

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENQUANTO FORMAS INTERORGANIZACIONAIS
EM COOPERAÇÃO COMPETITIVA: O CASO DA REDE UNIVERSITÁRIA DE
INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES - REDE DE
ITCPs.**

por

FERNANDO PORFÍRIO SOARES DE OLIVEIRA
TECNÓLOGO EM COOPERATIVISMO, UFRN, 2001

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AGOSTO, 2005

© 2005 FERNANDO PORFÍRIO SOARES DE OLIVEIRA
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

APROVADO POR:

Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez, Ph.D. – Orientador, Presidente

Prof^a. Françoise Dominique Valery, Dr^a. – Membro Examinador

Prof. Fernando Dias Lopes, Dr. – Membro Examinador

Prof. Maurício Serva Roque de Oliveira, Dr. – Membro Examinador Externo

E PELO MEMBRO DA SOCIEDADE CONVIDADO,

Joan Ribas Sebastian, M.Sc - Professor/Consultor dos Estudos da Ásia
Oriental da Universidade Aberta de Catalunha - UOC

Catálogo da Publicação
UFRN / Biblioteca Central “Zila Mamede”

Oliveira, Fernando Porfírio Soares de.

Alianças Estratégicas enquanto Formas Interorganizacionais Em
Cooperação Competitiva: O Caso da Rede Universitária de Incubadoras
Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede de ITCPs

Fernando Porfírio Soares de Oliveira. – Natal: a Autor, 2005. 116p.: il.

Orientador: Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez.

Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do
Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção.

1. Alianças Estratégicas – Redes – Incubadoras Tecnológicas –
Indicadores de Avaliação de Redes. – Dissertação 2. Relações
Interorganizacionais – Formas e Práticas. – Dissertação 3. –
Análise de Rede –

I. Añez, Miguel Eduardo Moreno. I Título

RN/UF/BZM

CDU ____ .__ (____ .)

Quando se pensa em gestão coletiva, não se fala num gestor representativo, porque ele reproduz o sistema hierárquico e autoritário, mas a verdadeira gestão coletiva, onde cada membro tem plena consciência da sua atuação no sistema e o respeita.

O Autor



Currículo Vitae Resumido

Fernando Porfírio Soares de Oliveira é Tecnólogo em Cooperativismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, onde foi autor do Projeto de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – INCOOP-RN, tendo sido seu gestor e implementador no período de 2002 a 2005, dando suporte gerencial e administrativo a empreendimentos associativos populares no interior do RN. Conheceu de perto um pouco da realidade dos empreendimentos cooperativos no País. Fernando também é sócio-fundador da Cooperativa Junior Educacional Universitária do RN – UNIEDUC. Atuou no Terceiro Setor, no período de 2001 a 2005, no Núcleo de Estudos Brasileiros – NEB, como diretor financeiro, onde implementou vários Projetos Sociais, dentre os quais: a Incubadora de Cooperativas e Iniciativas Populares do Rio Grande do Norte – INCOOP-RN, o Projeto de Olho no Ambiente e o Programa de Reassentamento de Refugiados das Nações Unidas para os Refugiados – NEB/ACNUR/ONU.

Trabalhos Publicados e Participação em Eventos Científicos.

OLIVEIRA, F.P.S. *et all. Co-responsabilidade na gestão de resíduos hospitalares: importância, ambiental, social e econômica.* I Congresso Paraibano de Análises Clínicas – SBAC, Campina Grande – PB, 2003.

OLIVEIRA, F.P.S. *at all. Metodologia do trabalho em empreendimentos solidários da INCOOP/RN e da rede de ITCPS.* IX Semana de Ciência, Tecnologia e Cultura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte –UFRN -Pavilhão - Sociedade, Tecnologia e Desenvolvimento, Natal-RN, 2003.

OLIVEIRA, F.P.S. *et. all. Empreendedorismo Social - Dimensões Conceituais e Práticas.* VIII Seminário de Pesquisa do CCSA-UFRN: Universidade, Ética e Responsabilidade Social. Natal-RN, 2002.

OLIVEIRA, F.P.S. *Sistema produtivo associativo Empresa 21 - E-21.* IX Seminário de Pesquisa do CCSA, Natal-RN, 2003.

OLIVEIRA, F.P.S. *Banco de Dados de Entidades Associativas de economia solidária do Rio Grande do Norte.* VII Semana de Ciência, Tecnologia e Cultura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte -UFRN / CIENTEC 2001.

OLIVEIRA, F.P.S. *et all. Incubadora de cooperativas e iniciativas populares: uma proposta de desenvolvimento da economia solidária do Rio Grande do Norte.* VII Semana de Ciência, Tecnologia e Cultura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte -UFRN / CIENTEC 2001.

AGRADECIMENTOS

Este estudo é produto de um empenho coletivo e individual. Ele é resultado de cinco anos de dedicação ao estudo das incubadoras e da rede de organizações no Brasil. Nessa temporada, contei com a solidariedade e contribuição de inúmeras pessoas, vindas de realidades as mais diversas, sem as quais este estudo jamais se materializaria em ciência e em intervenção social na prática.

Tal entendimento me traz um sentimento estranho de alegria e aflição, ao mesmo tempo. Alegria, por me sentir como um canal de esclarecimento da esperança de tantas pessoas que crêem firmemente na possibilidade do trabalho em redes constituir uma fonte de oportunidades. Aflição, por não conseguir, neste momento, lembrar-me dos nomes de todas essas pessoas e, assim, não fazer o devido e merecido agradecimento.

A primeira pessoa a quem agradeço é ao amigo Jair. Pesquisador de grande lucidez, cientista social de profunda sensibilidade. Acima de tudo, um amigo em quem pude me apoiar em todos os momentos da elaboração deste trabalho, não importando as dificuldades encontradas que durante anos marcou as nossas trajetórias. Jair, além de empreender a pesquisa de campo comigo, foi a pessoa com a qual pude “ponderar” aquelas realidades encontradas; nesse sentido, suas críticas, sugestões e os textos que me forneceu até o último momento foram importantes para o que virá nas próximas páginas.

Agradeço também, à Professora Françoise Dominique Valery, muito mais que uma co-orientadora durante os sete anos que atravessamos na elaboração até à implementação do Projeto, objeto da pesquisa – ação. O apoio, a energia e a personalidade da sua pessoa, que me faz pensar e enfrentar as dificuldades vividas, foram tão importantes quanto a perspicácia, a inteligência e a competência científica com que orientou meus caminhos.

Ao Professor Miguel Eduardo Moreno Añez, os meus mais sinceros agradecimentos, por ter aceitado me orientar no Mestrado num projeto de ciência aplicada, num contexto complexo e inovador, o que seguramente poderia ter trazido indisposição na Academia.

A Cleide, por seu apoio na Secretaria da Pós-Graduação. Sua dedicação e paciência com os estudantes que por ali passam, como eu, são sempre bem percebidas por todos, que sentem segurança para resolver problemas do dia-a-dia da Universidade, que dificultam nosso trabalho.

O amor trouxe, por meio de Susi, força espiritual, fé e esperança, justamente durante a fase crítica do trabalho — a redação. Sua dedicação e preocupação comigo foram o que alimentou meu espírito e revigorou minhas forças para poder dar conta da teoria à prática cotidiana.

Aos membros da Rede de ITCPs e outras organizações pesquisadas no trabalho de campo, o meu agradecimento, especialmente aos grupos populares incubados junto à Incubadora de Cooperativas e Iniciativas Populares do Rio Grande do Norte, INCOOP-RN.

Sem a cooperação deles, não se teria tido condição de idealizar e realizar este trabalho.

Aos Professores membros da Banca Examinadora desta Dissertação: Françoise Dominique Valery, Fernando Dias Lopes, Miguel Eduardo Moreno Añez, Maurício Roque Serva de Oliveira e Joan Ribas Sebastian, os meus agradecimentos por terem aceitado participar desta Banca. Gostaria de dizer que é uma honra contar com cientistas desse quilate para examinar o trabalho, o que significa, para mim, um verdadeiro prêmio, após anos de estudo do tema aqui abordado.

A Francisca e a Fernando, meus pais, por tudo “Caso fosse explicar teria que construir outro trabalho científico”.

Por fim, gostaria de concluir como iniciei: reconhecendo que este é um trabalho cooperativo. Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para essa realização. Muito obrigado!

Resumo de Tese apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

Alianças estratégicas enquanto formas interorganizacionais em cooperação competitiva: O Caso da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede de ITCPs.

FERNANDO PORFIRIO SOARES DE OLIVEIRA

Agosto/2005

Orientador: Miguel Eduardo Moreno Añez

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

Atualmente, as redes re-aparecem como alternativas de encontrar formas em arranjos interorganizacionais que ofereçam aos seus integrantes melhores oportunidades de modernização tecnológica, inserção no mercado, gerencial e ao mesmo tempo permitam a troca de experiências, informações e conhecimentos para fortalecer e competir de igual para igual, permitindo amenizar os efeitos danosos da concorrência selvagem. Uma ameaça que pode ser minimizada pela organização em rede pelo uso de outras formas interorganizacionais e alianças estratégicas. Portanto, o trabalho demonstra o contexto da cooperação competitiva em redes, buscando critérios de análise desse fenômeno organizacional, com base num estudo de caso da rede ITCPs e na literatura pesquisada, apontando com isso critérios e indicadores para a criação de um modelo de avaliação, no futuro (Fator Rede), que seja relevante para o desenho dessas formas organizacionais sustentáveis, solidárias, competitivas e cooperativas.

Palavras Chaves: Alianças estratégicas, Redes e Construção de Indicadores.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering.

**Strategical alliances while interorganizational forms in competitive cooperation:
The Case of the University Net of Incubadoras Technological of the Peoples
Cooperatives - Net of ITCPs.**

FERNANDO PORFIRIO SOARES DE OLIVEIRA

August/2005

Thesis Supervisor: Miguel Eduardo Moreno Añez

Program: Master of Science in Production Engineering.

At present, the network re appear like alternatives of find forms in arrangements inter-organizational that offer his members better opportunities of modernizes technological, insertion in the market, managerial and at the same time permit the exchange of experiences, information and knowledge for fortify and compete of equal for equal, permitting brighten up the harmful effects of the compete wild. A threat that can be minimized by the organization in net and the use of other forms interorganizational and strategic alliances. Therefore the demonstrates the context of the competitive cooperation in network, seeking criteria of analysis of that phenomenon organizational, on the basis of a study of case of the net ITCPs and in the literature researched, aimed with that criterion and indicator for creation of a model of evaluation in the future (Factor Net) that be prominent for the drawing of those forms organizational you maintained, supportive, competitive and cooperative.

Keywords: Strategical alliances, Nets and Construction of pointers

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Ambiente Competitivo Estendido PÁG. – 14
- Figura 2: Espaços Tridimensionais PÁG. – 27
- Figura 3: Escala de Relacionamento Inter-organizacional PÁG. – 33
- Figura 4: Redes de Sub-contratação ou Redes *Topdown* PÁG. – 39
- Figura 5: Tipologia Transversal: Consórcio de Formação de Produto PÁG. – 40
- Figura 6: Tipologia Longitudinal PÁG. – 42
- Figura 7: Tipologia Ortogonal PÁG. – 44
- Figura 8: Organização Infinitamente Plana PÁG. – 47
- Figura 9: Tipologia Contemporânea Invertida PÁG. – 51
- Figura 10: Tipologia Contemporânea “Teia de Aranha” PÁG. – 53
- Figura 11: Tipologia Contemporânea “Aglomerada” PÁG. – 55
- Figura 12: Tipologia Contemporânea “Raio de Sol” PÁG. – 56
- Figura 13: Mapa de Distribuição da Rede ITCPs no Brasil PÁG. – 77
- Figura 14: Modelo Conceitual PÁG. – 77
- Figura 15: Pirâmide da Informação PÁG. – 87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Interseções e divergências nas definições de alianças estratégicas. – PÁG.12

Quadro 2: Condicionantes da Cooperação – PÁG.16

Quadro 3: Classificação dos arranjos coletivos – PÁG. 20

Quadro 4: Variáveis necessárias para classificar uma rede – PÁG. 36

Quadro 5: Quadro de fixação das tipologias de redes – PÁG. 48

Quadro 6: Cronologia de implantação de incubadoras 1996 a 2001 – PÁG. 80 e 81

Quadro 7: Distribuição das representações participantes do I Seminário de Metodologia de Incubação Popular do Nordeste – PÁG.91

Quadro 8: Posturas ou pilares diferentes entre os institucionalistas – PÁG.94

Quadro 9: Classificação das ITCPs por quantidade de grupos incubados – PÁG. 95

Quadro 10: Variáveis grupos incubados e desincubados. – PÁG.95

Quadro 11: Recursos investidos. – PÁG.96 e 97

Quadro 12: Formação e capacitação. – PÁG. 99

Quadro 13: Resultados alcançados – PÁG. 100

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução	1
1.2. Objetivo e Relevância da Pesquisa.....	3
CAPITULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Alianças Estratégicas.....	10
2.2. Redes de Organizações.....	13
2.3. Morfologia das Redes	18
a) Classificação de Astley e Fombrun	19
b) Classificação de Warren.....	22
c) Classificação dos Espaços Naturais.....	24
2.4. Configurações de Redes	31
2.4.1. Configurações Tradicionais ou Redes Estratégicas entre Empresas.....	33
a) Tipologia de Rede Transversal.....	37
b) Tipologia Longitudinal.....	40
c) Tipologia Ortogonal	42
d) Tipologia Planar	46
2.4.2. Configuração Contemporânea de Redes	48
a) Tipologia Invertida	50
b) Tipologia “Teia de Aranha”	51
c) Tipologia Aglomerada.....	54
d) Tipologia “Raio de Sol”	55
2.4 3 O Ambiente Competitivo Estendido e as Questões Estratégicas da Inserção.....	58
2.4.4 Isomorfismo:	68
3.1. Forma e Considerações da Pesquisa	73
3.2. Modelo Conceitual.....	77
3.3. Técnicas de Coletas de Informações	78
CAPITULO 4 – REDE UNIVERSITÁRIA DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES	80
4.1. REDE DE ITCPs	80
4.2. Apontando um Modelo de Avaliação da Rede.....	82

4.3. FATOR REDE – Proposta de uma análise para REDE ITCP.....	87
CAPITULO 5.....	102
5.1 Considerações sobre as Classificações das Redes	102
5.2 Limitações do Trabalho	108
5.3 Recomendações para Trabalho Futuros	108
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXO 1 – [CD-ROM] INSTRUMENTOS DA PESQUISA	114

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.

1.1 Introdução

O atual contexto de um mundo globalizado, no qual vivemos, altamente competitivo e com grande influência do mercado econômico, incentiva novas formas organizacionais em todos os níveis. Essa situação ocorre tanto nas grandes organizações empresariais que atuam nos cinco Continentes, quanto em pequenas empresas e entidades comunitárias.

São situações e casos que envolvem relações interorganizacionais merecedoras de análises, estudos e pesquisas, especialmente na Academia. Este tema, embora seja alvo de estudo há algumas décadas, carece ainda de novas análises devido à dinâmica e flexibilidade características de cada tempo, pois cada vez mais surgem novas e variadas formas organizacionais de interesse para as pesquisas que tratam da Teoria das Organizações, a exemplo das Redes Interorganizacionais¹, que abarcam entidades de diferentes formas e tamanhos, reflexos da Atualidade.

As organizações em redes interorganizacionais são alternativas que chamam a atenção de grandes, médias e pequenas organizações, uma vez que buscam desenvolver, manter ou ampliar a competitividade dos envolvidos nessas redes, diante de um cenário de transformação acelerada.

Nesse sentido, as redes surgem como alternativas para encontrar formas em arranjos interorganizacionais que ofereçam aos seus integrantes melhores oportunidades de modernização tecnológica, gerencial, gestão e ao mesmo tempo permitam a troca de

¹ Redes Interorganizacionais são aqui entendidas como uma associação ou arranjo de várias organizações entre si, mas unidas para promover o desenvolvimento de cada organização e defesa dos interesses individuais e coletivos das organizações participantes.

experiências, informações e conhecimentos para fortalecer e competir de igual para igual, permitindo amenizar a concorrência selvagem. Faz-se necessário mensurar essas questões.

Quando se fala da competição atual, principalmente no tocante aos interesses do Setor Econômico e Produtivo da Sociedade, de grandes ou pequenos empreendimentos, essa situação é exposta e clarificada no contexto contemporâneo de relações onde:

[...] A esfera financeira representa o posto avançado do movimento de mundialização do capital, onde as operações atingem o mais alto grau de mobilidade, onde é mais gritante a defasagem entre as prioridades dos operadores e as necessidades mundiais. O investimento externo direto do setor financeiro representou a principal cidadela do IED durante a década de 80. No entanto, é fundamentando-se no movimento da globalização financeira, que certos autores julgam poder anunciar o “o fim da geografia” (R. O’Brien, 1992). Outras tantas razões tornam impossível o impasse sobre as dimensões monetárias e financeiras da mundialização. (CHESNAIS, 1996, p. 239)

Virtualmente as fronteiras entre os países não existem mais, graças à Rede Mundial de Computadores – a Internet – a, representando, porém, não um fim da geografia, mas apontando para mais uma transformação na esfera geográfica, uma vez que a atuação e o fortalecimento das organizações em redes podem atender às necessidades de transformar a concorrência selvagem em competitividade cooperativa, possibilitando o rompimento de processos de isolamento a que são submetidas milhões de comunidades e empreendimentos espalhados nos Continentes.

A Globalização Financeira pode ser o mais poderoso “concorrente” dos Setores Produtivos da Economia. Segundo José Abelli, do Movimento de Empresas Recuperadas da Argentina, desde 1995, os bancos tomaram 30.000 indústrias argentinas como garantias de empréstimos, fechando 700.000 postos de trabalho diretos².

Uma situação dessa magnitude pode ocorrer no Setor Produtivo noutro país, diante do poder do capital financeiro globalizado, uma ameaça minimizada pela

² Palestra no I Seminário Latino Americano de Economia Solidária, USP – SP – junho de 2004.

organização em rede³ e pelo uso de diversas formas interorganizacionais e de alianças estratégicas. Relevante para o desenho de formas organizacionais sustentáveis, solidárias, competitivas e cooperativas.

Sendo assim, quais os indicadores considerados importantes para a construção de um índice de avaliação das redes? O problema da pesquisa será, então, demonstrar o contexto da cooperação competitiva em redes, buscando critérios de análise desse fenômeno organizacional, com base num estudo de caso da rede ITCPs e no referencial teórico, apontando com isso para a criação de um modelo de indicadores para avaliação no futuro.

1.2. Objetivo e Relevância da Pesquisa

A relevância de uma pesquisa acadêmica sobre o tema consiste no fato de que diversos setores da Sociedade podem vir a atualizar e compreender com mais clareza os mecanismos pelos quais o fenômeno surge, como se movimentam as redes interorganizacionais e a prática da competitividade – cooperativa.

As exigências competitivas cooperativas das relações econômicas e comerciais atuais exigem que a base da constituição de redes seja a cooperação, pois esta torna os custos menores e aumenta a capacidade de competir das organizações populares. É importante frisar que a cooperação é entendida como o ato de cooperar, de trabalhar em comum e colaborar. Deste modo, diante dos “malefícios da competição” e para minimizá-los, seria necessário “que tivéssemos uma sociedade em que predominasse a igualdade entre todos os seus membros, seria preciso que a economia fosse solidária ao invés de

³ O termo “rede” é empregado não como uma forma única de organização, mas abrange uma complexa variedade de formas diferentes das organizações ou empresas se organizarem e promover relações entre si.

competitiva. Isso significa que participantes da atividade econômica deveriam cooperar entre si ao invés de competir.” (SINGER, 2002, p.9)

Embora o raciocínio de Singer aponte para um possível contra-senso entre cooperar e competir, há a necessidade das inter-relações entre organizações, que no contexto atual significa cooperar para competir: os indivíduos e organizações articulam formas organizacionais que levem à cooperação competitiva em redes. Essas contradições constituem as bases da nova lógica das relações interorganizacionais, já que

o grau de isomorfismo entre as diversas contradições variam no tempo e espaço. Conforme a época, as lógicas de desenvolvimento do espaço da comunidade e do espaço da cidadania podem ora convergir, ora divergir;... complementar ou contradizer a lógica de qualquer um dos outros espaços estruturais... Engels não deixava de ter razão quando, no *Anti-Dühring*, sugeria que os opostos se interpenetram e que, por isso, cada entidade é constituída por uma união instável de contradições. (BOAVENTURA, 2001, p. 284)

Isto fica claro que num processo para criar relações onde a cooperação e a competição possam interagir e estabilizar as relações num contexto harmônico, próximo de uma equidade socioeconômica.

Com isso, a experiência internacional demonstra que mecanismos como redes⁴ e *clusters*⁵ podem elevar redes, em especial as de pequenos empreendimentos, à condição de motor econômico de uma região, onde há possibilidades de se competir e cooperar simultaneamente, em vez de simplesmente se oferecer apenas uma forma de relação.

Esta pesquisa objetiva analisar as alianças estratégicas, enquanto formas interorganizacionais em Redes de Cooperação Competitiva, através da experiência prática junto à Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs.

⁴ Redes são conjuntos de várias organizações que atuam conjuntamente de forma articulada.

