15, n. 11, p. 53-61, 1995.

NOOTEBOOM, B. Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. **Research Policy**, 28, 793-805, 1999.

PASSADOR, C.S.; FERREIRA, V.R.S. Produção Acadêmica sobre Redes no Brasil. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Informação Tecnológica da ANPAD**, Gramado - RS 2006.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3th. Ed. Beverly Hills: Sage, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=FjBw2oi8El4C&printsec=frontcover&dq=qualitative+evaluation+methods+autor:m-patton&lr=&hl=pt-BR>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

PERETTI, J. L. G. **Redes de cooperação: o processo de mudança organizacional em empresas associadas à ASIUSI - um estudo de caso**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, 2008.

PERROW, C. Small firm networks. In: SWEDBERG, R. (Org.). **Explorations in economic sociology**. New York: Russell Sage Foundation, 1993. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=soWh8YimemcC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA377,M1>. Acessado em: 02 jun. 2009.

PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

POWEL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B.M; CUMMINGS, L.L. **Research in Organizational Behavior**: Greenwich. (CT) Jay Press, 1990, p.295 – 336.

POWELL, W.W. Hybrid organitional arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30, n 1, p. 67 - 87, 1987.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

REVINSUL. **Rede de Vinícolas de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.revinsul.com.br/>> Acesso em: 24 abr. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n.1, p.90-118, 1994.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto Estadual 42.950, de 17 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, RS, ano LXII, n. 052, p. 01, 18 mar. 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENFELD, A. S. Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. **Reserch Policy**, v.25, n.2, p. 247-63, 1996.

SACOMAATO NETO, M. et al. Difusão do conhecimento técnico e gerencial em redes de empresas. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Informação Tecnológica da ANPAD**, Gramado - RS 2006.

SANTOS, A. M. M. M.; GUARNERI, L.S. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. **Revista BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p. 195-204, 2005.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.

SEBRAE **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2010.

SEBRAE/RS. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2010.

SEDAI. **Programa Redes de Cooperação - Apresentação**. [On-line]. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/redes-de-cooperacao/documento.2007-11-30.5669438255/at_download/arquivo>. 2007. Acesso em: 24 abr. 2009.

SEDAI. **Programa Redes de Cooperação**. [On-line]. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/prog_redes_cooperacao.php>. 2009. Acesso em: 24 abr. 2009.

SERRARE. **Rede de Serralherias Associadas da Região da Serra**. Disponível em: <<http://www.serrare.com.br/>> Acesso em: 24 abr. 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualidade em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMECS. **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.simecs.com.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

SIMMME. **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves**. Disponível em: <http://www.simmme.com.br/>. Acesso em: 12 fev. 2010.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.

SMAPA. **Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.caxias.rs.gov.br/agricultura/index.php>>. Acesso em 12 fev. 2010.

SRFC. **Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Flores da Cunha**. Disponível em: <http://www.strflores.com.br/oflorense_outubro.html>. Acesso em: 12 fev. 2010.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Coeficientes de Gini locais – GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo. **Nova Economia**, v. 13, n. 2, p. 39-60, 2003. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v13n2/Suzigan.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2009.

TIMM, L. B.; SILVA, C. R. Aspectos legais do associativismo: uma abordagem jurídica do Programa Redes de Cooperação de Empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. In: VERSCHOORE, J. R. et al. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 89-107.

TRICHES, D. Agropólo da Serra Gaúcha: uma alternativa de desenvolvimento regional a partir da inovação e difusão tecnológica. **TecBahia, Revista Baiana de Tecnologia**, Camaçari, Ba, v.17, n.2, maio/ago, p.47 – 56, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UCS. **Universidade de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.ucs.br/site>>. Acesso em: 24 abr. 2009

UZZI, B.; SPIRO, J.. Collaboration and creativity: the small world problem. **American Journal of Sociology**, v. 111, n. 2, p. 447-504, Sept. 2005.

VERSCHOORE, J. R. S. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista del CLAD, Reforma y Democracia**. n.17, jun. 2000.

VERSCHOORE, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais CLAD, 2003**. Oct., p.28-31, Panamá. Disponível em:<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2008.

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

VERSCOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: **VERSCOORE, J. R. S.** (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: **Anais do XXX EnANPAD**, Salvador/BA, 2006.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**.