⁵ *Clusters* são arranjos empresariais que envolvem empresas de uma mesma cadeia produtiva ou diversas empresas que produzem o mesmo produto, a exemplo do *cluster* do camarão.

Nesse sentido, visa também a possibilitar um mapeamento de potencialidades, oportunidades, problemas e ameaças dispostas em configurações de arranjos cooperativos competitivos em redes, considerando que estas revelam-se como arranjos interorganizacionais importantes para o sucesso da cooperação e da competitividade e para o desenvolvimento de regiões e países.

A escolha das ITCPs, como caso a ser pesquisado, se fundamenta no fato de ser esta uma rede de abrangência nacional, envolvendo diversos segmentos da Sociedade, e especialmente por apresentar a característica de se aproximar de uma configuração organizacional isomórfica e contemporânea.

Essa Rede foi fundada em 1999 por seis incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e, atualmente, conta com dezessete incubadoras ligadas a Universidades e Centros Tecnológicos no País.

De acordo com seu Estatuto, no Artigo 1º, a Rede de ITCPs é constituída por um conjunto de incubadoras vinculadas de forma interativa e dinâmica, favorecendo assim a transferência de tecnologia e de conhecimento.

Entre seus princípios, destaca-se o estímulo à “intercooperação promovendo a produção e socialização dos conhecimentos entre as incubadoras e destas com o meio universitário, outras redes afins e a Sociedade”, de acordo com o Estatuto da Rede de ITCP no Artigo 3º, Alínea “D”. Também ressalta-se a Alínea “F”: “Organizar-se autonomamente e se relacionar com outras Redes, que conjuguem objetivos convergentes e princípios”.

Observa-se que a Rede de ITCPs define claramente sua identidade, princípios e valores norteando-se pelos princípios cooperativistas, ou seja, cooperativismo “autêntico”, e buscando a intercooperação com outras redes, ao mesmo tempo que incentiva suas filiadas a participar e atuar em outras redes, demandando alto grau de confiança e complexidade das relações.

Outra característica é a preocupação com a inclusão social de grupos populares, organizados em cooperativas e associações produtivas. Percebe-se, assim, uma infinita horizontalidade nas ligações da Rede de ITCPs e seus empreendimentos populares incubados, o que configura um caso contextual de análise por excelência.

Este estudo, além de um desafio, pode embasar pesquisas futuras sobre as redes de empreendimentos existentes no Rio Grande do Norte e no Brasil, contribuir para o fortalecimento das redes que estão sendo criadas e estimular a elaboração de políticas públicas, a exemplo das incubadoras de empreendimentos sociais, tecnológicas, empresas e outras formas de organizações não tradicionais.

Assim, a relevância desta pesquisa é buscada na necessidade de se vir a compreender e replicar os novos e variados arranjos interorganizacionais que ganharam força a partir da década de 1970. Outra questão a destacar diz respeito ao fato de os pequenos empreendimentos, que querem investir nessas estratégias coletivas, necessitarem de ter acesso a material científico que contribua para uma maior nitidez dos mecanismos de efetivação das oportunidades.

A criação de redes competitivas e estruturas interorganizacionais fundamentadas na colaboração e na cooperação entre entidades é considerada alternativa para as organizações que se sentem isoladas e incapazes de acompanhar a dinâmica da competição contemporânea, levando-as a ultrapassar os limites das fronteiras institucionais e tirando-as do isolamento. Assim, as empresas optaram por alternativas como alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, parcerias, fusões e incorporações, muitas vezes “levando à mesa de negociação companhias rivais que não viam outra opção a não ser colaborar para competir.” (MINTZBERG e QUINN, 2001)

Já entre os pequenos empreendimentos, essas redes surgiram timidamente sob a forma de parcerias entre entidades, formação de redes de cooperação e colaboração,

centrais de compras, e, em alguns casos, no desenvolvimento de empreendimentos em que a cooperação e a competição ocorrem simultaneamente.

Hoje, reconhece-se que as redes de empresas (*networks*) e os aglomerados empresariais (*clusters*) são alternativas tradicionais viáveis e, muitas vezes, necessárias à sobrevivência dos empreendimentos de qualquer tamanho, isto porque o isolamento dificulta a esses empreendimentos acompanhar o ritmo de mudanças, as exigências de atualização tecnológica e gerencial, adaptação às tendências de mercado e os ganhos de escala e escopo necessários à competição no mundo moderno de modo que

as perspectivas de pesquisas sobre esse tema são amplas, indo além dos organogramas tradicionais, uma vez que novos desenhos de estruturas organizacionais estão surgindo em complexidade cada vez maior, diante de uma combinação visual de aspectos críticos de uma organização (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.160).

As configurações de novos arranjos organizacionais precisam, assim, tentar retratar essa complexidade de relações.

No mesmo raciocínio, outros autores (MCKINSEY, COOL, JOEL, BLEEKE e ERNEST) argumentam ainda que essas estruturas competitivas estão sendo substituídas por um estilo mais colaborador e que para ter sucesso nesse campo as companhias precisam arbitrar suas habilidades, ter acesso ao mercado e ao capital, precisando ver isso como uma seqüência flexível de ações muitas vezes contraditórias.

É interessante ressaltar, que a nova geração de relações em rede são chamadas de “infinitamente horizontais”, essas organizações são diferentes das organizações estendidas hierarquicamente ou de equipes funcionais cruzadas que muitas vezes são chamadas de “redes” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p157).

Por exemplo, no Brasil e em diversos países, estão se configurando arranjos capazes de fortalecer os empreendimentos populares e de base comunitária, o que se chama de “reinvenção da economia”, ou seja, “o Programa de Economia Solidária se fundamenta na tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de

organizações econômicas cuja lógica é oposta ao do modelo de produção capitalista.”
(SINGER, 2002, p.112)

A lógica reside na distribuição de rendas, fundamentada em princípios cooperativistas, e não na concentração. Entretanto a Economia Solidária não é o tema central desta pesquisa. A recorrência a essa questão tem apenas a intenção de mostrar a amplitude dos caminhos a serem desbravados por outros pesquisadores, mesmo porque ainda não existe consenso na Academia e nem nos Movimentos Sociais sobre o que seria Economia Solidária.

De qualquer forma é necessário, diante da realidade brasileira, ter condições de reproduzir experiências positivas das redes, junto aos segmentos mais pobres de nossa população, em especial nos estados do Nordeste, onde mais de 50% de suas famílias estão em situação de indigência, segundo dados do Mapa da Fome da Fundação “Getúlio Vargas” - FGV (2001).

Um conhecimento mais detalhado dos fatores que possam ser mensurados e que levem à formação de redes aumenta as chances de sucesso em iniciativas desse tipo, contribuindo para a avaliação de seu desenvolvimento e melhorando o desempenho dos membros da rede, ao mesmo tempo que aponta para alternativas próximas da realidade econômica e social contemporânea, melhorando a eficácia de órgãos de fomento ao empreendedorismo e a elaboração de políticas públicas.

Para tanto, propõe-se uma estrutura de dissertação que contemple diversas dimensões sobre a conceituação das redes, sua evolução atual, e que leve na primeira seção, à reflexão de como se daria uma cooperação competitiva.

A **segunda seção**, por sua vez, tratará do referencial teórico resgatando os principais conceitos de Alianças Estratégicas, Rede de Organizações, Morfologia de Redes e Configurações de Redes, demonstrando a evolução para a formação de redes e *clusters*, o

surgimento desses termos e sua utilização na literatura acadêmica, e procurando enfatizar um debate com realidade aplicada pelas incubadoras. Nessa seção, fazemos a análise dos modelos de formação de redes, enfocando as configurações dos modelos tradicionais e os modelos contemporâneos, com atenção especial aos fatores críticos dos relacionamentos citados por autores trabalhados nesta pesquisa, a fim de demonstrar algumas características para os indicadores.

Na **terceira seção**, apresenta-se a metodologia utilizada para a execução deste estudo, em que se trabalha o estudo de caso, a coleta e análise de dados primários e secundários obtidos em relatórios produzidos em 2001 e 2005 pelas incubadoras filiadas à Rede de ITCPs, assim como em seus planejamentos realizados em diversas Universidades e Centro de Tecnologia do País.

Na **quarta seção**, explica-se o motivo da escolha da Rede de ITCPs, compreendida como política de fomento aos pequenos empreendimentos populares em dezesseis Universidades Brasileiras, envolvendo, direta ou indiretamente, milhares de pessoas e centenas de empreendimentos e arranjos produtivos.

Por fim, **na quinta seção**, analisa-se o conteúdo dos dados coletados junto às incubadoras, no sentido de possibilitar, na conclusão, um mapeamento quanto aos caminhos e recomendações para futuros estudos e para aqueles que buscam organizar seus empreendimentos em redes interorganizacionais no contexto do isomorformismo e hipercompetitividade atual. Com isso, procura-se identificar os fatores que dão significado à constituição de redes, levando à ampliação da compreensão do tema abordado. Finaliza-se com considerações e sugestões de áreas de pesquisa no tema, apontando para a formação de indicadores, com vistas à criação de um índice que necessita de ser desenvolvido, a fim de que se possa avaliar até que ponto a cooperação competitiva ocorre nas redes.

CAPITULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Alianças Estratégicas

As alianças cooperativas em redes gradativamente têm desempenhado um papel de maior importância nas estratégias empresariais, de governos, grupos populares, entre outros setores da nossa Sociedade. Diversas políticas públicas buscam fortalecer estratégias que se mostram eficazes e eficientes alternativas para processos competitivos cada vez mais dinâmicos em nossa época. Também autores como Singer, Amato, Mintzberg, Quinn, Harbison, Porter, Stamer, Nagel, entre outros, perceberam essa evolução nos relacionamentos interorganizacionais, buscando analisar e conceituar essas relações.

A definição do senso comum sobre alianças estratégicas é de que estas consistem na união de duas ou mais organizações que tenham interesses semelhantes, que cooperam em função de uma necessidade por um período, compartilhando riscos e oportunidades a fim de atingir um objetivo. O uso do binômio “aliança - estratégica”, como explicam Hamel e Doz (1999), denota a forma estruturada da aliança, onde ocorre uma estratégia de negócios fundamental, que pode ser trabalhada de forma participativa ou não.

O conceito de aliança estratégica é ampliado “descrevendo uma gama de relacionamentos indo desde projetos conjuntos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo com fornecedores, até parcerias onde as partes envolvidas acessam as capacidades uns dos outros e aprendem a partir desta troca [...]” (HARBISON e PEKAR JR, 1999, p. 209), dando-se assim uma espécie de transferência de tecnologia.

A união da capacidade central de cada parceiro aumenta o valor ao cliente que funciona melhor quando cada parceiro reconhece sua necessidade de dispor de capacidades que não pode desenvolver sem ajuda de outro parceiro ou até mesmo do competidor.

Por outro lado, Nilsson (1997), devido à dificuldade de definição, prefere enumerar apenas dois principais fatores para definir uma aliança estratégica, a qual deverá estar baseada em acordos cooperativos de motivos competitivos. Assim, para vir a ser aliança, faz-se necessário, primeiro, mais de uma instituição envolvida, excluindo-se fusões e aquisições, e para ser estratégica, a aliança precisa ter um impacto substancial nas metas de longo prazo.

Entretanto há quem afirme que, para haver aliança, as duas ou mais entidades parceiras que operam em modo cooperativo, implicando em uma criação de valor que nenhuma das partes sozinhas seria capaz de produzir (RUSS e CAMP, 1997). Nesse sentido, busca-se assegurar a cadeia de valor potencializando as especificidades de cada integrante da rede.

Dentre o que foi citado, pode-se concluir que há uma tendência de convergência entre as definições dos autores, no que diz respeito à participação de duas ou mais organizações em um relacionamento cooperativo competitivo, com competências, tecnologias ou informações, e objetivos comuns de longo prazo ou sustentável, ou seja, uma visão de aliança estratégica da atuação coletiva.

Contudo, o risco de uma relação autofágica de tais alianças não é afastado e o papel do ator associado pode ser compreendido como o de sugar o máximo de aprendizado da parceira para conquistar mercado (competitividade) – se necessário, usando a assimetria das relações –, mesmo que isso lhe custe o parceiro no futuro (concorrência selvagem).

Para uma melhor compreensão dos conceitos apresentados, elaborou-se o Quadro 1 abaixo, que procura consolidar tanto as interseções quanto às divergências das questões analisadas.

Quadro 1 - Interseções e divergências nas definições de alianças estratégicas.

	Interseções	Divergências
Alianças Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Constituída de duas ou mais organizações; - Natureza cooperativa do relacionamento; - Compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis); - Objetivos comuns. 	<ul style="list-style-type: none"> - Período de duração; - Controle e autonomia; - Nível de cooperação, compartilhamento e - Competição

Fonte: Amato, Neto J. (2000), reelaborado pelo autor.

A análise do Quadro acima mostra que as interseções caracterizam configurações tradicionais, enquanto as divergências representam novos modelos de intercooperação ou configurações contemporâneas.

É relevante perceber que, no conjunto dessas características, as divergências estão relacionadas ao controle (poder) na rede, em questões como: autonomia, competição, nível cooperação e compartilhamento de conhecimentos pelos colaboradores dentro dos relacionamentos, de tal forma que

As ações de entendimento se mostraram indispensáveis para dar o tom substantivo nos “processos duros” da prática administrativa: as questões concernentes à hierarquia, ao estabelecimento de normas, a tomada de decisão e o controle. Justamente aqueles processos que estão diretamente ligados à questão do poder. As zonas mais estreitamente relacionadas ao poder são palco de exercício, nem sempre fácil e tranqüilo do entendimento. SERVA (1990, p. 592)

Por isso que as divergências precisam estar suficientemente esclarecidas e acordadas para uma atuação cooperativa em rede, para se ter sucesso na competitividade usando-se tais estratégias coletivas. Essas definições ajudam os profissionais a tomarem decisões mais rapidamente e com isso se reposicionarem nas relações em redes. Estas, entretanto, podem, na mesma proporção, ser tão danosas quanto benéficas. A presente pesquisa aponta para a criação de um índice, a fim de que se possa visualizar e analisar até que ponto o relacionamento é vantajoso, em especial nas configurações contemporâneas. Para tanto, será necessário conhecer e analisar as formas e os modelos de constituição de redes e apontar para a construção de um índice capaz de avaliar as relações.

2.2. Redes de Organizações

Os estudos organizacionais têm focalizado suas perspectivas nas empresas ou organizações como unidade de análise, o que vem gerando inúmeras vertentes no pensamento científico e tecnológico, no campo da administração e da gestão, cujas principais preocupações estão centradas em encontrar o melhor desenho organizacional interno, que estabeleça o equilíbrio entre a empresa e o meio ambiente competitivo das relações exógenas. Esse equilíbrio é perseguido com o propósito de aumentar a eficiência operacional da organização, vista de modo individualizado no seu ambiente externo, num contexto macro. Entretanto, cada vez mais, a operação organizacional individualizada tem perdido importância na Sociedade Contemporânea, cedendo lugar às atuações cooperativas.

As novas técnicas e métodos de gerenciamento, em especial o desenvolvimento das tecnologias de informação aliado a um novo paradigma de competição, levaram as organizações a repensar o individualismo e as estruturas piramidais, a fim de procurarem outras relações de parcerias apostando numa intercooperação.

Assim, conforme os avanços na informática, informação e dinâmica competitiva, os limites de atuação entre as organizações tornaram-se imperceptíveis, uma vez que esses “avanços possibilitam a formação de alianças virtuais, que vão além dos constrangimentos funcionais de uma organização” (DERTOUZOS, 1997).

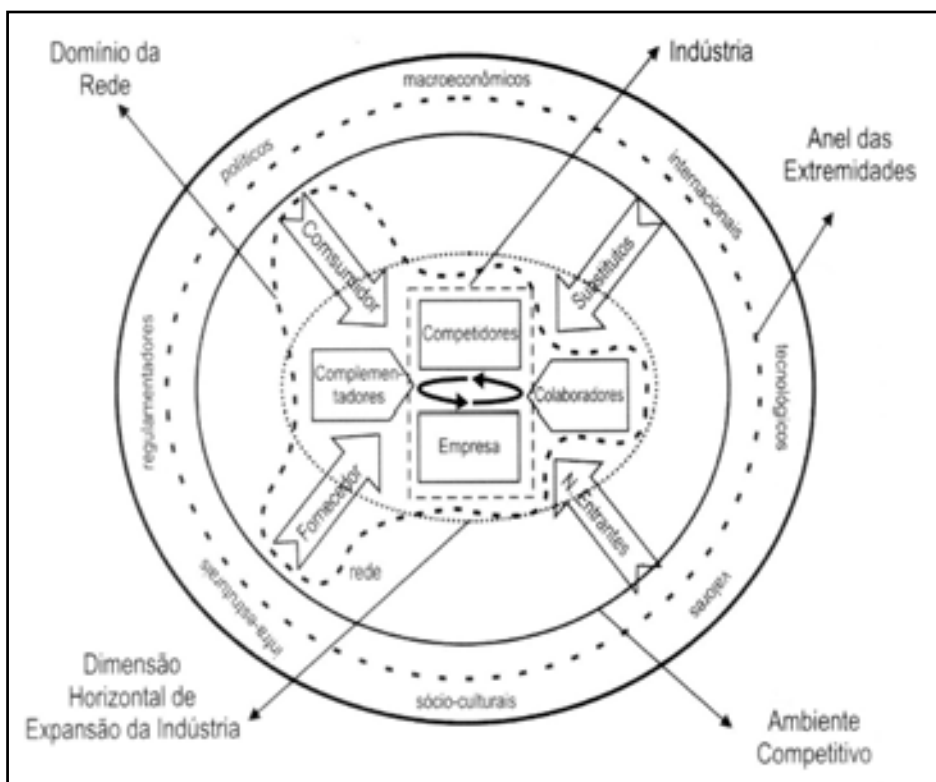
Essa busca de um enfoque cooperativo surge com força num ambiente competitivo onde dominam as necessidades de novos conhecimentos e competências, de especialização e flexibilidade, de escala e escopo.

Isso requer um constante processo de modificação nas formas de produzir e comercializar, inovações tecnológicas de ponta, controle de qualidade, novos arranjos institucionais públicos e privados, estruturas produtivas descentralizadas e uma cultura empresarial voltada para a aprendizagem contínua, gerenciada por

organizações flexíveis capazes de buscar e aceitar novos desafios, bem como de processar informação e gerar conhecimentos. (JARA, 1998, p. 83).

Esses fatores citados ganham intensidade com a Globalização, surgindo das novas oportunidades e ameaças. Assim, nesse ambiente competitivo estendido, o tempo torna-se escasso para se atingirem tantas metas em amplas frentes. Tal fenômeno é apresentado na Figura 1 - Ambiente Competitivo Estendido, tornando-se preponderante ultrapassar soluções internas e as aquisições das organizações.

Figura 1: Ambiente Competitivo Estendido



Fonte: (CASTANHA, 1999, p.179)

Vale ressaltar também que essas aquisições podem representar um processo dispendioso e infeliz para uma organização, se não houver um aproveitamento intenso das capacitações e infraestrutura adquiridas, pois é fato que se paga pelo que não se usa ou pelo que não é utilizado em sua plenitude. As organizações tentam então minimizar esse

processo por meio de parcerias de caráter co-operativo, embora o ganho de escala seja apenas um dos efeitos positivos da relação, pois o poder de negociação, a especialização, a diversificação, etc. são algumas das várias outras potencialidades para o uso dessa estratégia.

Historicamente, “os movimentos cooperativos estão associados às lutas pela sobrevivência e às crises econômicas, políticas e sociais, bem como aos processos de mudanças” (NICÁCIO, 1997), nos quais, de acordo com Singer (2002, p.8), “o debate sobre as desigualdades surge com força, para combatê-la a cooperação ganha forma e necessidades de estudos.”

A cooperação entre “as organizações no sentido da competitividade é recente, mas vale ressaltar que essa forma estrutural ainda enfrenta grandes entraves em nossa cultura administrativa e gerencial, devido a comportamentos individualistas e de falta de confiança entre os pares” (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1998, p.148). Por isso, é interessante perceber no Quadro 2 as condicionantes da cooperação na visão desses autores, o que seria necessário ou não para haver uma cooperação propriamente dita.

Quadro 2 - Condicionantes da Cooperação

Cooperação		
Significa	Necessita	Não demanda

<ul style="list-style-type: none"> - Abandonar o individualismo; - Saber tolerar, ceder; - Aceitar que o concorrente é um semelhante; - Entender e encontrar no outro um complemento seu; - Banir expressões egoístas como “cada um por si, Deus por todos”. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Química” entre os parceiros; - Trocar de informações entre organizações; - Estabelecimento de um intercâmbio de idéias; - Desenvolvimento de uma visão estratégia conjuntura; - Definição de áreas de atuação; - Análise conjunta dos problemas e proposta de solução em comum; - Definição das contribuições, direitos e deveres dos parceiros e da regra do jogo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A necessária união de todos atrás de uma liderança; - Uma ação totalmente sincronizada em conjunto; - Ausência de conflito entre parceiros; - Negação de interesses divergentes; - A perda da identidade e autonomia individual.
---	--	--

Fonte: CASAROTTO FILHO e PIRES (1998).

O Quadro acima apresenta não somente o significado, mas também as necessidades para a cooperação, condicionantes por excelência que tendem a apontar para o surgimento de um modo profissional de cooperação, atribuindo ao seu significado a troca de idéias, informações e definições claras das sanções e a procura coletiva de objetivos e resultados comuns, uma vez que a essência da estratégia competitiva consiste em construir a cooperação, minimizando a possibilidade de ocorrerem movimentos competitivos irracionais, o que pode atingir proporções desastrosas (PORTER, 1986).

Cabe à organização avaliar, conhecer e compreender seu universo coletivo e passar a utilizar estratégias que persigam a otimização dessas relações, a fim de conseguir potencializar a geração de um valor agregado, a fixação desses valores em seus domínios, a construção da identidade e a manutenção da cooperação para a vantagem competitiva em longo prazo.

Uma vez consciente de que o ambiente cooperativo pode e deve ser utilizado como fonte de vantagens competitivas, amplia-se o foco de análise organizacional da organização individual, para uma rede de organizações. Entretanto, quando esse foco é ampliado, a perspectiva que se apresenta é consideravelmente alterada. Nesse sentido, as

técnicas gerenciais e administrativas para controlar, coordenar e avaliar essa estrutura devem levar em conta outros fatores, devido à complexidade de relações criadas pelos interesses próprios, que virão ser considerados pela construção de indicadores da Rede.

Assim, quando uma organização transforma-se quantitativamente enquanto cresce e ganha escala, um conjunto de organizações arranjadas em relações associativas se diferencia, em termos qualitativos, de uma grande organização. “A administração e gerência de extensos sistemas de coordenação e controle das atividades de dezenas de organizações, cada qual com seus respectivos e particulares sistemas de coordenação e controle, colocam em prova os limites das tecnologias de gerenciamento” (CAMPOS e TOMEI, 1979, p.112).

Individualidades e particularidades culturais expostas tornam-se, então, sensíveis à coletividade. As interações entre os atores, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas, elevam-se geometricamente. Forma-se assim uma problemática gerencial, muito mais devido à complexidade das relações do que ao tamanho físico da organização.

Pelo que se observa na teoria, é possível compreender que, no contexto “cooperação competitiva”, a constante busca por capacitação é fator decisivo na competitividade de uma organização. As oportunidades mercadológicas cada vez mais se perdem pela falta de um ajuste ágil de várias competências, que nem sempre é possível existir sob uma única organização. A lógica do individualismo, nesse momento, perde espaço para a cooperação, culminando com o alcance de objetivos comuns pelo atores envolvidos em rede – a organização, seus clientes, fornecedores, complementadores, competidores e demais outros possíveis colaboradores.

Como se demonstra na lógica das parcerias, o conjunto de competências pode ser coletivo, ganhando condições de responder às exigências competitivas de modo mais efetivo. Por sua vez, a competitividade na ótica da cooperação passa a considerar um novo

componente que visa à criação de valor mútuo pela alavancagem dos relacionamentos entre os parceiros (PREISS, *et al.*, 1998). Esse componente diz respeito à importância do ambiente coletivo e dos relacionamentos entre vários envolvidos nas estratégias propostas.

A cooperação interorganizacional fortalece a coletividade, tornando-se um importante instrumento na constituição de um índice e identificando o grau de desenvolvimento e o crescimento de todos os membros ativos da rede, assim como das parcerias e das demais combinações entre duas ou mais empresas, estruturadas sobre os relacionamentos interorganizacionais. Nesse aspecto, necessita-se compreender a lógica particular de cada um desses relacionamentos e delimitar o recorte analítico entre estes, de tal forma que as características-chaves possam ser determinadas e comparadas em sistemas e contextos semelhantes, ou seja, analisar e entender formas e configurações das redes para extrair de suas principais características indicadores de avaliação.

2.3. Morfologia das Redes

Nesta parte, será realizado o estudo morfológico das redes baseado nas variáveis relacionais vistas no Quadro 3 abaixo e nas configurações de rede, ressaltando em especial a natureza das relações e interações entre as organizações participantes das redes, uma vez que essas relações e interações afetam e são afetadas pela natureza da rede. Analisar-se-á, então, três classificações morfológicas neste campo de estudo, objetivando buscar indicadores analíticos para o estudo:

- a) Classificação de Astley e Fombrun;
- b) Classificação de Warren;
- c) Classificação de espaços naturais.

a) Classificação de Astley e Fombrun

ASTLEY e FOMBRUM (1983, pp.576-587) , em seu estudo de parametrização da ação das organizações coletivas, propõem uma classificação baseada na observância da natureza de duas variáveis, a saber: uma referente à competição e a outra referente à associação. Os citados autores batizam essas variáveis de “interdependência” e “associação”.

A primeira variável da classificação é baseada no grau de interdependência entre as partes e pode assumir dois valores-comensal e simbiótica, em uma analogia que o autor faz com as Ciências Biológicas. A interdependência comensal é característica intrínseca da união coletiva de empresas que competem entre si pelo mesmo suprimento limitado, vindo de recursos do meio ambiente. Por sua vez, a simbiótica se caracteriza pelos arranjos entre empresas que, a princípio, não mantêm entre si um nível de competição perceptível.

A segunda variável proposta na classificação é a associação, que recebe os valores de “direta” ou “indireta” e diz respeito à forma da conexão relacional existente entre as partes, isto é, como acontecem as interações da associação.

Cruzando as duas variáveis, é possível estabelecer quatro formas de arranjos coletivos nas dimensões utilizadas por Astley e Fombrum (op. cit.), a saber: aglomerados, confederados, conjugados e orgânicos, dispostos a seguir.

Quadro 3 - Classificação dos Arranjos Coletivos

Arranjos Coletivos	Interdependência	
	Simbiótica	Comensal

Associação	Direta	Conjugado	Confederado
	Indireta	Orgânico	Aglomerado

Fonte: ASTLEY e FOMBRUN (1983).

Segundo os autores, os arranjos confederados constituem-se no universo dos relacionamentos interorganizacionais nos quais as empresas competem entre si, mas mantêm algumas atividades funcionais com interação direta, sendo, por vezes, contratuais, com uma coordenação comum central (GOLDEN e DOLLINGER, 1993, p.43). Esse tipo de arranjo é mais freqüentemente encontrado em indústrias altamente concentradas onde esta interação é possível devido ao pequeno número de empresas envolvidas (geralmente de grandes capitais). Desta forma, a relação confederada pode tender ao oligopólio (ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.).

Entretanto, em uma indústria fragmentada, composta por muitas empresas de pequeno porte, a estratégia baseada num relacionamento confederado não conota, necessariamente, o exercício de monopolizar o poder (GOLDEN e DOLLINGER, op. cit.). Essa estratégia tem, geralmente, caráter pré-competitivo e/ou pós-competitivo. Pode, por exemplo, representar a criação, por parte das empresas acordadas entre si, de consórcio para o compartilhamento de atividades da cadeia de valor da indústria da qual fazem parte. Como ilustração tem-se o compartilhamento da atividade logística relacionada a um fornecedor em comum, a fim de atingir cotas mínimas de fornecimento, aperfeiçoar rotas de transporte e centros de distribuição, diminuindo, conseqüentemente, os custos inerentes.

Os arranjos conjugados dizem respeito ao coletivo de empresas com interdependências interindustriais em uma relação simbiótica, ou seja, as empresas sem competir entre si em determinada indústria estabelecem contatos diretos para compartilhar, permutar ou repassar recursos e serviços. São associações ao longo da cadeia a que pertencem, tal qual as estabelecidas por clientes e fornecedores em rede de sub-contratações ou *topdown* (DOLLINGER e GOLDEN, 1992, p. 695-715). Nesse caso, há

ainda que se considerar o grau de dependência estratégica entre as partes. Existem casos em que há fornecedores cativos do grande capital, em uma relação de forte vínculo, caracterizando uma integração vertical subordinada por contrato, enquanto outras, ainda que condicionadas pela empresa-mãe⁶, são livres para negociar com outros ou mesmo competir.

Outra aplicação dos relacionamentos interorganizacionais conjugados é identificada quando empresas que não praticam a competição entre si, em primeira análise, mas possuem interesses comuns em determinados recursos, firmam acordos para compartilhá-los (ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.). Um exemplo a citar é o caso de indústrias químicas e alimentares que, através de uma central única, compartilham a logística de compra de insumos, ou ainda os de pequenos produtores de produtos complementares que se aliam para usarem a mesma logística de distribuição.

“Os arranjos aglomerados dizem respeito às associações, sem contato direto, de empresas que competem comensalmente dentro de uma mesma indústria. Observa-se que o ser indireto não reflete o grau de coesão, de paridade ou de bilateralidade destes vínculos.” As estratégias coletivas aglomeradas incluem modelos e tabelas de preços padronizadas, bem como a disseminação e o compartilhamento de outras informações que impactem na competitividade das filiadas (DOLLINGER, 1990).

Pelo exposto, o fluxo mais crítico nesses arranjos é o do tratamento da informação, quando o problema é minimizado com a criação de uma empresa-rede⁷ que centraliza o monitoramento das informações, coordena e controla os movimentos estratégicos da rede.

São exemplos de aglomerados os cartéis, as associações comerciais e também os consórcios de valorização da indústria. Penteadó (1979) identifica os cartéis como uma

⁶ Nesta Dissertação será utilizado o termo “empresa-mãe” para se referir à empresa ou organização individual que exerce um papel de controle estratégico da rede, com ascensão sobre os demais.

⁷ O termo “empresa-rede” será utilizado para designar a organização física e/ou virtual formada pela união de empresas e demais instituições participantes, podendo ou não haver uma constituição de uma entidade jurídica a representar o arranjo.

formação ultrapassada dos consórcios de empresas. São geralmente encontrados em indústrias com grande número de empresas de pequeno porte, homogêneas, como, por exemplo, o varejo e as pequenas indústrias manufatureiras (ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.). No caso do varejo, as redes de farmácias são destaque, enquanto os consórcios de valorização da indústria são mais encontrados em indústrias emergentes.

Finalmente, nos arranjos orgânicos, as empresas engajam-se em redes, por meio de contatos indiretos (em termos do negócio não individual) e sem competirem entre si, baseadas em objetivos que extrapolam o domínio das atividades dos membros constituintes (DOLLINGER e GOLDEN, op cit.). São inclusos nesta categoria os relacionamentos estabelecidos por organizações com vistas a alguma atividade de interesses da Sociedade como um todo, nas quais as relações de competição que possam existir não são tão evidentes e determinantes na coligação. Outro exemplo podem ser as redes de desenvolvimento local, onde os diversos atores sociais e institucionais (empresas de todos os tipos, órgão governamentais, centros tecnológicos, instituições sociais, etc.) utilizam-se da cooperação para a sinergia local, a fim de atingir objetivos comuns que repercutam em ganhos coletivos e individuais diretos e indiretos.

b) Classificação de Warren

Uma segunda e diferente abordagem, ainda tentando contrastar as diversas formas de relacionamentos, é defendida por Warren (1967). O autor estabeleceu seis variáveis que cobrem as relações e o comprometimento entre as empresas coligadas, a coesão entre elas e a interação de cada uma com o processo decisório inclusivo. Na visão desse autor, as empresas e organizações participantes, ao se coligarem, geram uma estrutura decisória que

influencia o processo de tomada de decisão de cada participante, o qual, porém, é também influenciado por estas. As variáveis utilizadas são:

1. Relação das participantes com um objetivo coletivo;
2. *Locus* da estrutura decisória coletiva;
3. *Locus* da autoridade;
4. Princípios estruturais para a divisão do trabalho;
5. Comprometimento das participantes com uma liderança da rede;
6. Grau de prescrição das orientações das unidades para com a coletividade ou com a rede de organizações competentes (WARREN, 1967, pp.369-419).

Deste modo, foram propostos quatro tipos de contextos que serão apresentados e distinguidos: o unitário; o federativo; o de coligação; e o de escolha social. As variáveis se graduam na mesma direção, variando entre os extremos (unitário x escolha social). Isto pode ser mais bem visualizado na Figura 2 dos Espaços Tridimensionais.

Num arranjo unitário, as empresas e demais organizações componentes da rede estão coletivamente organizadas para a consecução de um objetivo coletivo, onde o *locus* da estrutura decisória e da autoridade está centralizado ao nível da rede e não das organizações componentes. A divisão do trabalho entre as componentes e um alto grau de compromisso com a liderança da rede, está prescrita por normas (CAMPOS e TOMEI, op. cit.). Por sua vez, a orientação das participantes é coletiva e não individual, isto é, existe maior expectativa com a prosperidade coletiva do que com as próprias metas individuais (WARREN, op. cit.).

Entretanto, a escolha do arranjo social em oposição ao unitário tem como característica uma não clara definição de objetivos coletivos, devido ao *locus* da estrutura decisória e da autoridade, os quais estão dentro de cada participante do arranjo. Nesse caso, não há uma estrutura formal que exerça a autoridade no processo decisório coletivo. Em tal modelo também não há a divisão do trabalho formalmente estruturado, e o compromisso das empresas ou organizações componentes é apenas com suas próprias lideranças. A

pouca ou nenhuma orientação coletiva serve como base para as ações das partes, explicam CAMPOS e TOMEI (op. cit.).

O modelo federativo está próximo ao unitário. Embora exista uma estrutura decisória coletiva, suas decisões estão sujeitas à ratificação pelas unidades participantes. A autoridade permanece, assim, localizada no nível de cada empresa componente da rede, que mantém consideravelmente sua autonomia.

O modelo de coligação, mais consoante com o de escolha social, prega a cooperação informal entre as empresas componentes como o principal mecanismo para a consecução de metas coletivas, não existindo necessariamente uma estrutura formal, delimitando a autonomia decisória das organizações participantes, que conservariam suas estruturas de autoridade para uma tomada de decisão.

As redes interorganizacionais do Setor Público parecem seguir os arranjos unitários e federativos, em que se encontra uma forte autoridade hierárquica que controla e coordena a rede em busca do objetivo coletivo. O grau relativo de autonomia de cada organização componente será parâmetro de diferenciação entre os modelos e ainda calibrará a dependência estratégica das participantes para com a rede ou a autoridade hierárquica formal. Estes dois modelos se aproximam das redes de sub-contratação (*topdown*) com dependência estratégica.

Os dois outros arranjos – coligação e escolha social – distinguem formas de interação entre as empresas componentes autônomas em relação à empresa-rede; entretanto mostram como estas podem ser influenciadas por estruturas decisórias inclusivas.

c) Classificação dos Espaços Naturais

Conforme visto, os autores citados, com seus respectivos pontos de vista, estabelecem variáveis relacionais para parametrizar a morfologia das relações interorganizacionais. Ambos tentam enquadrar o meio relacional no qual ocorrem as interações entre os autores, a fim de estabelecer escopos analíticos para uma melhor investigação. Percebe-se, entretanto, que a metodologia de classificação proposta por WARREN (op. cit.) trabalha com uma dimensão que está ausente nas classificações de ASTLEY e FOMBRUN (op. cit.): a autonomia das empresas-membro com relação à empresa-rede ou empresa-mãe, definida a partir de variáveis afins com o “*locus* da decisão”. Por outro lado, estes últimos autores iluminam melhor que o primeiro o universo das associações entre empresas competidoras ou não competidoras, quando se utilizam diretamente de uma variável ligada à competição na análise classificatória: as interdependências.

Embora as metodologias anteriormente apresentadas estejam fornecendo conceitos concisos das estruturas interorganizacionais, é sugerida pelos próprios autores uma nova combinação no conjunto geral das variáveis utilizadas, perseguindo-se uma interação complementar. Essa abordagem baseia-se nas seguintes variáveis:

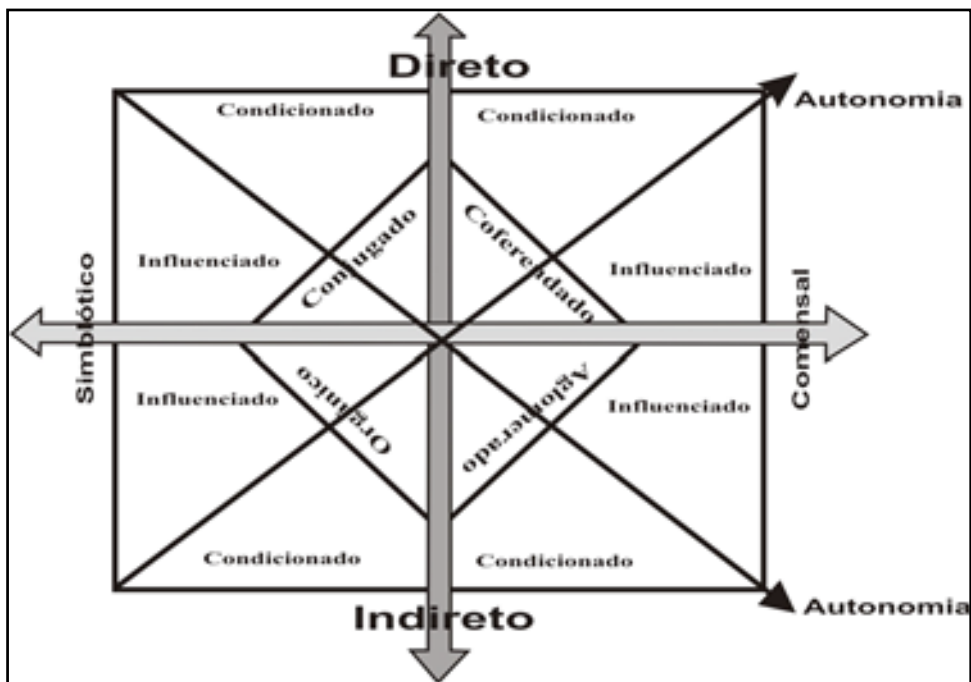
- Interdependência: adotando-se a sugestão de ASTLEY e FOMBRUN (op. cit.), essa variável avalia a relação de competição entre as empresas-membro a partir dos valores já especificados: comensal e simbiótica.
- Associação: ainda seguindo a mesma metodologia, tal variável continua a indicar o *status* dos vínculos estabelecidos entre as organizações constituintes, utilizando os valores: “direta” e “indireta”.
- Autonomia: inspirada nas variáveis “*locus* da estrutura decisória coletiva”, “*locus* da autoridade” e “compromisso com uma liderança da rede”; todas originariamente

da metodologia de WARREN (op. cit.). Esta variável é introduzida para avaliar o grau de autonomia estratégica entre as empresas participantes da rede, bem como o engajamento com os objetivos, metas primárias e resultados da associação. Sua utilidade é mensurar qualitativamente a interferência da empresa-rede, ou ainda da empresa-mãe, no cotidiano das empresas-membro. O valor será influenciado quando as empresas-membro possuírem autonomia em estabelecer suas políticas e suas estratégias independentemente da estratégia coletiva adotada pela empresa-rede ou pela empresa-mãe, sendo apenas influenciadas pelo contexto que as últimas estabelecem. Por outro lado, quando a interferência estratégica da empresa-rede ou da empresa-mãe criar contornos realmente condicionantes às decisões dos membros, então o valor será condicionado.

Os resultados esperados da combinação dessas variáveis criam um modelo nas três dimensões acima, para classificar morfologicamente as redes. Os planos gerados dão origem a oito regiões denominadas de “Espaço Natural”, por estarem determinando a classificação primária das associações. Por razões metodológicas, optou-se por apenas adicionar os termos “influenciado” e “condicionado” aos já cunhados pela primeira técnica citada.

Uma vez estabelecidos os espaços naturais, uma representação gráfica é então apresentada na Figura 2, rebatendo-se o terceiro eixo, para ser possível um diagrama bidimensional, e dividindo-se em dois cada quadrante da metodologia de ASTLEY e FOMBRUN (op. cit.), conforme o valor da variável “autonomia”. Em seguida são comentados os 08 (oito) estados naturais, chamados “espaços tridimensionais”:

Figura 2: Espaços Tridimensionais



Fonte: Castanha (1999)

1. Confederado Influenciado: empresas que competem entre si, mas que, por meio de vínculos de integração direta, associam-se entre si, com autonomia estratégica individual, para compartilhar, permutar ou repassar algum recurso ou alguma atividade da cadeia de valor da indústria à qual pertencem. É o estado natural, como um dos exemplos possíveis, das associações pré ou pós-competitivas, onde empresas colaboram entre si, formalmente, para o desenvolvimento de tecnologias, estudos de viabilidades, *benchmarking*⁸, diminuição de custos de logísticas de aquisição e distribuição, etc.
2. Confederado Condicionado: nesse espaço natural estão as redes de empresas cujas participantes mantêm entre si relações de competição, mas que se estruturam em associações fazendo com que o alinhamento estratégico da empresa-

⁸*Benchmarking* é aqui entendido como processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e boas práticas organizacionais entre os concorrentes, colaboradoras ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "organização-a-organização" para identificar o melhor do melhor e buscando alcançar uma vantagem competitiva.

rede ou da empresa-mãe seja fator realmente condicionante de sua formação decisória. Esse estado é encontrado, entre outras aplicações, em projetos que necessitem de uma captação de recursos superior à capacidade das empresas participantes isoladas, por exemplo. Uma vez estabelecida a associação, as empresas-membro assumem compromisso com os objetivos, metas e resultados coletivos e/ou com a liderança da rede. Podem-se citar, a título de ilustração, alguns consórcios entre empresas de edificações que se coligam para executar uma obra, por não terem tal cacife isoladamente. A associação formada pela união gera condicionantes que alteram as estratégias das partes, principalmente as produtivas, devido ao comprometimento da coexistência operacional, entre outros fatores, além de criar oportunidades futuras, um exemplo de cooperação para competir.