Cambridge: Cambridge University Press, 1994. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=CAm2DpIqRUIC&printsec=frontcover&dq=WASSERMAN,+Stanley%3B+FAUST,+Katherine&hl=pt-BR&ei=SRIXTIOqCMGB8gawt5D0CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 12 abr. 2010.

WEGNER, D; WITTMANN, M. L. O papel do agente externo (broker) na formação de Redes Interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV ENEGEP; Florianópolis. **Anais XXIV ENEGEP**, Florianópolis, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, v.38, n.2, winter, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Employee ownership and internal governance: a perspective. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n.6, p.243-45. 1985.

WILLIAMSON, O. E. The mechanisms of governance. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

WOOD JUNIOR, T. Organizações híbridas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p.241-247, abr./jun. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA REDES

Abaixo, o roteiro das questões levantadas às Redes de Cooperação pesquisadas:

- 1) Como a Rede se formou? De quem foi a iniciativa?
- 2) Quais os fomentadores da Rede? Entidades envolvidas?
- 3) Durante a formação da Rede – sensibilização, quais eram os objetivos das entidades, entendidos pelo grupo de empresas?
- 4) Na estruturação da Rede – formatação jurídica, planejamento, registro, início do funcionamento de fato e formação dos grupos de trabalho - quais entidades estiveram presentes? Como atuaram?
- 5) Com que entidades a Rede mantém relacionamentos e que tipo de relacionamento é esse?
- 6) Que tipo de projetos a Rede já teve com entidades?
- 7) Agora – acompanhamento - quais entidades interagem com a Rede? Como?
- 8) Atualmente há algum projeto em andamento?
- 9) Há algum projeto planejado para o futuro?
- 10) Há ainda influências? Quais? Que tipo? Benéficas ou não?
- 11) O que a Rede espera das entidades do seu entorno?
- 12) As entidades sabem o que a Rede espera? Há algum documento registrando isso? Se sim, o quê? Se não, por quê?
- 13) Percebe-se alguma sobreposição nas ações?
- 14) Há alguma insatisfação da Rede com alguma entidade? Por quê?
- 15) Como é hoje o relacionamento com as entidades que participaram da etapa inicial, a sensibilização? Percebe-se que ele se mantém ou está se distanciando?
- 16) Pela sua experiência com a Rede, você vislumbra alguma melhoria? Que deveria ser considerada nesses relacionamentos?
- 17) Há alguma pergunta, tópico ou questão que não coloquei e que julga importante colocar?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA ENTIDADES

Abaixo, o roteiro de questões levantadas às entidades que mantêm relacionamentos com as Redes de Cooperação pesquisadas:

- 1) O que a entidade conhece sobre o Programa Redes de Cooperação hoje?
- 2) A entidade conhece as fases da metodologia do Programa Redes de Cooperação?
- 3) E nesse contexto de Redes, qual é o relacionamento da entidade com outras entidades do entorno do Programa Redes de Cooperação?
- 4) Está claro qual é esse papel das entidades formadoras e da sua entidade, na operacionalização do Redes?
- 5) Qual a contribuição, o papel da entidade, nesse contexto do Programa Redes de Cooperação?
- 6) Dentro das Redes do segmento de sua entidade, quais são as interações que a entidade está fazendo?
- 7) A entidade acompanha a Rede, ou as Redes? Monitora os resultados dos seus investimentos?
- 8) A entidade tem alguma periodicidade, algum indicador, para medir esses resultados?
- 9) Quais os resultados mais evidentes e interessantes do Programa Redes de Cooperação para sua entidade?
- 10) Qual a contribuição da entidade na etapa de sensibilização, para a formação das Redes?
- 11) Qual a contribuição da entidade na etapa de estruturação da Rede?
- 12) Qual a contribuição da entidade na etapa de manutenção das Redes?
- 13) Houve projetos com Redes? Quais foram os objetivos? Quais foram os resultados?
- 14) Atualmente, há projetos em andamento com Redes? Se sim, qual é o objetivo da entidade com essa ou essas iniciativas?
- 15) E qual o objetivo institucional da entidade, em relação ao Programa Redes de Cooperação e as Redes de seu segmento?

- 16) Há algum resultado que era esperado pela entidade, em relação ao Programa Redes de Cooperação ou em relação às Redes do setor, mas que não foi realizado?
- 17) A entidade tem alguma interação com as Redes de seu segmento nos períodos de inatividade do Programa Redes de Cooperação?
- 18) Algum comentário final?