3. Conjugado Influenciado: em um estado conjugado influenciado, empresas que, em primeira instância, não competem entre si em determinada indústria, através de vínculos diretos, estabelecem-se em redes, com a manutenção da autonomia estratégica ao nível das partes. É o espaço natural, entre outros exemplos, dos já comentados, de consórcios de empresas onde alguns recursos ou algumas atividades da cadeia de valor são compartilhados entre as empresas-membro, sob a administração de uma empresa-rede. No consórcio, que, neste caso, serve às estratégias da comunidade, num arranjo associativo de compartilhamento de funções e atividades, cada participante desintegra sua cadeia de valor, avaliando cada função, cada atividade, determinando o que pode ser desempenhado melhor pelos outros membros, sem colocar em risco sua estratégia de longo prazo (YOSHINO e RANGAN, 1996, p.163). Em seguida, amparada em suas competências básicas, cada empresa reconfigura a sua cadeia e divide as funções e as atividades entre si própria, com as demais constituintes e entre uma terceira

entidade que é o consórcio, criado pelas consorciadas para cuidar de seus interesses coletivos. A influência estratégica, neste caso, vem do todo para as partes e de empresa para empresa. Não há o condicionamento das partes pelas partes ou das participantes pelo todo.

4. Conjugado Condicionado: espaço natural das arquiteturas em rede onde as empresas que, sem competir entre si em determinada indústria e estruturadas em interação direta e vínculos contratuais, formam associações em que a empresa-rede ou a empresa-mãe estabelece um condicionamento para as ações das empresas-membro, que ficam dependentes estrategicamente das primeiras. Como exemplo, é possível citar o caso das redes de sub-contratações ou *topdown*, nas quais as empresas fornecedoras – de pequeno porte geralmente, por um algum tipo de repasse, fornecem sua produção à empresa-mãe, que passa a atuar como uma montadora. Esta última, assumindo o *status* de líder, muitas vezes se confunde com a própria rede, tal a integração das atividades. A pequena empresa fornecedora não encara sua condição como problema; ao contrário, procura através de sua associação com o grande capital obter desempenho e rentabilidade superiores. (IIDA, 1984)

5. Aglomerado Influenciado: os aglomerados influenciados dizem respeito ao espaço natural constituído por relacionamentos interorganizacionais que mantêm entre si participantes comensais independentes estrategicamente por meio de interações indiretas. Os consórcios de valorização de marca de produto local, tipo “batata típica de Bologna” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998), entre outros, fazem parte desta classificação. Em outro exemplo, em alguns pólos regionais especialistas, onde empresas concentram-se em um setor ou sub-setor de determinada indústria, o relacionamento pode ser observado nas ações para atrair

apoio político, tecnológico e econômico-financeiro, objetivando externalidades positivas para a alavancagem local, isto é, captar oportunidade.

6. Aglomerado Condicionado: nesta classificação, são incluídas as empresas-rede fruto de uma estruturação com contato indireto de organizações que mantêm entre si relações comensais em que a ascendência estratégica do grupo condiciona as estratégias individuais das participantes. O condicionamento, seja do todo, seja da empresa-mãe, reflete-se no compromisso das partes com um objetivo, um resultado ou uma meta coletiva, perante a liderança. O compromisso com o grupo evita desagrados às partes e, conseqüentemente, retaliações. Como exemplos, pode-se citar as formações de cartéis e algumas associações comerciais, presentes, sobretudo, no varejo (farmácias, supermercados, etc.) e pequenas manufaturas (panificadoras e confeitarias, etc.), entre outras.

7. Orgânico Influenciado: empresas que não competem entre si em uma determinada indústria, por meio de interações indiretas, com o resguardo de suas autonomias estratégicas, instituem-se em redes com vistas a um objetivo coletivo. Neste espaço, podem ser consideradas, a título de exemplo, as redes de desenvolvimento local, em que empresas se reúnem para promover publicidade e atrair o interesse do público em torno de seus objetivos. Na mesma linha de raciocínio, há ainda as associações de interesses sociais gerais.

8. Orgânico Condicionado: os relacionamentos orgânicos condicionados são os constituídos por empresas que não mantêm entre si relações de competição dentro de uma indústria e, baseadas em uma interação indireta, estruturam-se em associações em que a empresa-rede ou a empresa-mãe estabelecem um condicionamento para as ações das empresas-membro. Redes públicas coligadas (escolas, hospitais, etc.), onde a estratégia e a política adotada extrapolam os limites

das empresas-membro e são ditadas em instância superior, servem como um dos exemplos desse tipo de espaço.

2.4. Configurações de Redes

As configurações de redes envolvem estruturas organizacionais e relacionais, movimentos de coordenação e controle, eficiência operacional individual e coletiva, entre outras questões. São características influenciadas e condicionadas pelo meio ambiente interno e externo da organização, sendo o reverso também verdadeiro. Em outras palavras, é discutida uma metodologia para a classificação dos relacionamentos interorganizacionais, caracterizados.

Para isso, enfatiza-se que o reconhecimento adequado do conjunto de organizações, de suas operações, da lógica inter-relacional e do contexto ambiental, sendo importante para uma trajetória de sucesso. Conhecer a própria realidade e a atuação individual e coletiva é útil para determinar, coerentemente, qual (is) forma (s) de relação (es) interorganizacional (is) deva(m) ser implementada (s) pelo conjunto de organizações-membro, operando em dado recorte espacial, e quais as implicações acarretadas por este relacionamento aos membros diretos e aos demais atores envolvidos.

As soluções co-operativas têm conquistado muito espaço no meio empresarial e científico, tanto para a busca de soluções das questões conceituais, que tentam explicá-las, quanto para as questões práticas que buscam criar para a sua real utilização.

Embora não sejam ferramentas novas, os movimentos associativos entre organizações não possuem um consenso sobre o modelo a seguir, o que pode ser muito saudável no tocante à diversidade. Mas é necessário construir um consenso entre os integrantes associados no que se refere aos seus objetivos e resultados.

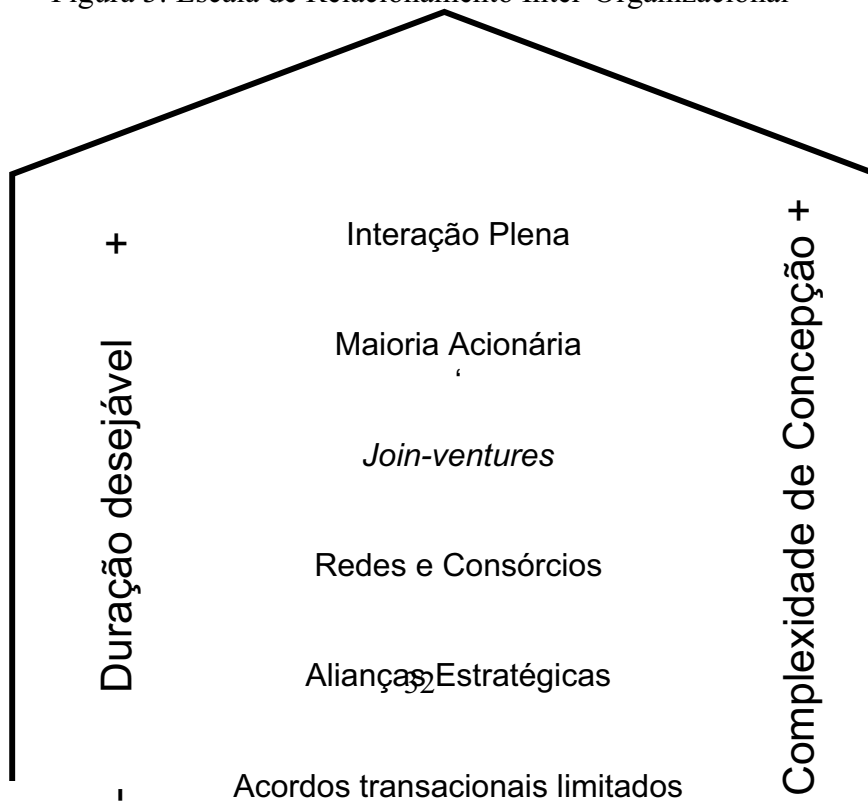
Os termos utilizados para definir diversas características em várias áreas de atuação podem ser: alianças, *clusters*, cooperativas, *join-ventures*, parcerias transacionais, redes,

entre outras denominações na literatura. Parte dessa dissensão provém de uma dificuldade intrínseca do assunto, comentada por vários autores, e pela preferência por termos genéricos, como parcerias, arranjos associativos, entre outros, diante da dificuldade de enquadramento conceitual mais objetivo.

Entretanto, é importante perceber e diferenciar as definições aplicadas aos parâmetros relacionados, a saber: período de duração desejável do relacionamento e a complexidade da concepção desse relacionamento. Tais parâmetros se referem aos níveis de controle e ao investimento desejado, aos graus de compartilhamento dos recursos e dos riscos, às responsabilidades, bem como às barreiras de saída.

As definições de relacionamentos encontradas na literatura citada nesta pesquisa trabalham duas dimensões, numa correlação positiva e proporcional, ou seja, ao mesmo tempo que se deseja um período maior de convívio, os índices de controle, de compartilhamento e as barreiras de saída da associação também precisam crescer. Nesse raciocínio, é possível demonstrar uma escala que parte das relações puramente de negócios e autofágicas até a completa integração interorganizacional, como podemos observar na Figura 3 abaixo.

Figura 3: Escala de Relacionamento Inter-Organizacional



Fonte: (CASTANHA, 1999, p. 130)

Assim, é possível entender os relacionamentos interorganizacionais como sendo uma estrutura intermediária – ou híbrida, como preferem RUSS e CAMP (1997) – entre as simples relações de mercado e a integração plena, com o controle acionário total, onde tal fusão perde as características funcionais de uma rede.

Algumas definições de redes surgem a partir das alianças estratégicas. Sendo assim, será possível identificar a reprodução de vários parâmetros, que marcam as interseções e divergências nas categorias de relacionamentos estudados. Propõe-se, assim, trabalhar com duas categorias de análise denominadas de Configurações Tradicionais ou Redes Estratégicas entre Empresas e Configuração Contemporânea de Redes ou Rede Infinitamente Horizontais, que serão apresentadas a seguir.

2.4.1. Configurações Tradicionais ou Redes Estratégicas entre Empresas

As definições citadas a seguir contemplam aspectos comuns, importantes e suficientes para conceituar as redes de configurações tradicionais, caracterizadas por relacionamentos autoritários, hierárquicos, piramidais, funcionais, entre outras características. Estas são compreendidas nesta pesquisa como redes estratégicas entre empresas com organizações num sentido ampliado, onde empresas e demais instituições conjugadas compartilham e repassam recursos tanto consciente quanto inconscientemente, os quais sustentam, na relação de equilíbrio, uma infra-estrutura de gestão com alguma

coordenação e controle, com a finalidade de atingir um objetivo comum coletivo em um período determinado de tempo.

Entretanto, diante da forma como se organiza o relacionamento nesse tipo de rede, torna-se difícil trabalhar o quesito “cooperação – competição” como fator positivo e agregador na associação. Embora a própria organização em rede seja uma situação de cooperação, a cultura competitiva é mais difundida, incentiva a competição entre as próprias empresas da rede, inclusive com a prática da autofagia em diversos pontos dos relacionamentos. Contudo, esta situação é objetiva e naturalmente visualizada nas redes estratégicas entre empresas.

No contexto dos relacionamentos entre empresas, existe certa unanimidade dos autores com relação à transformação dos limites atuais das empresas. Preocupam-se com modelos para explicar transposição das fronteiras, referenciando, nas suas particularidades, a interseção dos interesses e das atividades. As interdependências e a fluidez das fronteiras das empresas necessitam de estudos analíticos cada vez mais profundos. Por vezes, até os citados autores divergem quanto à nomenclatura, embora converjam nas idéias que pretendem passar sobre as relações.

Na rede passam a existir propriedades específicas e únicas que não se reduzem às propriedades ou características das organizações que a compõem (CAMPOS e TOMEI, op. cit.). Assim, todos os membros são atores com suas estratégias individuais e processos decisórios próprios que estão interpenetrados uns nos outros, sendo influenciados ou condicionados pela estratégia e coletividade da empresa-mãe ou empresa-rede.

YOSHINO e RANGAN (op. cit.) dividem as redes como sendo internas e externas, sendo as primeiras compostas de unidades subsidiárias. Entretanto, no entender desses autores, as redes externas são a extensão natural das alianças estratégicas, visando à cooperação, à concorrência e tecendo complicadas relações comerciais, que tendem a não

ser sustentáveis. Esses autores classificam como ambíguas as linhas de autoridade e assumem “abordagens que beneficiam ambos os lados” como os objetivos da configuração.

Por sua vez, POIRIER e REITER (1997) definem redes como a associação de negócios que se estabelecem entre fornecedores, fabricantes e distribuidores, em vez da tradicional luta pelo poder, como o foco.

Já ECHEVERRI-CARROLL, *et all.* (1998) explicam que essas redes são formadas através de fortes vínculos no relacionamento entre empresas e indústrias de diferentes tamanhos, independente da propriedade destas, refletindo sua atuação em uma organização com certo grau de coordenação e comprometimento.

Além dessas questões, rede é geralmente definida como um “tipo específico de relação que articula um conjunto definido de agentes, objetos e eventos. Tipos diferentes de relações identificam redes distintas, mesmo quando impostas sobre um conjunto idêntico de elementos” (BRITO, 1999)

Novamente, observam-se convergências e divergências entre os autores. As convergências praticamente se repetem com vistas a alianças estratégicas, voltadas para negócios com forte influência exógena. Analogamente, os pontos que conflitam ao longo dos textos dos autores são marcados por temas ligados à constituição da rede – objetivos, período de duração e à complexidade das concepções na sua criação, seguindo o mesmo conceito explicitado anteriormente.

Seguindo o pensamento de Brito (op cit.), as particularidades da concepção, constituição e relação entre as partes formam um conjunto de características que distinguem as redes entre si. Quanto ao período de duração, pode-se parafrasear Weiz e Roco (1998), que, num trabalho sobre redes cooperativas de pesquisas, explicam que estas, freqüentemente, possuem uma duração que se limita ao tempo necessário para a consecução de seus objetivos e resultados.

Partindo-se das particularidades de cada formação, é possível classificar as redes em dois grandes conjuntos - constituintes e relacionais, contemplando variáveis que se tornam possíveis pela proximidade do contexto e ressaltando a necessidade de salvaguardar as especificidades conjunturais locais necessárias para se classificar uma rede, demonstradas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Variáveis necessárias para se classificar uma rede

Variáveis de Classificação das Redes	
Constituintes	Relacionais
Empresas envolvidas	Relação e contato entre as empresas
Posição das cadeias de valor	Grau e local do poder
Vínculos	Submissão
Fluxos tangíveis e intangíveis	Utilidade
Estrutura	Aceitação de pressupostos
	Competição
	Associação
	Colaboração / cooperação
	Comprometimento / coesão / objetivos

Fonte: Castanha (1999), reelaborado pelo autor.

A partir das variáveis constituintes apresentadas acima, é possível desenvolver uma série de classificações no nível da tipologia de rede. Os autores, de um modo geral, classificam as redes em horizontal, vertical ou multi-direcional, considerando principalmente os fluxos circulantes tangíveis e intangíveis e a posição nas cadeias de valor envolvidas, sempre com uma referência direcional.

Segundo a classificação de Nilsson (1997) e Penteado (1979), os arranjos horizontais são os formados entre empresas que operam em uma mesma cadeia produtiva. Da Rocha e Arkader (1997) lembram que as redes horizontais se dão também entre competidores e outras empresas entre as quais não existem vínculos de fornecimentos.

Por sua vez, as associações verticais se caracterizam por estar dentro de uma mesma cadeia, entre os seus diferentes estágios e sentidos, no sentido dos fornecedores ou na direção dos clientes (CASTANHA, op cit., NILSSON, op. cit.; HAMEL e DOZ, op. cit.; WEIZ e ROCO, op cit.; Da ROCHA e ARKADER op. cit.). Penteado (op. cit) unifica

as conclusões dos autores anteriores e exemplifica que essa associação é vertical, consistindo em “umas empresas por sobre as outras...”, numa definição iconográfica, ao redor de uma marca ou de uma grande empresa-mãe.

Já era esperado que os mesmos tópicos que despontam no confronto das definições de alianças estratégicas ressurgissem na análise de redes estratégicas entre organizações, uma vez que os autores consideram esta última (redes estratégicas entre organizações) como um conjunto organizado das primeiras (alianças estratégicas).

Em outra corrente de pensamento, Campos e Tomei (op. cit.) observam que as redes são constituídas por um número certo de organizações ligadas direta ou indiretamente entre si, interagindo com uma certa frequência com ou sem padrões de centralidade, e realizando operações e permutas de recursos. Para esses autores, o que melhor caracteriza redes é o fato de estas possuírem propriedades emergentes que não se reduzem às propriedades ou características das partes que as compõem.

Entretanto, a complexidade da criação de redes é proporcionalmente maior, devido à diversidade das empresas, organizações envolvidas atualmente nessas estruturas, e às variações emergentes das relações (isomorfismos). Assim originam-se duas correntes: a Morfologia, no tocante às relações, já esclarecida anteriormente, e as Configurações, no que diz respeito à coordenação das redes.

A fim de melhor compreensão da conjuntura das redes interorganizacionais, são descritas neste trabalho quatro tipologias de rede “tradicionais”: transversal, longitudinal, ortogonal e planar.

a) Tipologia de Rede Transversal

Na Tipologia Transversal, os fluxos convergem orientados para os produtos. Esta constituição possui fluxos vindo dos fornecedores, indo para os distribuidores e para os consumidores. Esses fluxos passam e convergem em uma área de montagem, cuja existência é a sua característica principal. A produção é concentrada em uma única empresa (geralmente uma grande empresa, a empresa-mãe) ou distribuída entre as empresas-membro (co-produtores), com a montagem final realizada, ou pelos mesmos co-produtores participantes, ou por um centro criado especificamente para a operação de montagem (a empresa-rede). Com relação à identidade do bem ou serviço gerado, no primeiro caso – montagem por uma única empresa –, a marca do produto é ligada à empresa-mãe, enquanto no segundo caso – co-produtores e empresa-rede –, o produto leva a marca guarda-chuva da rede, uma boa opção para as Micro Pequenas e Médias Empresas - MPMEs. No Rio Grande do Norte, um exemplo bem sucedido é a Rede Mais de supermercados, que é formada por pequenos e médios mercados da periferia da Grande Natal. Existe, assim, uma certa responsabilidade solidária de todos os envolvidos com os bens e serviços produzidos, bem como com os seus respectivos conjuntos de atributos agregados.

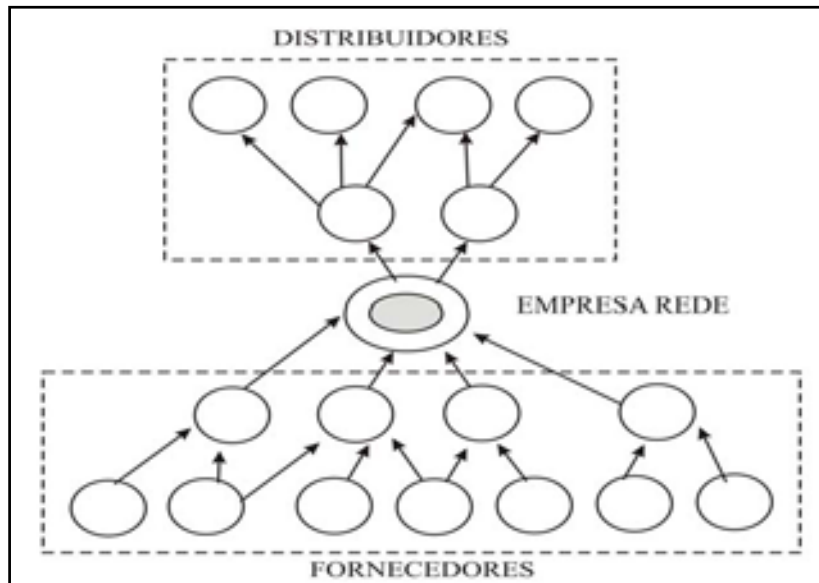
Analisar-se-ão, a seguir, algumas aplicações – com suas respectivas estruturas ilustradas – que exemplificam esta tipologia, ressaltando que existem outras inúmeras formas não trabalhadas nesta pesquisa.

a.1) Redes de Sub-Contratação ou Redes *Topdown*.

Seguindo o modelo japonês, a rede de sub-contratação é utilizada por indústrias do setor automobilístico, onde é comum a presença das montadoras subordinando uma gama de fornecedores de menor porte, conforme demonstrado na Figura 4. Nessas condições, geralmente a empresa de menor porte fornece sua produção a uma

empresa-mãe, de grande capital, através de sub-contratações ou outras formas de repasse da produção. Nesse exemplo, os distribuidores também podem fazer parte da rede, escoando a produção até os consumidores finais.

Figura 4: Redes de Sub-Contratação ou Redes *Topdown*



Fonte: (CASTANHA, 1999, p. 144)

a.2) Redes Flexíveis de Produção de Formação de Oroduto ou *Join Venture*.

Um consórcio constituído de empresas de pequeno porte simula a administração da grande empresa, inclusive ganhando escala, só que com mais flexibilidade, explica (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998). Cita-se o caso de alguns consórcios de pequenas empresas da Indústria da Construção Civil – Sub-Sector de Edificações (ICC-SE), em que cada uma entra com sua competência básica e assim um prédio é levantado em conjunto como uma espécie de *join-venture*. A Figura 5 ilustra de forma simples a aplicação desta tipologia de redes.

Figura 5: Tipologia Transversal: consórcio de formação de produto



Fonte: (CASTANHA, 1999, 145)

b) Tipologia Longitudinal

Na Tipologia Longitudinal, os fluxos convergem na gestão do suprimento e/ou na gestão da distribuição. Nessa constituição, as empresas e seus fornecedores e/ou seus distribuidores comuns se organizam a fim de ganharem escala e, também, competências complementares. Uma vez que os fluxos podem ser tangíveis ou intangíveis, esses fornecedores e distribuidores podem ser tanto de insumos físicos quanto de tecnologias, conhecimentos e informações.

A característica marcante nesta tipologia é a presença de uma central de gestão de suprimentos (tangíveis ou intangíveis) e/ou de distribuição, que pode ter como papel planejar, gerenciar e auditar as relações das empresas-membro com o mercado e com o ambiente em geral.

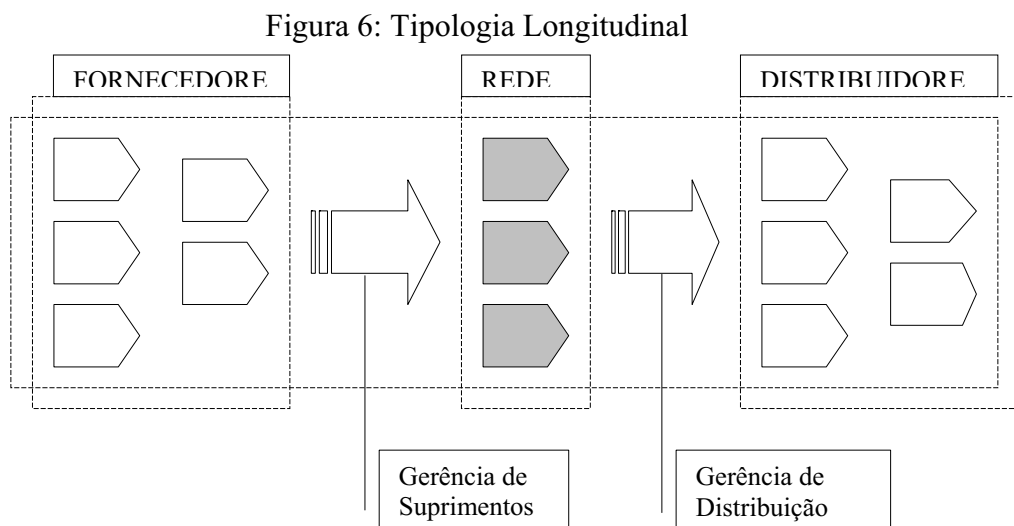
Neste caso, as empresas podem ser: concorrentes em uma mesma indústria, em que, cada uma produz independentemente seu produto (similar ou não); complementares, utilizando os mesmos insumos e/ou canais de distribuição; ou

apenas usuárias não-concorrentes e não-complementares dos mesmos suprimentos e/ou distribuidores comuns, unidas para ganhar escala, por exemplo.

Essa tipologia tem, geralmente, aplicação em MPMEs. Uma representação gráfica dela aparece na Figura 6 abaixo, com a presença tanto da central de compra quanto da de distribuição. Essa tipologia pode variar ainda com três configurações, conforme os atores presentes, organizadas a partir da empresa-rede:

1. Fornecedores e empresas: cada empresa comercializa individualmente seu produto a partir de insumos supridos pelos fornecedores e gerenciados pela empresa-rede;
2. Empresas e distribuidores: as empresas utilizam um sistema de informação mercadológica voltado para a distribuição, bem como de canais específicos e serviços complementares sob a responsabilidade dos distribuidores gerenciados pela empresa-rede;
3. Fornecedores, empresas e distribuidores: união dos dois tipos acima, com a empresa-rede executando as tarefas de gerenciamento da compra e da distribuição, simultaneamente.

Pode-se trabalhar com dois exemplos, entre tantos, para ilustrar a idéia de redes longitudinais:



Fonte: (CASTANHA,1999, 147)

b.1) Cooperativas de Pequenas Empresas ou Consórcios (Empresa-Rede)

Essa tipologia surgiu para a realização de compras conjuntas para as empresas-membro, com ganhos de escala e escopo, respondendo, muitas vezes, também pelo acesso aos canais de distribuição. A empresa-rede pode ainda ser responsável pela seleção de fornecedores, pesquisas mercadológicas, promoção comercial dos produtos e outras atividades de consultoria e assistência técnica. Neste caso, a empresa associada é responsável pela produção final do seu produto. Esta aplicação pode ser empregada, por exemplo, em consórcios de pequenas empresas moveleiras, nas quais a compra conjunta garante às empresas-membro a escala e o poder de negociação necessária, além de promover feiras e eventos com o intuito de escoar a produção de suas associadas.

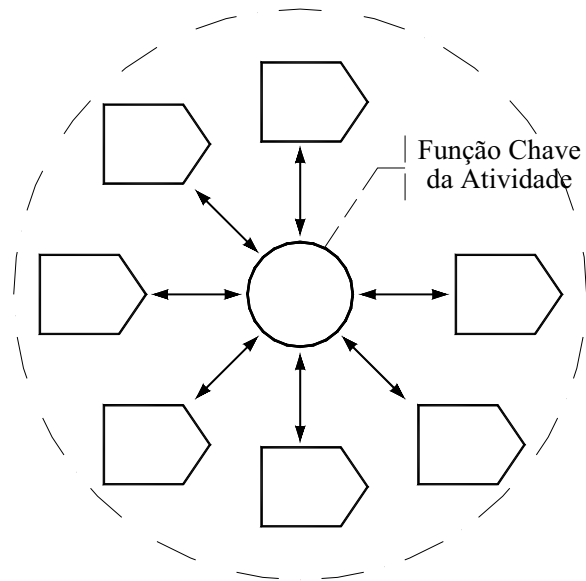
O consórcio (empresa-rede) é responsável pelo abastecimento de informações mercadológicas, contatos com centros tecnológicos para suprimento das necessidades das empresas, promoção comercial dos produtos, providência de canais de distribuição no exterior (desde o contato com os órgãos de fomento e desenvolvimento até as negociações com o cliente).

c) Tipologia Ortogonal

Uma terceira tipologia e convergência possível dos fluxos é quando estes se concentram em uma função ou atividade-chave, comum às cadeias de valor das empresas constituintes da rede, conforme Figura 7, abaixo. Neste caso, a

configuração ocorre ao redor de uma competência básica, uma característica-chave para o processo de produção como um todo, ou ao redor de uma atividade-chave coletiva compartilhada, podendo ser desde um fornecedor e/ou um distribuidor especialista em comum, até centros coletivos de capacitação e treinamento de pessoal ou responsáveis por uma etapa da produção, para a qual as empresas-membro não têm a escala necessária para mantê-la individualmente, pela inviabilidade econômica de mantê-la sozinha.

Figura 7: Tipologia Ortogonal



Fonte: (CASTANHA,1999, p.152)

A Tipologia Ortogonal pode ser bem empregada em pequenos empreendimentos, a partir de estratégias de construção de competências coletivas. Para exemplificar, podemos pensar em várias pequenas manufaturas obrigadas a ter cada uma determinada seção de equipamentos importantes para o processo produtivo. Esse tipo está longe de ser economicamente viável devido, entre outras razões, à grande ociosidade.

A formação de uma rede de pequenos estabelecimentos viabilizaria a construção dessa seção em caráter coletivo, com melhores opções operacionais: maiores possibilidades em adquirir equipamentos tecnologicamente mais sofisticados e maiores possibilidades de treinamento dos recursos humanos envolvidos, entre outras vantagens.

A seguir apresentaremos dois exemplos dos fluxos dessa tipologia:

1. Consórcio de valorização da indústria: é tipo de consórcio que se dá quando, em uma indústria emergente, empresas se reúnem numa associação com atividades operacionais de padronização dos produtos, controle da qualidade, assessoria jurídica, entre outras atividades. Uma das finalidades dessa associação é construir uma imagem sólida para consumidores e para a Sociedade, bem como dificultar a ação dos imitadores. A credibilidade, a imagem da atividade, bem como a sua disseminação – geralmente baseado em padrão industrial – são fatores preponderantes para o sucesso da nova atividade, lembra PORTER (op. cit., 1986). No Brasil, a associação de TV por assinatura é um exemplo.
2. Consórcio de atividade-chave coletiva: nesses arranjos, as empresas estão reunidas em torno de uma competência do processo produtivo, que é a chave para o sucesso. Esse tipo de rede é comum quando as empresas de pequeno porte não possuem demandas ou capacidades individuais suficientes para construir ou manter a atividade-chave isoladamente, cuja escala ou despesa mínima para sua viabilidade são elevadas: centros de manufatura, treinamento e de pesquisa com equipamentos especializados, etc. O caso de pequenos produtores da agricultura familiar que formam cooperativas para o compartilhamento de máquinas e equipamentos, como tratores, poço de alta profundidade, semeadores e assistência técnica, é um exemplo.

O pequeno produtor isoladamente não tem poder de compra para a aquisição dessas máquinas e serviços, nem tampouco a escala suficiente para mantê-los ocupados com uma produtividade economicamente satisfatória. Em compensação, a cooperação de vários pequenos produtores gera a escala necessária para manter tal infraestrutura. Outro caso possível é imaginar essa

atividade-chave ocupada por um centro de pesquisa e inovação necessário à diferenciação dos produtos de MPMEs.

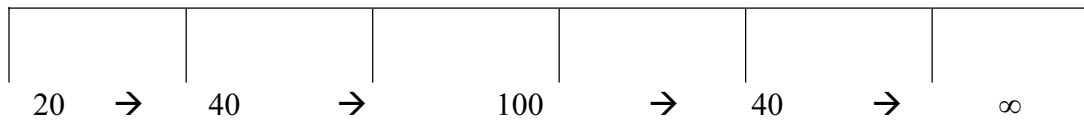
d) Tipologia Planar

Fazem parte desta configuração combinações aplicadas das tipologias anteriores, uma vez que é possível admitir que elas são mutuamente excludentes, sendo perfeitamente válido pensar nas vantagens de suas variações. Por outro lado, nessa última tipologia, enquadram-se também todas as outras configurações que não apresentam uma uniformidade em seus fluxos ou que não são bem explicadas pelas tipologias apresentadas anteriormente.

As redes de desenvolvimento local são um exemplo, no qual empresas de diversos tipos de organizações como: órgãos governamentais e não-governamentais, centros tecnológicos, instituições sociais, empresa de capital entre outras entidades, de uma determinada localidade, colaboram entre si, aproveitando-se de uma sinergia local, a fim de promoverem o desenvolvimento sociocultural e econômico e atraírem apoios e incentivos para a região, gerando ganhos diretos ou indiretos “a todos.”

O ponto de apoio, geralmente, é centralizado em uma associação regional (a empresa-rede) e geralmente são coordenados por fóruns colegiados. Por outro lado, as organizações coletivas com vistas a atividades com comprometimento social, ou para a preservação natural, etc..., são exemplos. Neste último caso, a associação pode ser quase que completamente informal, não respondendo uniformemente a nenhum parâmetro constitutivo, como no caso das organizações infinitamente horizontais ou isomórficas, como pode ser observado na Figura 8, abaixo:

Figura 8 Organização Infinitamente Plana



Fonte: (MINTZBERG E QUINN, 2001, p.160)

O Quadro 5 abaixo resume rapidamente as quatro tipologias tradicionais apresentadas, separando as redes conforme suas constituições e com base no critério de convergências dos fluxos, sejam estes tangíveis ou intangíveis, e adotando uma lógica mais próxima da cooperação competitiva. É interessante observar que, geralmente, o depositário da cooperação coincide com o local da convergência dos fluxos, até mesmo nas relações complexas sem padrão de fluxos convergentes.

Ressalta-se que essa metodologia de separação não substitui as outras definições citadas com base na integração vertical ou horizontal; pois está focada num entendimento a partir de uma outra ótica sobre as estruturas formadas com base nas redes de cooperação.

A Tipologia Planar é a que mais se aproxima dos novos arranjos contemporâneos, devido à sua dinâmica de fluxos e abrangência, Pode-se dizer que se trata de uma tipologia transitória entre as duas categorias de configurações trabalhadas nesta pesquisa.

Procurou-se assim um modelo mais abrangente que os utilizados e mais próximos da lógica da integração organizacional que a da cooperação. Optou-se por estabelecer um outro critério de classificação da constituição das redes baseado na convergência dos fluxos de ação e não somente nas suas direções. Percebe-se, ainda, que o local de convergência dos fluxos geralmente coincide com o depositário da cooperação ou objetivos das alianças.

Quadro 5 - Fixação das Tipologias de Redes

Tipologias	Convergência	Características	Exemplos
Transversal	No produto	Montadora ou produção compartilhada; Responsabilidade de todos para com os atributos do produto.	Indústria automobilística; Consórcio de formação de produto.
Longitudinal	Na gestão dos recursos e / ou da distribuição	Empresas concorrentes complementares ou não; Fornecedores empresas e distribuidores interativos.	Cooperativas de compra e distribuição; Consórcios de exportação.
Ortogonal	Em funções ou atividades do processo produtivo	Existência de uma atividade-chave do sistema produtivo; Compartilhamento de serviços coletivos	Consórcios de valorização da indústria; Consórcios de atividade-chave coletiva.
Planar	Sem convergência visível	Combinação ou superposição das demais; Outras redes	Rede de desenvolvimento local, fóruns, aglomerados;

Fonte: Castanha (1999), reelaborado pelo autor

Algumas constituições de redes, contudo, não se encaixam nas descrições acima. Por vezes, existem fluxos horizontais, mas são provindos de empresas não concorrentes e nem da mesma indústria, Por exemplo, há empresas de indústrias diferentes que se aliam procurando competências complementares para a pesquisa e o desenvolvimento de determinado insumo comum, que é vital para a competição em seus respectivos ramos ou cadeias produtivas. Isso é uma das explicações das redes entre alguns pesquisadores, centro de pesquisa e grandes setores econômicos, onde muitas vezes há compra de tecnologia e profissionais de excelência.

2.4.2. Configuração Contemporânea de Redes

As características principais das configurações contemporâneas de redes estão mais próximas de relações interorganizacionais de cooperativismo “autêntico”, participação

coletiva e autogestão, além de outros conceitos, como hipercompetitividade e poliformia⁹, que serão trabalhados e definidos neste trabalho.

As principais contribuições dessa corrente de pensamento proporcionam explicações de como tentar organizar em termos de fluxos intelectuais ou de conhecimento desejados e autogestionários, em vez de fluxos autoritários, como

no caso das organizações autogovernadas envolve uma filiação voluntária, livremente associada com o objetivo da organização, e limitada pela solidariedade entre os companheiros. Organizações como essas tem de tratar com um ambiente instável e são caracterizadas por estruturas muito flexíveis, com a finalidade de constantemente se ajustarem à sua imprevisibilidade. Tem centros múltiplos de contato, mutuamente se influenciando o tempo todo. São organizações nas quais o aprendizado, a autoridade, a participação e o controle são as mesmas coisas, (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.163).

Tal citação demonstra que essa visão interorganizacional não é tão nova mas que ainda precisa de muitos estudos e análise sobre modelos de avaliação, ainda mais hoje com as transformações advindas da rede mundial de computadores a Internet e com fato de uma melhor organização da Sociedade Civil em diversos países, que vêm desenvolvendo redes de cooperação e de solidariedade, além de desencadearem outras formas emergentes de interorganização. “Assim as relações interorganizacionais se tornaram Infinitamente Horizontais”, salienta D’AVENI, (1995, p.71).

A seguir, analisaremos as quatro tipologias contemporâneas de redes interorganizacionais: a) Organização Invertida; b) Organização Teia de Aranha; c) Organização Aglomerada, e) Raio de Sol.

Essa análise busca facilitar o entendimento e apontar variáveis para a criação de modelos de indicadores que apontem o grau da cooperação competitiva e as vantagens ou desvantagens de se participar ou não de uma determinada tipologia de configuração de

⁹ Entendida aqui como característica de organização ter várias formas na mesma estrutura organizacional

rede. Esses indicadores, trabalhados no capítulo 4, poderão vir a compor um conjunto de informações focalizadas num índice.

a) Tipologia Invertida

Nesta tipologia contemporânea, o foco principal está na forma como os nódulos estão ligados e não em um centro de excelência. Contudo o ponto de novidade criativa também está no nódulo onde o serviço é adaptado ao cliente de forma única e personificado.

Os nódulos tendem a ser profissionais e auto-suficientes, de modo que os locais de intelecto e da criação de novidade estão nos mesmos pontos. Quando o *know-how* crítico se dispersa, geralmente o faz informalmente, de nódulo a nódulo, ou formalmente, de nódulo para o centro.

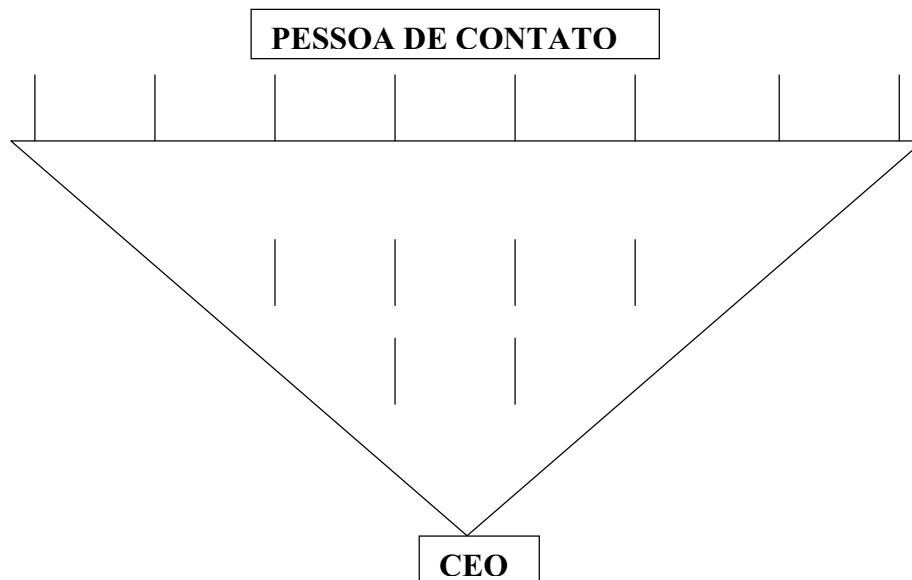
O papel da estrutura de suporte é proporcionar logística ou suporte especialmente solicitado aos nódulos e aliviá-los de detalhes administrativos. Com isso nas organizações invertidas, a linha hierárquica torna-se uma estrutura de “suporte”, em vez de uma estrutura de “dar ordens”. Por exemplo: dentre as organizações que apresentam essas características, podemos citar as fundações universitárias, cooperativas de pesquisadores e institutos de pesquisa que apóiam os pesquisadores e cientistas a executar seus projetos de P&D.

Essa forma de organização apresenta desafios na gestão, tanto com as pessoas quanto com os sistemas, pois a perda de “autoridade” formal pode ser muito traumática para os gerentes que fazem a operação do sistema administrativo da organização. Além disso, esta forma depende de treinamento profissional contínuo do pessoal de contato (responsáveis administrativamente pela gestão do projeto e

contato com os pesquisadores/coordenadores) e de reforço nos valores e políticas institucionais da organização sólida, com regras claras e bem definidas. A delegação de poderes para o pessoal, sem o controle adequado, pode ser extremamente danosa à organização.

Portanto, essa tipologia depende de um grande investimento em sistemas de informações e de um reforço constante nas normas operacionais, para amenizar os gargalos e conflitos, conforme na Figura 9.

Figura 9: Tipologia Contemporânea Invertida



Fonte: (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.162).

b) Tipologia “Teia de Aranha”

Essa tipologia de organização é uma “verdadeira” rede. Para evitar confusão com outras formas parecidas, em particular as que são apegadas a uma organização matriz, usa-se o termo “Teia de Aranha” para descrevê-la, pois essa forma não possui hierarquia ou centro emissor de ordens entre as organizações. O local do intelecto é

altamente disperso, localizado mais nos nódulos de contato, como na organização invertida. Entretanto o ponto de novidade é um projeto ou um problema que requer a íntima interação entre as organizações à procura de outras que, por acaso, tenham tais habilidades e conhecimentos especiais de que a rede necessita, na maioria das vezes numa relação autofágica. Esse *know-how* da organização é latente, até que um projeto a force a se materializar através de conexões que as organizações fazem entre si.

As conexões de informações são bem complexas, passando por muitas organizações, ao mesmo tempo que normalmente colaboram, por um tempo determinado, num objetivo ou projeto específicos, a fim de competir em outras escalas organizacionais. Segundo as teorias do aprendizado interativo ou teoria das redes, mesmo com um limitado número de organizações colaboradoras (8 a 10), podem-se criar conexões, com as quais o conhecimento pode ser criado e expandido, totalizando centenas de milhares de conexões.

Esse modelo de organização poderia operar independentemente, se não fosse preciso captar recursos em escala. No caso de existir um centro organizacional de decisão, as interações de autoridade ocorrem através de comissões *ad-hoc* ou forças-tarefas. Ocasionalmente, as organizações individuais delegam autoridade, de maneira coordenada, a um líder de um projeto. Embora exista há séculos entre Universidades ou cientistas, essa tipologia de rede goza de vantagens seletivas em ambientes hiper-competitivos, porque pode acomodar, simultaneamente, alta especialização, múltiplos locais geográficos e um foco num único problema, criando com isso um alto grau de excelência aplicada na área.

A hipercompetição resulta da dinâmica de manobras estratégicas entre combatentes globais e inovadores. É uma competição em ritmo altamente acelerado, baseada em posicionamento de preço e qualidade, na capacidade de criar um novo *know-how* e de estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger ou invadir produtos ou mercados geográficos sedimentados; é uma

c) Tipologia Aglomerada

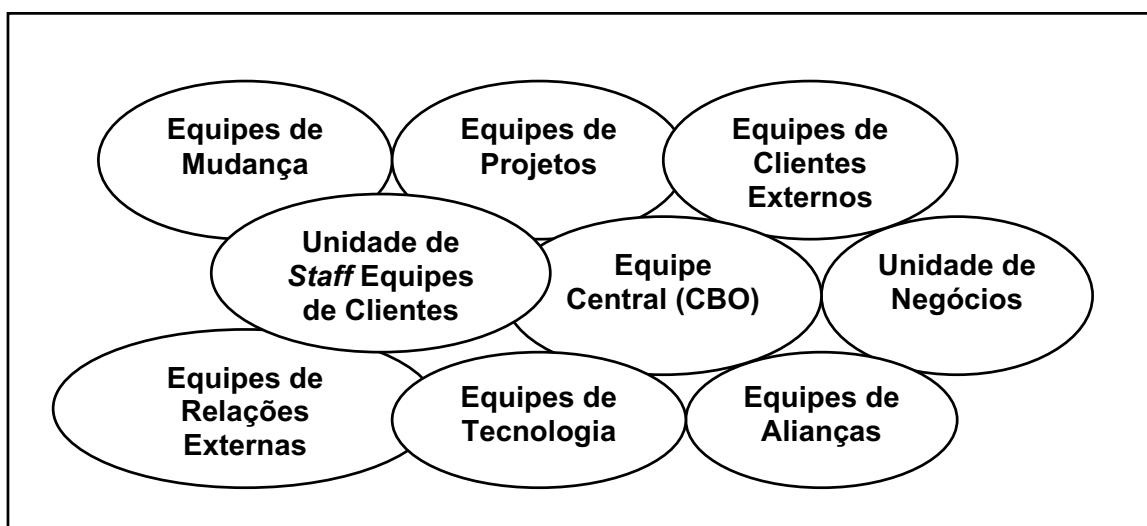
O desenho dessa tipologia se assemelha superficialmente a uma teia de aranha, porque o modo de transporte de conhecimento é feito entre as organizações ponto a ponto da rede, embora o local do intelecto resida em aglomerados não muito definidos, que normalmente executam alguma atividade relativamente permanente e requer alto nível de capacidade em funções específicas para realizar as atividades propostas (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Nos aglomerados, as pessoas poderão formar-se e reformar-se em pequenas equipes para resolver problemas específicos, importantes para o sucesso cooperativo e competitivo dessa tipologia. Quando a rede encontra tarefas que pedem um *mix* de habilidades, equipes temporárias são reunidas a partir dos aglomerados que possuem a tecnologia e os profissionais necessários. A equipe não constitui outra unidade do aglomerado, mas trata-se de uma superposição sobre processos da organização (poliformia), embora a existência de equipes funcionais cruzadas não seja em si característica distinta de uma organização aglomerada. Sua essência reside no fato de que os membros das equipes recebem treinamento cruzado para ajudar nas tarefas gerais do empreendimento, enquanto continuam a se aprofundar em suas especialidades particulares na organização, como demonstrado na Figura 11, abaixo.

Na organização “Teia de Aranha”, os projetos geram conhecimentos via interação. Já na organização aglomerada, as unidades especializadas criam tecnologia e as equipes tendem a reunir tecnologia pré-existente, criando uma fonte de alavancagem aditiva para esse tipo de organização, com as equipes pré-existentes somando-se ao *know-how* especializado dentro do aglomerado. Essa especialização faz-se necessária devido à

despesa e complexidade dos problemas, com que nenhuma organização funcional pode arcar isoladamente. Ao final da resolução dos problemas, tal equipe “aditivada” se desfaz, retornando aos aglomerados de origem para executar suas atividades rotineiras. A cooperação e competitividade, agindo ao mesmo tempo, vão gerar uma terceira força perpendicular híbrida da combinação dos fluxos, demonstrada durante a classificação das tipologias pesquisadas, a qual indicando também as variáveis para a construção de um índice de avaliação de redes.

Figura 11: Tipologia Contemporânea Aglomerada



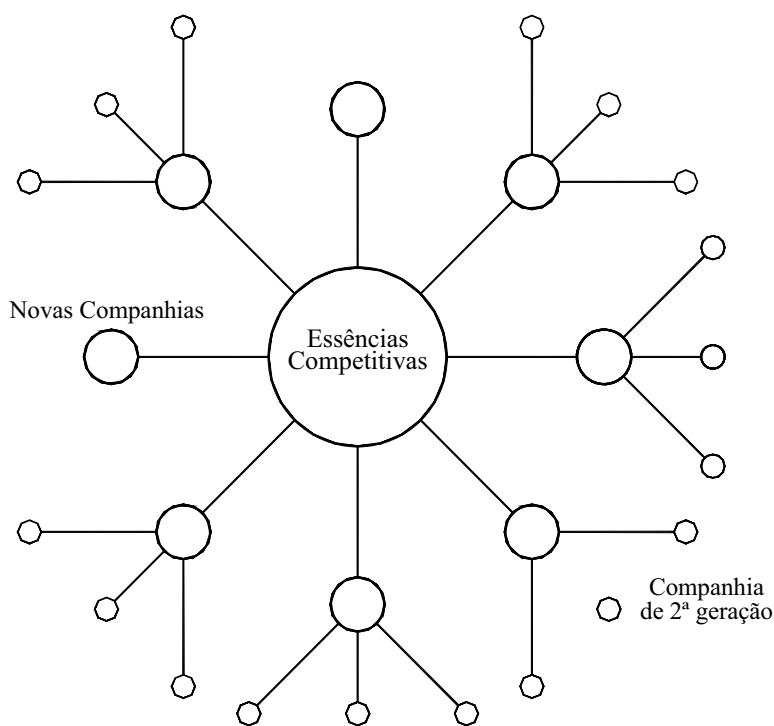
Fonte: (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.164).

d) Tipologia “Raio de Sol”

As três tipologias descritas anteriormente tendem a funcionar bem, desde que não sejam obrigadas a atender a necessidades exógenas pendentes de seus clientes ou de conjuntos diversificados de necessidades. Quando os ambientes competitivos são muito diversificados, pode-se observar um tipo especial de organização de rede: o tipo “Raio de Sol”. Essa organização é, tecnicamente, uma rede interorganizacional, embora, por

motivos especiais, as unidades organizacionais estarem sob a mesma propriedade compartilhada, o que pode ser melhor visualizado na Figura 12, abaixo.

Figura 12: Tipologia Contemporânea “Raio de Sol”



Fonte: (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.165)

O centro é a essência da competência intelectual e não apenas um banco corporativo, como no caso de uma espécie de *holding*¹⁰. As organizações são essencialmente unidades de negócios separados, não-indivíduos ou aglomerados temporários, e locais de conhecimento especializado no mercado e produção.

A fonte principal da alavancagem é sintética – a firma usa conhecimento de aplicação local para ampliar os efeitos de sua base de conhecimentos da “essência competitiva”. Em muitos casos, através de grupos externos, consegue alavancar ainda mais

¹⁰ *Holding* aqui é entendido como uma organização de administração e coordenação das diversas outras empresas do grupo ou rede, embora seja assegurada uma aparente autonomia das empresas no sistema.

o acesso econômico espacial ou a capacidade que as organizações podem aproveitar como entidades independentes.

As organizações “Raio de Sol” diferem dos aglomerados porque mantêm um centro de competência intelectual coeso – geralmente algumas habilidades tecnológicas ou profissionais altamente capacitados. O centro é mantido e recarregado para desenvolver novos pulsos ao cobrar uma contribuição das unidades de cooperação. Em troca, as organizações aproveitam as economias de escala e novas oportunidades que uma grande e integrada base de tecnologia pode proporcionar. O centro corporativo da organização apóia basicamente levantar recursos, investe na manutenção e define prioridades ao selecionar pessoas e ao deixar que reiviniquem recursos.

Essa tipologia funciona bem quando a essência é dominada por poucos tomadores de risco bem-informados que sabem não poder “micro-administrar” as diversas entidades nas organizações. O ambiente adequado para essa tipologia de rede é aquela no qual o espírito é empreendedor, porque se precisa de um centro com habilidades administrativas e financeiras, aditivadas pela competência de atrair e empregar uma combinação de risco e talento especializado para cada empreendimento. Esse modelo também apresenta a característica de funcionar bem em espaços contraditórios, quando é complicado unir ações com resultados almejados.

Concluí-se, então, das configurações de redes que observados, que cada uma delas possui características ou nuances diversificadas. É justamente essas nuances que poderão mostrar à organização qual a forma ou configuração ideal de rede para participar ou qual o re-posicionamento dentro da rede em que atua. Os indicadores contribuem nessa análise, uma vez que seu conjunto propicia a criação de um índice que pode ser vantajoso e eficiente para a organização visualizar sua participação e integrar-se estrategicamente. É importante deixar claro que nem todas as redes permitem uma integração efetiva da

organização. Assim é de fundamental importância ter claro conhecimento das formas que as redes possuem e qual é a mais adequada à organização em questão.

2.4 3 O Ambiente Competitivo Estendido e as Questões Estratégicas da Inserção

Em outra linha de análise, a adoção das arquiteturas em redes se justifica pelos ganhos de escala, proporcionando uma vantagem no custo total e garantindo ainda a flexibilidade de produção. Entretanto, as aplicações e justificativas não se resumem apenas a um ganho de escala. Devem-se levar em consideração os efeitos ambientais exógenos sobre o poder de negociação, a especialização, a diversificação, a cooperação, a fim de minimizar os efeitos danosos da competitividade.

Assim, num contexto de “Ambiente Competitivo Aberto”, considerando todos os atores e fatores até agora vistos, deve-se analisar os impactos das redes sob a ótica dos pequenos e micro-empresendimentos populares, em especial nas ITCPs, de modo a considerar:

a empresa e seus competidores em relações de competitividade ou cooperação comensal (PORTER, 1986.);

a interação com fornecedores, consumidores e complementadores, como a rede de valor (SOUZA, *et. all.*, 1998);

a interação com colaboradores diversos em relações simbióticas;

a ação das ameaças de novos entrantes e produtos substitutos (compondo, junto com o nível de rivalidade e os poderes de negociação dos fornecedores e dos consumidores, as cinco forças que determinam a rentabilidade na metodologia de PORTER, 1986, *op. cit.*);

as possíveis relações da empresa inserida em redes estratégicas com seus competidores, complementadores, colaboradores, fornecedores e consumidores,

bem como a existência de outras redes similares e suas inter-relações (rede de economia solidária);

as relações dos atores perante as externalidades do ambiente aberto, que de alguma forma condicionam sua cooperação e/ou competitividade, influenciando ou determinando seus movimentos estratégicos;

as interações e inter-relações de todos esses fenômenos sob uma ótica localista (conforme o diamante de PORTER, 1993, op. cit.).

Seguindo este raciocínio, ainda sob a ótica das redes de MPMEs, é possível levantar algumas considerações, com respeito às relações de convívio entre as empresas menores e seus competidores de mesmo tamanho. De acordo com Souza e Bacic (1998), a cooperação pode possibilitar diminuir as condições desencadeadoras de competitividade, tornando possível a absorção coletiva das relações, onde uma economia mais solidária eqüitativa seria possível.

Contudo, a situação é relativamente crônica, pois as empresas de pequeno porte normalmente competem sem muita diferenciação estratégica. Desta forma, a rivalidade intensa entre os competidores pode levar a uma diminuição nos preços e a um aumento desnecessário nos custos para manter a participação constante no ambiente aberto (SOUZA e BACIC, 1998). A associação em redes cooperativas competitivas pode então reduzir custos, sendo possível transformá-los em investimentos e projetos planejados para o futuro.

Por sua vez, as associações simbióticas como complementadoras têm papel importante na inserção das redes dos empreendimentos populares, diante da falta de capacidade em gerar bens e serviços de apoio complementares que agregam recursos e competências, ficando, assim, restritas ao fornecimento de um pequeno *mix* de produtos básicos. O problema reside no fato de que este cenário abre espaço para que os empreendimentos mais bem estruturados lancem produtos similares aos de menor porte, ou

seja, a competição dentro e/ou fora da rede. A consequência é a perda da vantagem competitiva do empreendimento inovador, que inicialmente lançou o produto ou serviço, mas sem condições estruturais de mantê-los sem suporte coletivo da rede.

A associação empresas-complementadores em rede permite que estas atuem aproximadamente conforme a estratégia de “soluções para o cliente” (HAX e WILDE II, 1999), simulando a estrutura de uma grande empresa, que, além de manter no mercado seu produto e marca, conta com uma gama de produtos complementares ao seu, aumentando, com isso, a percepção de valor do cliente. Por outro lado, a inserção competitiva das empresas de pequeno porte, sendo complementadoras de grandes empresas, também é bastante viável.

No que tange aos colaboradores, pode-se entendê-los como outras entidades não concorrentes e não necessariamente complementadoras, mas que potencializam, de alguma forma, a competitividade, graças à cooperação entre elas. Inicialmente podem ser citadas as relações com Centros de Pesquisa e Universidades a fim de melhorar a tecnologia empregada, a produtividade, a qualidade, a taxa de inovação, a qualificação dos funcionários, o gerenciamento, etc. Outros colaboradores são as instituições financeiras e de fomento voltadas para o setor, bem como órgãos governamentais e não-governamentais afins.

A participação colaborativa dessas instituições viabiliza o acesso a fontes de financiamentos, para a execução de seu planejamento, como no caso do Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa – SEBRAE –, que em diversas regiões do País articula e atua na formação e fomento de redes. No Rio Grande do Norte, temos o exemplo da Rede Potiguar de Incubadoras – REPI.

Esse tipo de associação cabe aos colaboradores e também a qualquer empresa interessada em desenvolver atividades com objetivos comuns, capacitações ou, ainda, no

desenvolvimento local. Quanto mais forte for a associação de pequenos empreendimentos, maior poder de barganha terão. No caso do desenvolvimento local, o interesse conjunto das diversas empresas aglomeradas é com o desenvolvimento regional que pode ampliar e melhorar o mercado interno, com mais investimentos e atenção aos problemas individuais.

Com relação às cinco forças estruturais da indústria, que, segundo Porter (1986), são: “poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores”, o fortalecimento da associação das empresas de pequeno porte tende a tornar a estrutura industrial mais favorável para estas, que, assim, conseguirão fixar melhores benefícios e valores agregados aos produtos, em vez de vê-los transferidos para outros agentes na cadeia produtiva, detentores de maior poder de barganha. Ao se agruparem e ganharem escala e massa crítica, as empresas de pequeno porte ganham mais poder de negociação e, com isso, retêm os valores agregados pelos fornecedores ao produto (em vez de transferi-los para os próprios fornecedores), além de fixarem os valores agregados por elas próprias (em vez de cedê-los aos consumidores).

Em outra análise, a associação em rede de um conjunto de empresas de pequeno porte com seus fornecedores possibilita o desenvolvimento de produtos e tecnologia em conjunto, potencializa a capacitação e garante fluxo contínuo de valores, trazendo à pequena empresa ganhos de escala e escopo.

Por sua vez, a colaboração das MPMEs com seus consumidores é interessante, pois busca atraí-los para seu processo cooperativo de desenvolvimento de produtos, a fim de entender a cadeia de valor dos clientes, bem como os atributos do produto desejado e assim melhor oferecer-lhes maior valor percebido.

A associação em rede é útil no requisito de agrupar as competências-chaves complementares necessárias para a realização dos atributos desejados. A rede pode, dessa forma, atuar com uma estratégia de cadeia. De qualquer forma, cabe à pequena empresa

criar custos de mudança para seus consumidores, a fim de sustentar sua posição. Caso o cliente das MPMEs seja uma grande empresa, a colaboração deve ser incentivada em benefício do aprendizado na perspectiva coletiva; entretanto, a associação com as demais fornecedoras fortalece a difusão de informações e reduz a assimetria das relações, em uma tentativa de melhor equilibrar as negociações.

Quanto às ameaças de novos entrantes, a rede pode funcionar como barreira de entrada quando atua, na economia de escala, na curva de experiência, nos custos de mudanças e na oferta do produto como um “conjunto de valores ampliados”, entre outras áreas, ou seja, quando as empresas cooperam em rede para praticar a competitividade de mercado. Além disso, a coesão entre os produtores pode ser subsídio para medidas de retaliação aos novos agentes. A proximidade com os fornecedores e consumidores pode, inclusive, ser forte o suficiente para desestimular novas entradas.

Por outro lado, a ameaça de produtos substitutos pode ser minimizada com ações coletivas das empresas em diversas áreas como, por exemplo, o aprimoramento da qualidade do produto, o investimento em *marketing* através de publicidade constante e intensa, em uma maior disponibilidade do produto, etc. (PORTER, op. cit.). Ademais, as redes estratégicas também têm como objetivo gerar sinergias de conhecimentos e experiências que, aliadas à disposição financeira para pesquisas, propiciam uma situação adequada para análise e identificação dos produtos substitutos e planejamento das estratégias de resposta, como os estudos das cadeias produtivas.

Quanto aos fatores determinantes da competitividade, que representam as externalidades às empresas – e conseqüentemente às redes –, é possível destacar uma série de influências e condicionantes, a saber:

- A cultura de alta importância no estabelecimento das redes de empresas.

Replicar fórmulas de sucesso como as da Itália e Japão (referências mundiais em redes de empresas de pequeno porte e redes de sub-contratação, respectivamente) pode ser tarefa desastrosa se não for feita a devida localização. Na região da Terceira Itália, a cooperação faz parte dos valores culturais empresariais. No Japão, a sociedade apresenta uma estrutura vertical quase única, que é refletida com vantagens nítidas no sistema econômico (IIDA, op. cit.).

A nossa cultura administrativa, longe de ter o mesmo caráter comunitarista japonês e o cooperativista italiano, acena com grandes possibilidades de abrigar satisfatoriamente as associações, cabendo-nos identificar as oportunidades. Além disso, no contexto brasileiro, precisa ser considerada a grande diversidade cultural e regional de um País Continental.

- Os valores sociais têm peso decisivo nas redes de empresas.

A confiança (ou a sua falta), por exemplo, é um dos aspectos relevantes nesta estrutura, que envolve interesses de pessoas e empresas e relaciona-se com os aspectos de cooperação: “A ética é então colocada em pauta e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses em comum torna-se o primeiro para a geração dessa cultura da confiança” (CORRÊA e BREMER, 1997, p.53). E tem mais: além do limite da confiança, não há colaboração; esquecida a ética, não há relacionamentos.

- Os órgãos governamentais têm a compreensão da importância de articular ações cooperativas para as empresas.

Já existem exemplos de políticas públicas visando estimular a associação das MPMEs em consórcios de exportação para alavancar as vendas destas para o exterior; outras medidas objetivam a capacitação de fornecedores incentivando o desenvolvimento de relações entre empresas; bem como facilitar o crédito e o acesso

à tecnologia, aproximando os produtores de conhecimento dos pequenos empresários, a exemplo de clínicas ou incubadoras tecnológicas.

- O bom reconhecimento do mercado e dos recursos regionais devido ao seu caráter local.

As MPMEs devem utilizar esses recursos com a máxima produtividade possível a fim de se alavancarem para competir em mercados maiores (PORTER, 1993). Por outro lado, as políticas públicas promotoras de desenvolvimento local devem ter especial atenção com as empresas para não fixarem valores nestas.

Em todas as opções estratégicas existem riscos. E, assim como há vantagens, os problemas, sob a ótica das micro, pequenas e médias empresas, também existem e não podem ser desprezados. A maioria está ligada à questão da complexidade do sistema em atuar em redes.

Alguns problemas são citados abaixo:

- Problemas quanto à gestão de sistemas complexos.

Os próprios fatores intrínsecos à concepção contemplam níveis decisórios diluídos, interpenetrados uns nos outros, culminando na dificuldade de gestão: os modos de controle, coordenação e supervisão, o *locus* do poder, o equilíbrio entre cooperação e competição, a construção de barreiras de saídas, etc...

- Problemas de choques culturais e de ética nos relacionamentos.

Referem-se tanto aos problemas de adaptação de metodologias de implementação, quanto aos choques culturais entre os diversos participantes e à ética no convívio empresarial – vale lembrar que os quesitos “cultura”, “confiança” e “química” no relacionamento são apontados por WILDEMAN (1998) como a provável causa de 37% das dissociações, conclui o autor. São valores difíceis de mensurar, por não serem concretos, nem perceptíveis e muito flexíveis.

- Custos de implementação da rede

Refere-se ao custo inicial de formação da rede; quando relativamente altos, podem inviabilizar e / ou desestimular a adoção por receio do volume do investimento;

- Custos de administração e controle.

Esses custos crescem conforme a complexidade do sistema e os associados têm a necessidade de controlar os recursos, que, quando escassos, traçam a linha divisória entre as decisões de associação ou integração na organização.

- Custos devido ao fracasso e dissociação da rede.

Referem-se principalmente ao custo de sair de uma associação;

- Problemas ligados ao crescimento de uma dependência não saudável.

A dependência não saudável com relação ao parceiro ou ao grupo pode gerar barreiras de saídas do relacionamento e criar altos custos de dissociação. Essa dependência induz a uma assimetria que não é interessante, sem a devida compensação.

- Problemas de perda de conhecimento tecnológico para o parceiro.

Diz respeito ao risco de perda de conhecimento do proprietário para o parceiro sem a devida contrapartida. É um temor que aflige grande parte de associados (33%, segundo Littler, Leverick e Wilson, 1998). Entretanto, é uma prática prevista na literatura (HAMEL e DOZ, op. cit.), abordada no item sobre Alianças Estratégicas. Tal prática é principalmente perigosa quando o parceiro é um colaborador que pode virar competidor.

- Problemas de perda da autonomia / identificação individual.

O receio em perder a autonomia é um dos principais entraves à associação, ainda mais sendo um empreendimento ligado, muitas vezes, à realização de um sonho. As Empresas têm também receio de entrar em uma associação e competirem através

desta, pois, com isso, o mercado deixa de identificá-las individualmente causando a perda de identidade organizacional.

Resumindo, a inserção competitiva em redes estratégicas pode trazer inúmeros benefícios, embora, frise-se, os modelos associativos, como as redes de empresas, não sejam uma solução para todos os males das organizações. Estas, por si sós, não garantem a competitividade nem inserção; sua implementação não é simples e, mesmo após um bem sucedido começo, muito esforços conjuntos devem ser empreendidos para sua sustentabilidade. Entretanto, embora os pontos negativos representem mais do que um simples desafio à implementação e manutenção, o potencial das redes estratégicas é grande, em especial para os pequenos empreendimentos.

Uma vez conscientes das vantagens e desvantagens apresentadas, a inserção coletiva deve ser uma estratégia devidamente planejada, a fim de maximizar os pontos positivos e minimizar os efeitos negativos das relações. Por isso, demonstram-se algumas questões estratégicas de inserção coletiva, levando em consideração que nenhuma empresa está totalmente isolada, visto que toda empresa busca e deve pensar trabalhar com as outras se quiser concorrer no ambiente competitivo aberto.

Nesse sentido, pode-se distinguir três opções estratégicas de inserção co-operativa, no que tange às redes interorganizacionais:

a) Redes capitaneadas diretamente pelas grandes empresas.

Esta opção de inserção é caracterizada, em sua maioria, por redes de sub-contratação ou *topdown*, principalmente, que têm fluxos bem convergentes e direcionados (foco).

A organização pode participar como colaboradora, mas “altamente dependente das estratégias da grande empresa ou empresa mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de decisão na rede”.(CASAROTTO FILHO e PIRES, op. cit).

As colaboradoras atuam repassando alguma parte de sua produção ao grande capital, variando o grau de dependência estratégica, desde fornecedoras exclusivas à comercialização autônoma, até repasse diretamente ao consumidor final. Apesar disso, a subordinação e dependência não é vista como preocupação ou de forma negativa, se a relação trouxer oportunidades ou resultados positivos, frente às barreiras e proteções de entrada no mercado existentes para MPMEs.

b) Redes estratégicas sem a participação da grande empresa.

Nas relações entre pequenos, as propostas associativas são bastante utilizadas geralmente em segmentos de mercado nas cadeias produtivas. São consórcios (empresa-rede) com objetivos amplos ou restritos, simulando uma situação de “grande empresa”. As razões dessa associação vão da necessidade de desenvolver competência a ganhar escala para entrar no mercado. Também as abrangências são muitas, como valorização da marca ou produto, comercialização, crédito, exportação etc. Entretanto, há um complicador de difícil quantificação: são as relações de confiança e respeito mútuo necessário para o sucesso da rede (SOUZA e BACIC, op cit.)

c) Redes *ou Clusters* de empresas de diversos portes.

Clusters (ou aglomerados, como abordamos nesse trabalho):

São concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa área, onde o escopo geográfico pode variar de uma cidade a todo um país ou mesmo rede de países. Para o autor a existência de um *cluster* sugere que grande parte da vantagem competitiva é exógena à empresa, residindo no próprio *locus*. Ele ainda ressalta que esse tipo de *locus* funciona como força motriz e uma atração de investimentos externos como uma espécie de ímã que atrai oportunidades num determinado contexto numa região (PORTER, 1999, p. 359).

Diante de um contexto tão diversificado, verifica-se que vários fatores precisam ser considerados nas questões da inserção de empresas através de redes. Para isso, o

planejamento é vital, assim como o diagnóstico do mercado, o *locus* que a empresa busca se inserir, a posição de seus parceiros na associação e as questões judiciais, legais, éticas, políticas de fomento governamental, entre outros fatores. Entretanto, é importante identificar qual tipo de rede se integrar e que contexto é melhor para a efetivação do planejamento que vai ampliar oportunidades para o futuro. Além disso, identificar como e por quê a organização ou empresa terá que ceder parte (ou totalmente) de sua identidade, devido às exigências contratuais, de convênios ou de normas e regras que a rede pode estipular para ingresso e participação de organizações.

Essa situação exógena é classificada como isomorfismo e constitui um fator importante na participação em redes, pois pode transformar seus integrantes misturando características de empresas diferentes numa mesma organização. Tais características podem ser para todos ou para alguns integrantes da rede; a variação é complexa e de alguma forma quem participa numa rede precisa considerar seriamente essas questões, para que o empreendimento não se dilua dentro de um conjunto das relações interorganizacionais. Para tanto, a compreensão do que seria uma organização isomórfica pode levar a uma similaridade que preserve a identidade da organização.

2.4.4 Isomorfismo:

Seguindo as considerações e abordagens anteriores, depara-se com uma “forma” híbrida que pode melhor fundamentar a condição em que organizações de naturezas diferentes têm forma e aparência similares. Santos (1999) define essa situação como “processo através do qual uma organização é forçada a assemelhar-se às outras organização imersas nas mesmas condições ambientais”, ou seja, as organizações assumem formas institucionais semelhantes às outras unidades da rede, a fim de poder constituir um

modelo comum tanto para a prática da cooperação quanto para a da competição, uma, vez que, sem essa mutação a interação interorganizacional estaria comprometida.

As mutações podem se originar dentro do empreendimento através do diagnóstico e do planejamento dos rumos a seguir. Nos casos de organizações em rede, estamos nos referindo à forte influência externa ou exógena, quando se opta por participar em rede, o que deve necessariamente estar previsto no planejamento. Para tanto, o autor explica que há necessidade de analisar alguns pressupostos:

1. Organizações modificam-se em busca de compatibilidade com o ambiente;
 2. O ponto de saturação de um ambiente limita o número total de organizações nele, constantes;
 3. A diversidade de formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental;
 4. Relação de demanda recíproca ambiente (e suas instituições) X organização;
 5. Teoria de dependência de recursos;
 6. As estruturas refletem uma realidade socialmente construída do ambiente.
- (SANTOS, op cit.)

As organizações que realizam convênios para a implementação de projetos em rede são influenciadas pelas instituições “convenientes”, por exemplo: fundações, universidades, governo, organizações não-governamentais, empresas patrocinadas, entre outras, representam bem a aplicação dos pressupostos que Santos expõe. Já para Gonçalo Guimarães da COOPE/UFRJ,

[...] não adianta pôr a culpa na conjuntura e não dar as respostas que prometemos. É preciso inclusive discernir o que é uma questão conjuntural e qual é o nosso papel, o papel da incubadora. Segundo os associados, ou cooperativados, têm que ser ativos no processo. Não são meramente os atingidos, são, sim, elementos prioritários. Isso é um projeto que efetivamente faz a transformação e esse grupo tem que ser ativo. Esse grupo tem que se colocar no mesmo nível, As competências, responsabilidades e papéis, têm que ser discutidos [...]

(INCUBADORES, 2001, p. 55).

Nessa construção, as organizações simplesmente são agentes ativos na construção consensual e difusão das estruturas comuns que compõem as organizações em rede. O isomorfismo é aplicável para ambientes de competição livre e aberta, preparando as

organizações para cooperar e/ou competir racionalmente e planejadamente, inseridas num sistema que busca entrar em mercados, garantir espaços em nichos específicos avaliando o desempenho individual e coletivo.

Institucionalmente, Lopes (1999) explica que no isomorfismo, em setores específicos, há homogeneidade morfológica e propagação de um modelo de submissão burocrático, definindo três mecanismos que podem levar à sua prática: o coercitivo, o mimético e o normativo.

a) Coercitivo

No caso de uma rede, a coerção vem de pressões das próprias organizações que a compõem e de expectativas da Sociedade, definindo um padrão de comportamento aceitável para a organização. Essa definição sociologicamente se dá através da normatização, acordos e valores da Sociedade, que podem ser morais, religiosos ou outros, dependendo do ambiente conjuntural onde se localiza a rede. A coerção ainda se manifesta através da força, persuasão e convites para a formação de alianças estratégicas, acordos e contratos. As submissões a essas situações podem ser alternativas para enfrentar problemas em comum, conviver com regulamentações específicas aplicáveis ao setor ou segmento no qual se insere a rede e seus integrantes, a exemplo de aquisições e fusões devido à concentração em alguns setores econômicos, como se dá nos *clusters* e aglomerados.

b) Mimético

No caso da organização em redes, o mimetismo tenta diminuir o grau de incerteza que cerca o retorno dos empreendimentos, através da reprodução das boas práticas. A grande variedade de formas de se organizar em rede exige uma análise clara para quem busca se integrar em rede ou em formar uma. Dentre os casos bem sucedidos e as práticas que contribuíram para o sucesso das organizações que atuam em rede,

podemos citar os exemplos bem sucedidos de terceirizações e franquias. De outro lado, também mimeticamente podemos analisar os casos que não deram bons resultados e que precisam ser evitados para não reproduzir situações que podem levar claramente a prejuízos econômicos e morais.

c) Normativo

A normatização é fruto de diversas leis e regulamentações do Estado que abrangem os acordos, contratos e convênios assinados pelas diversas organizações governamentais e não-governamentais de nossa Sociedade. É necessário considerar que, de acordo com cada situação, existem normas pautadas tanto na legislação internacionais, quanto na vigente no País, bem com políticas organizacionais, aos valores da Sociedade na qual a organização se insere e, principalmente, cláusulas e termos dos convênios firmados entre as organizações locais que vão integrar ou participar da rede, ou seja, o acordo da rede em si.

Com isso, as questões isomofórmicas são significativas para a composição dos indicadores que irão compor um índice de avaliação para redes, uma vez que são determinantes para a verificação da viabilidade de reposicionamento para continuar a atuar em rede, verificando então o limite da “submissão” a que a organização pretende se submeter nas inter-relações organizacionais.

No entanto, para ser possível mensurar as questões isomórficas, faz-se necessária a construção de indicadores, a partir de dados que vão demonstrar a penetração do isomorfismo junto aos atores da rede. A evidência da ação isomórfica numa rede específica ou em qualquer outra depende do grau de autonomia e da qualidade profissional que os integrantes da rede possuem individualmente.

A busca de parcerias para competir e/ou cooperar é uma das causas que fazem as organizações criarem e atuarem em redes. A própria constituição da rede vai então se reger

pelo isomorfismo, em seus três mecanismos: o coercitivo, o mimético e o normativo, aceitos e previamente acordados no ato da constituição e início da participação na rede.

Com o tempo essa participação vai se transformando e a ação isomórfica pode então aumentar ou diminuir, diferenciadamente em cada integrante da rede. Uns podem se submeter em maior grau, junto ao mecanismo normativo, enquanto outros podem conseguir maior flexibilização dentro da rede.

Para visualizar essas diferenciações é que se propõe uma construção do Fator Rede, que se inicia numa pesquisa de base de dados brutos para todos os integrantes da rede que irão constituir os indicadores, a tabulação, a inter-relações. A análise desses dados é vai tornar visível esses fenômenos, demonstrando como é a participação daquele membro na rede, se é vantajosa ou não. Quanto menos vantajosa for, maior será a necessidade de transformação isomórfica daquela organização.

Não é uma situação em debate, se o isomorfismo é negativo ou positivo, pois depende muito do que cada organização possui como missão e\ou objetivo. Um alto grau de isomorfismo pode ser positivo para uns e danosos para outros. Essa análise quem precisa realizar são as pessoas que integram uma organização específica que atua numa rede.

Veremos no capítulo 4 que o isomorfismo possui influência na construção dos indicadores aqui propostos, mas como o foco da pesquisa é a Rede de ITCPs, consideramos significativo, antes de continuar esse debate, explicitar a metodologia e situar os leitores na questão dessa Rede, o que será feito a seguir.

CAPITULO 3 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia usada nesta pesquisa, que se baseou na identificação da literatura especializada, de questões relacionadas às redes interorganizacionais e de documentos da Rede de ITCPs. A análise do conteúdo desses documentos, levando à necessidade de identificar as vantagens e desvantagens de redes desse tipo, além de proporcionar a identificação mais clara dessas propostas, tem se mostrado como importantes vetores de desenvolvimento de regiões e empresas no mundo.

Destacamos dois aspectos que fundamentam este trabalho, a saber:

- 1 - A forma metodológica desenvolvida no presente estudo, e
- 2 – A apresentação de considerações sobre a forma da pesquisa:
 - A amostra pesquisada,
 - O modelo conceitual utilizado,
 - A coleta de dados para a pesquisa e critérios de análise focalizados.

3.1. Forma e Considerações da Pesquisa

A escolha do método utilizado obedece a critérios que proporcionam ao pesquisador os dados necessários ao desenvolvimento do trabalho. Nesse sentido, procurou-se demonstrar a metodologia utilizada e seus aspectos, justificando essa escolha.

A pesquisa investiga formas de relações interorganizacionais e suas práticas atuais no âmbito da Rede de ITCPs, a partir dos dados coletados, trabalhando com o problema na definição de indicadores de resultado para a criação de um índice que procure mostrar o melhor caminho a seguir para aqueles que buscam se integrar nessas relações nas redes de incubadoras, assim como servir para mensurar se a participação em rede está ou não sendo

vantajosa, considerando as abordagens para tantos objetivos e princípios claros acordados como metas, atividades, responsabilidades e resultados.

Essa construção cria um índice composto por variáveis e indicadores, que demonstraria um valor representativo pontuando as vantagens de se aderir e avaliar o grau de desenvolvimento, na rede e da rede, e estimulando o desenvolvimento coletivo de um conjunto de organizações inseridas nesses sistemas.

É nesse sentido que se optou pela análise da Rede de ITPCs, tratando assim de realizar um estudo de caso de natureza qualitativa e de caráter descritivo. “...de acordo com a concepção da sondagem, a pesquisa é efetuada dentro de um pequeno número de unidades (pessoas ou outras) que é estatisticamente representativo do conjunto da população.” (THIOLLENT, 2000, p.61) O estudo do caso de uma rede com diversas unidades, – as incubadoras –, pode permitir uma amostragem global da Rede de ITCs, podendo levar a generalizações e conclusões sobre sua realidade.

A representatividade expressiva é qualitativa, explica o autor, por outro lado, é propósito do estudo obter algumas informações quantitativas sobre determinadas unidades: por exemplo, contar quantas ITCs estão vinculadas à Rede e em que proporção seus membros têm certa opinião, característica, tempo de formação, localização geográfica e tamanho, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si. A opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

Como estratégia de pesquisa, será utilizado o estudo de caso, definido por Stoecher (1991) como um método que abrange tudo. Com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas, a coleta e a análise de dados, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento, mas uma estratégia de pesquisa abrangente. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. Experimentos,

survey, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar este tipo de estudo. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- a) O tipo de questão da pesquisa;
- b) O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) O foco em fenômenos históricos, em função de fenômenos contemporâneos.

O tipo da questão da pesquisa, embora contemporâneo, é historicamente rico em modelos que foram bem e mal sucedidos no decorrer dos seus tempos. Os estudos sobre redes têm se intensificado nos últimos anos, em especial devido à maior efetividade da comunicação, que deslocou as barreiras institucionais.

As redes interorganizacionais, tais como se tem hoje, começaram a ganhar força a partir dos anos 60, trazendo na bagagem uma dinâmica complexa, humana e histórica de agir em rede, que remonta às épocas pré-históricas dos caçadores, os quais precisavam cooperar e competir pela sobrevivência. Cooperar porque precisavam se unir para caçar e se defender; competir porque só os melhores se tornavam caçadores, e os mais fortes e os mais inteligentes resistiam.

De lá para cá, a Humanidade fez a diferença e as formas de cooperação/competição se solidificaram, evoluíram e puderam e podem contribuir para a busca de um mundo melhor.

Portanto, para se analisar uma situação como esta, as recomendações de Yin (2001) são pertinentes e necessárias, em especial quando afirma que o estudo de caso é uma técnica apropriada quando se deseja estudar situações complexas. Esta técnica permite que uma investigação mantenha as características gerais e significativas dos eventos da vida real, tornando-se por excelência método de análise das redes.

Entretanto é importante ressaltar as considerações de Trivinões (1992), segundo as quais, os resultados no estudo de caso são apropriados somente para o caso em estudo. É nessa característica que está o seu grande valor, pois fornece um conhecimento aprofundado de uma determinada realidade (foco) Contudo nada impede de ser generalizado para análise de diversas formas de rede.

Nesta pesquisa, os conjuntos de indicadores são específicos para a Rede de ITCPs. A vantagem reside no fato de que o arranjo poderá, com os resultados da pesquisa, conhecer tendências e traçar suas estratégias futuras em rede ou nas incubadoras da rede, isto é, em cada incubadora, interagindo umas com as outras, de forma articulada ou não, procurando com isso um posicionamento adequado para a atuação cooperativa e/ou competitiva.

Roech (1999) chama atenção para a delimitação no campo da pesquisa, ao debater temas ligados. A população, para o autor, é um grupo de pessoas ou empresas que interessa investigar para o propósito específico de um estudo.

A população da Rede de ITCPs são as incubadoras escolhidas diante do objetivo do trabalho de investigar a relação entre as organizações e suas práticas cooperativas ou competitivas em rede. Essa população é formada por dezesseis Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs –, vinculadas a Universidades e Centros de Pesquisas em todo o País, conforme demonstrado na Figura 13, a seguir:

Figura 13 Mapa de distribuição da Rede ITCPs no Brasil



FONTE: Site da INCOOP-RN

3.2. Modelo Conceitual

Um modelo conceitual foi elaborado a partir da fundamentação teórica e suas mais diferentes correntes, com finalidade de obter informações relevantes aos objetivos do trabalho. De acordo com esse modelo, os fluxos são centrados nos princípios que divergem e/ou convergem onde a sinergia acontece (as interseções das redes) e se efetiva de forma cooperativa e/ou competitiva simultaneamente.

Figura 14 Modelo Conceitual



Fonte: Revista FOCUS (2005). reelaborado pelo

Esses aspectos servirão como modelos de relacionamentos possíveis para investigar a relação entre a cooperação e a competitividade entre organizações. O primeiro ponto de investigação é a opinião sobre a importância e benefícios da cooperação entre organizações, ou seja, as potencialidades e a captação de oportunidades, assim como os fatores que dificultam a prática de atividades coletivas, e problemas nos relacionamentos competitivos coletivos abordados no referencial teórico.

Por fim, através da investigação das características da cooperação competitiva, apontar uma criação de modelo de avaliação, isto é, a capacidade de resolução de problemas e o desenvolvimento das potencialidades, através da ação em rede, evidenciando os fatores que determinam o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos em participar na aliança estratégica da Rede de ITCPs.

Uma tentativa de proporcionar a avaliação do papel das unidades na rede é se a participação é positiva e/ou autofágica, tentando com isso auxiliar o re-posicionamento dos membros em relação à rede e proporcionando a tomada de decisão estratégica dos gestores.

3.3. Técnicas de Coletas de Informações

Para Roech (1999, p.98), “num estudo de caso, a pesquisa pode incluir a coleta de dados por instrumentos quantitativos ou qualitativos”. Neste estudo de caso, serão incluídos dados quantitativos e qualitativos, obtidos em análises de conteúdo dos documentos oficiais da Rede de ITCPs, como atas, relatórios, questionários e técnicas da observação participante, assim como dados estatísticos que cada ITCP possui reunidos pelo pesquisador.

O instrumento do presente trabalho foi uma pesquisa participativa: “Sejam quais forem as técnicas utilizadas, os grupos de observação compostos de pesquisadores e

participantes comuns procuram a informação que é julgada necessária para o andamento da pesquisa, respondendo às solicitações do seminário central.” (THIOLLENT, 2000, p.64)

A coleta de dados da pesquisa foi realizada no período de junho de 2003 a março de 2005, em reuniões da Rede de ITCPs, com participação direta e indireta do pesquisador, quando foram elaborados planos de trabalhos, estratégias de ação e adesão de novas incubadoras e parceiros, entre outros assuntos. Essas informações foram registradas em atas, relatórios, *e-mails*, entre outros documentos da Rede, e o seu conteúdo analisado pelo pesquisador na ótica do estudo de redes cooperativas competitivas.

Nesse sentido, buscou-se apontar a construção de um indicador de avaliação das relações interorganizacionais com base em suas estratégias cooperativas e competitivas. No Capítulo 4, os documentos da Rede de ITCPs serão analisados, usando-se os modelos conceituais citados no referencial teórico abordado.

CAPITULO 4 – REDE UNIVERSITÁRIA DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES

4.1. REDE DE ITCPs

A primeira ITCP foi criada em maio de 1995 na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em 1997, é criada outra na Universidade Federal do Ceará; em 1998, mais três: em Juiz de Fora, Recife e São Paulo, capital. O impulso dado para a constituição de novas incubadoras se dá a partir do fim da década de noventa e ocorreu graças ao Programa Nacional de Incubadoras Cooperativas Populares (Termo de Referência PRONINC, 2001).

O principal apoio para a efetivação da maioria das incubadoras foi oriundo de fundos governamentais, No Quadro abaixo, é mostrada a alocação de recursos desde a constituição da primeira ITCP na UFRJ, demonstrada através da cronologia de implantação de 25 incubadoras no Brasil.

Quadro 6 - Cronologia de Implantação de Incubadoras de 1996 a 2001.

ITCPs e Núcleos Unitrabalho	Estado	Região	Início das atividades
1. Universidade Federal do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Sudeste	Jan./1996
2. Universidade Federal do Ceará	Ceará	Nordeste	1997
3. Universidade Federal de Juiz de Fora	Minas Gerais	Sudeste	1998
4. Universidade Federal Rural de Pernambuco	Pernambuco	Nordeste	Out./98
5. Universidade de São Paulo	São Paulo	Sudeste	Out./98
6. Universidade Federal do Paraná	Paraná	Sul	Mar./1999
7. Fundação Santo André *	São Paulo	Sudeste	Mar./1999
8. Universidade Federal de São Carlos	São Paulo	Sudeste	Maio/1999
9. Fund. de Ensino Superior de São João Del Rei	Minas Gerais	Sudeste	Maio/1999
10. Universidade Estadual da Bahia	Bahia	Nordeste	Jun./1999
11. Universidade Regional de Blumenau	Santa Catarina	Sul	Jun./1999
12. Universidade Federal de Santa Catarina **	Santa Catarina	Sul	Jun./1999
13. Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Rio Grande do Sul	Sul	Jun./1999

ITCPs e Núcleos Unitrabalho	Estado	Região	Início das atividades
14. Universidade Católica de Pelotas	Rio Grande do Sul	Sul	2000
15. Universidade Estadual de Campinas	São Paulo	Sudeste	2001
16. Universidade do Amazonas	Amazonas	Norte	2001
17. Universidade Federal do Pará	Pará	Norte	2001
18. Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Rio Grande do Norte	Nordeste	2001
19. Universidade Federal da Paraíba	Paraíba	Nordeste	2001
20. Universidade Federal de Alagoas	Alagoas	Nordeste	2001
21. Universidade Metodista de Piracicaba	São Paulo	Sudeste	2002
22. Universidade Federal de Sergipe	Sergipe	Nordeste	1997***
23. Universidade do Estado do Mato Grosso	Mato Grosso	Centro-Oeste	1998***
24. Universidade Estadual de Maringá	Paraná	Sul	1998***
25. Universidade do Oeste de Santa Catarina	Santa Catarina	Sul	1999***
* extinta em 2001. ** extinta em 2002. *** Data de início das atividades do Núcleo Local Unitrabalho (NL)			

Fonte: Relatório Incubadores 2001

A extinção de muitas das incubadoras se deve ao fim dos recursos do PRONINC. As citadas no Quadro acima eram núcleos ligados a outra rede, a Rede Unitrabalho (UEM, UFS, Unioeste, UEMAT, UNISINOS e UFSC), com exceção da Fundação “Santo André”.

Segundo o relatório da incubadora da USP (2001, p.4), o PRONINC¹¹, implantado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Fundação “Banco do Brasil” (FBB), possibilitava um impulso vertiginoso e assim outras incubadoras foram criadas na Bahia, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, surgindo um ambiente para a criação de uma Rede de ITCPs em 1999, com sete incubadoras.

O próprio financiamento da FINEP, através do PRONINC é prova da adequação dessa estrutura em rede – em conjunto, as Incubadoras buscaram e conseguiram o apoio para o financiamento de suas atividades. Por fim, o relatório esclarece que, o êxito da proposta depende da articulação das universidades envolvidas. Onde foi a

¹¹ A FINEP uma das idealizadoras do PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas -, e financiou, durante dois anos, seis Incubadoras de Cooperativas: UFRJ, UFC, UFJF, UNEB, UFRPE e USP.

estratégia seguida pelas Incubadoras, que deu origem à formação de uma Rede Nacional de Incubadoras (INCUBADORES, 2001, p.57).

A Rede de ITCPs foi criada em 1999, dentro de outra rede, a Rede Unitrabalho, embora o surgimento de outras ITCPs e as divergências na forma de gestão dessas redes tenham distanciado uma da outra. Enquanto a primeira preconizava e implantava uma configuração de gestão tradicional (verticalizada), a segunda procurava adotar um método mais participativo, com características contemporâneas (horizontalizado), distribuído o poder da rede em várias regionais no Brasil.

Procura-se a seguir analisar a Rede de ITCPs, selecionar, extrair o material e abrir espaço para a construção de indicadores que levem à formulação de um índice. Para tanto, é significativo conhecer o que é, como surgiu e o que significa a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - Rede de ITCPs.

4.2. Apontando um Modelo de Avaliação da Rede

Os documentos da Rede de ITCPs estão espalhados por diversas incubadoras e em mãos de ex- coordenadores da Rede, diante das mudanças constantes na gestão, que já passou pelo Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Juiz de Fora e São João Del Rei, situação que se repete nas três regionais da Rede de ITCPs: Sul, Sudeste e Nordeste, cujas sedes passaram por diversas capitais.

Entretanto, as informações também são enviadas às incubadoras filiadas por um boletim eletrônico chamado REDE@ÇÃO, o qual pode ser encontrado no *site* www.incoop.ct.ufrn.br ou www.incoop.org.br, e em especial nas atas e discussões sobre as pautas das reuniões realizadas, nos informes sobre captação de recursos, nos eventos, e nos seminários realizados pela Coordenação Nacional e Regionais da Rede ITCPs, pelas Universidades, entre outros informativos.

A principal fonte de análise da Rede de ITCPs é a pesquisa: Metodologias de Incubagem – Uma Tentativa de Problematização – versão preliminar do Projeto “Incubadores 2001” e o Histórico da Experiência de Incubagem e sua inserção nas Universidades Participantes do referido Projeto, divulgado em 2005. Esses estudos abrangem dez núcleos da REDE UNITRABALHO e quinze ITCPs, embora a população e recorte desta pesquisa analise apenas as incubadoras que atualmente são associadas à Rede de ITCPs.

A referida pesquisa teve a Coordenação Geral de Paul Singer¹² e foi organizada por Fábio José Bechara Sanchez e pela Prof^a. Sônia M. Portella Kruppa, em julho de 2002. Foram vinte e duas unidades, das quais doze filiadas à Rede de ITCPs. Os alvos de análise são: INCOOP/UFRN; INCOOP/UFSCAR; INCUBACOOP/UFRPE; ITCP/FURB; ITCP/UCPEL; ITCP/UFC; ITCP/UFJF; ITCP/UFPR; ITCP/UFSJ; ITCP/UNICAMP; ITCP/USP e ITCP/UNEB.

O Projeto originou-se por meio de um convênio de financiamento firmado pela Fundação “Unitrabalho”, com a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento – ICCO, sediada na Holanda, e com a participação da Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede de ITCPs. Esse projeto deu novo impulso para o debate sobre as incubadoras, alargando a participação das Universidades, que pouco trabalho ainda apresentavam nesse campo, e foi adequado à metodologia que viabiliza e amplia o cooperativismo (INCUBADORES, 2001). Percebe-se assim que recursos públicos são fatores de impulso e dependência das ITCPs. Em 2003, foi lançada a segunda versão do PRONINC com a participação de um quadro de trinta e três incubadoras.

¹² Professor da Universidade de São Paulo, economista especializado em Economia Solidária e atual Secretário Nacional de Economia Solidária, do Governo Federal.

O professor Ioshiaqui Shimbo, lembra que em agosto de 1998, havia a motivação para a criação de uma incubadora na UFSCAR, mas faltavam recursos, conhecimento de como funciona e mais pessoas que comprassem a idéia, mas por falta de um professor que assumisse a responsabilidade no projeto a UFSCAR perdeu esta oportunidade. (INCUBADORES, 2001, p.5).

As análises são frutos dos dados da pesquisa, assim como a participação em encontros, reuniões com os representantes das ITCPs. A comparação com outros dados e resultados possibilita avaliar sua atuação e participação de forma cooperativa e competitiva, mesmo diante de realidades tão diversas na rede. Nesse sentido, três aspectos são considerados pelo pesquisador como relevantes, a saber:

- A adoção de princípios e objetivos claros, na rede e nas ITCPs;
- Análises de dados para verificação de indicadores numa relação cooperativa competitiva;
- Avaliação através da Gestão Baseada em Resultados (GBR)

Esses aspectos são essenciais para dar direção às metas, ações ou atividades em rede, como na Rede de ITCPs. Conhecer para onde ir, já que qualquer caminho é equivocado quando não se sabe para aonde se vai, verificar se efetivamente os objetivos estão sendo alcançados, o grau de colaboração dos envolvidos para alcançarem os resultados coletivos e individuais desejados são os principais pressupostos para elaboração dos indicadores de avaliação.

Essa verificação se realiza na análise dos aspectos do processo de planejamento, baseando-se nos objetivos adotados, que serão compreendidos mais claramente, se criados num exercício participativo entre os parceiros envolvidos numa ação.

O trecho a seguir representa um diálogo operacional com as orientações que o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados – ACNUR remete às organizações com as quais trabalha, uma vez que as Nações Unidas adota a Gestão Baseada em Resultados (GBR), mensurando assim a eficiência das organizações na consecução dos objetivos.

Criar acordos em relação aos objetivos propostos facilita o planejamento e a compreensão da missão da rede e da organização. A atuação em rede necessita da criação de compromissos comuns, que podem levar ao sucesso desta e de organizações vinculadas, facilitando a interação com o Mercado, a Sociedade ou o Governo.

A eficiência da rede e das vantagens e desvantagens de participar poderá ser verificada por um índice que possui em sua base indicadores de GBR. Com isso, propõe-se a criação de indicadores em três níveis: metas, objetivos e resultados.

A razão para essas distinções entre níveis é que o alcance de resultados contribui para o alcance de objetivos, efetivando o cumprimento das metas. Ao mesmo tempo, as metas e objetivos fornecem guias para determinar se os resultados planejados em rede e os recursos requeridos podem significar um impacto apropriado com altos níveis de excelência.

O estabelecimento dessa classificação fornece o quadro para a avaliação da efetividade de uma ou várias ações que objetivam alcançar as metas fixadas e como os parceiros e integrantes da rede contribuem para os objetivos e resultados acordados.

A classificação também ajuda a verificar se os resultados planejados estão sendo efetivados, considerando linhas de tempo, custo-benefício, impacto, necessidades dos beneficiários (geração de renda, educação...) e fatores similares. Esse sistema fornece princípios e processos de GBR e define os termos básicos de metas, objetivos, resultados e indicadores que são apontados neste trabalho.

A implementação desses princípios na prática não é fácil. A utilização de políticas com base na tomada de decisão requer tempo para a discussão do procedimento na realização de tarefas essenciais, com acordos sobre os processos e prazos.

Então, um investimento antecipado nessas discussões logo no início de uma co-operação em rede será recompensado com eficiência e relações de trabalhos agradáveis nas

fases seguintes da implementação, demonstrando que relações construídas sobre princípios, objetivos e resultados claros são fundamentais para assegurar que as necessidades das relações em redes sejam supridas, de modo mais eficaz e eficiente possível.

Outra questão efetiva reside na amplitude da utilização de um índice, baseado nos níveis da GBR, que permite o reconhecimento do capital humano envolvido na construção da efetividade dos objetivos, através da realização das atividades e ações programadas para uma ou para uma série de metas, com vista a cumprir com o objetivo final de projetos, redes, organizações e empresas. Nas redes, torna-se uma forma de medir a cooperação – competitiva para o sucesso esperado.

Isso pode significar uma ferramenta apropriada e flexível para a avaliação de eficiência dos objetivos propostos inicialmente na formação das redes, quantificando percentualmente o número de atividades cumpridas e em quanto tempo, o que demonstra se a parceria está caminhando para o sucesso, marasmo ou fracasso.

Com os dados analisados, com as informações solicitadas e transcritas em relatórios, correspondências, reuniões, troca de experiências e planejamentos, cria-se uma rica mina de material precioso para a coleta de dados geradores de informações que contemplaram a construção de objetivos factíveis, cujas ações a serem implementadas serão o guia para a realização do planejamento.

A partir dos princípios acordados para unir-se em rede, estabelece-se o espaço temporal e a quantidade de atividades a serem efetivadas por cada organização e desta para cada indivíduo, definindo assim as responsabilidades coletivas e individuais das inter-relações. Surge então a possibilidade de implantar a competitividade – cooperativa, em vez dos integrantes da rede ou de uma organização competirem por maior quantidade de

recursos financeiros, para si, transformando a forma autofágica de competir, numa forma cooperativa.

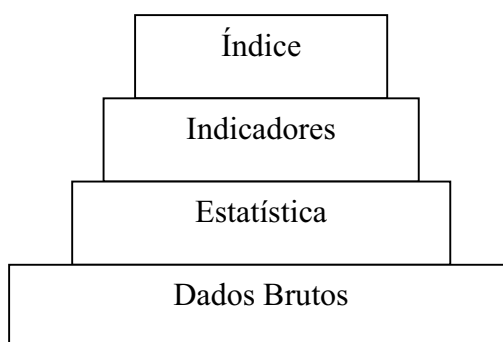
4.3. FATOR REDE – Proposta de uma análise para REDE ITCP

Os indicadores que podem levar à criação do Fator Rede são considerados como uma necessidade de dimensionar a participação de cada incubadora. São os dados quantitativos e qualitativos de cada integrante que, totalizados e comparados, permitem maior conhecimento sobre a realidade e as condições das relações na rede e seus integrantes.

Para a elaboração do Fator Rede, os indicadores são compreendidos “como estatísticas direcionadas especificamente para os propósitos de uma dada política e que apontam na direção dos melhores resultados e conclusões”, conforme definição extraída do Boletim *Indicators Newsletter*, Organização das Nações Unidas (LEPORACE, 2001, p.12).

Segundo o autor, o conjunto de dados que permitem a construção de um índice, a exemplo do Fator Rede, pode ser demonstrado conforme Figura 15 abaixo.

Figura 15 Pirâmide da Informação



Fonte: ONU – *Indicators Newsletter*, Vol. III, 1995.

Leporace (2001) ainda explica que a base da pirâmide representa os dados brutos, considerados de pouco valor, se não processados. No segundo nível, situam-se as estatísticas ou tabelas, resultantes da compilação e processamento dos dados brutos.

Os Indicadores são considerados “estatísticas direcionadas especificamente para os propósitos da política”, (LEPORACE, 2001, p.14) ou GBR. No nível mais alto da pirâmide, situam-se os Índices que combinam diferentes indicadores em um único fator, sendo úteis para os estudos comparativos no tempo e no espaço que chama a atenção para a seguinte informação:

Os indicadores e os índices são informações criadas efetivamente para dar suporte ao planejamento, porque estão sempre expressando conceitos ou idéias sobre aspectos de uma dada realidade (que será objeto de intervenção), assim como estão vinculados aos objetivos daquela política. É preciso lembrar que a implementação de uma política pública supõe a utilização de um conjunto de indicadores (além dos Indicadores Sociais e Demográficos), que permitem o acompanhamento de todas as ações necessárias para que sejam alcançados os objetivos esperados. (LEPORACE,2001, p.15),

Daí a importância das intenções reais da Rede de ITCPs ficarem claras para todos seus integrantes, assim como seus princípios, o que se explicita a seguir:

- Reafirmar os princípios da Aliança Cooperativista Internacional;
- Reafirmar o papel da Universidade como um *locus* de produção e socialização de conhecimento, com autonomia crítica e produtiva;
- Desenvolver e disseminar conhecimentos, sobre Cooperativismo e Auto-gestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária;
- Estimular a intercooperação promovendo a produção e socialização dos conhecimentos entre as incubadoras, e destas com o meio universitário, outras redes e afins e a sociedade;
- Organizar-se autonomamente e se relacionar com outras Redes, que conjuguem objetivos convergentes e princípios;
- Trabalhar na constituição, consolidação e integração das Cooperativas Populares, fortalecendo subsidiando e respeitando a autonomia dos Fóruns e Redes que estão integradas (ESTATUTO DA REDE ITCP, 1999).

Os objetivos e princípios citados deixam claro que as ITCPs e sua rede, desde a constituição da primeira incubadora em 1996, estão ligadas à promoção do desenvolvimento e incremento da Economia Solidária junto a grupos populares, de baixa renda, em processo de exclusão social e/ou excluídos.

A Incubadora está inserindo não só aqueles que nessa nova conjuntura estão perdendo o mercado, mas, principalmente, aqueles que historicamente nunca o integraram. As cooperativas populares se constituem numa importante resposta a uma economia que está em processo de profundas mudanças em todo o mundo (INCUBADORES, 2005, p.30).

Outra situação que possibilita concluir que as incubadoras buscam papel de alavancas em processos de inclusão social descritos no Histórico da Rede, recentemente divulgado, é a visão de que

as cooperativas podem incorporar instrumentos que garantam os benefícios sociais e previdenciários, como os planos de saúde coletivos, dos quais a maior parte da população de baixa renda tem sido alijada com o avanço da precarização e da informatização. Como traço forte, a incubagem leva ao trabalhador a discussão sobre seus direitos e uma alternativa para realizá-los. A opção de criar um empreendimento coletivo, uma cooperativa, é o meio (o objetivo), a melhoria das condições de vida do trabalhador, o fim (o resultado). (INCUBADORES, 2005, p.61)

As ITCPs são assim estimuladas a replicar e incentivar a criação de processos que levem à inclusão social, transformando técnicas e processos administrativos sobre empreendimentos associativos e cooperativos em objetivos principais e o empoderamento desse processo em resultados de inclusão social na prática.

Os pesquisadores que organizaram o Projeto “Incubadores 2001” concluíram que a ITCP da Fundação Universidade Regional de Blumenau norteia o que seria o consenso de vinte e quatro relatórios enviados e catalogados pelas incubadoras de todo o Brasil, sobre os princípios de todas essas incubadoras e da própria Rede de ITCPs. É significativo perceber que esses princípios estão ligados à implementação das metodologias de incubação, que conota um processo de relação interorganizacional entre as ITCPs, Universidades e empreendimentos de grupos populares, o que evidencia a forma isomórfica nas relações. Os princípios e valores universais das ITCPs são:

- a. O respeito pelo saber popular, valorizando o aprendizado de cada integrante, a experiência de vida;

- b. A busca pela cooperação, no sentido de fazer com e não para o grupo, negando qualquer possibilidade de tutela;
- c. A luta por construir processos orgânicos, democráticos e coletivos, haja vista que em nossa trajetória histórica temos poucas experiências vividas nessa perspectiva e principalmente pelo objetivo de praticar a autogestão;
- d. A compreensão que a Economia Solidária se dá, se sustenta em Rede; por isso a importância dos empreendimentos se constituem participando da construção da Rede;
- e. O respeito pela autonomia do grupo, além de ser um princípio cooperativista, a questão da autonomia é fundamentação no sentido de garantir que o grupo incubado teça sua identidade, seu caminho;
- f. De relações entre empreendimentos, pessoas, parceiros, apoiadores;
- g. O empenho em estabelecer vínculo com cada trabalhador, valorizando cada sujeito envolvido nessa discussão, a importância de cada um no grupo, no processo, na economia solidária;
- h. A preocupação com a linguagem no contato com os cooperativados, no sentido de viabilizar uma comunicação sem ruídos, compreensível, buscando tornar palpável nossas intervenções e exemplos através de dinâmicas, vídeos, entrega de material com letra legível e conteúdo de fácil compreensão;
- i. Compromisso da Universidade com os trabalhadores, no sentido de partilhar e colocar a serviço o saber produzido, financiado e subsidiado pela sociedade. (INCUBADORES, 2001, p. 17)

A prática de alguns desses princípios tem se mostrado de difícil compreensão e aplicação para a maioria dos integrantes envolvidos na implementação dessa proposta, o que dificulta a avaliação na atuação rede, incubadoras e ambientes populares.

Essa conclusão é permitida ao investigar-se a opinião de estudantes, profissionais que atuam nas incubadoras e representantes de grupos incubados, expressada no I Seminário de Metodologia de Incubação Popular do Nordeste, realizada em Natal-RN, em agosto de 2004, ou seja, nove anos após a constituição da primeira incubadora no Rio de Janeiro, em 1995, como pode ser mais bem visualizado no Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 – Distribuição das Representações Participantes do I Seminário de Metodologia de Incubação Popular do Nordeste

Categoria	BA	CE	PB	PE	RN	SP	DF	Total
Estudantes	02	00	02	00	12	00	00	16
Grupos incubados	01	01	01	01	14	00	00	18
Professores	02	00	02	02	02	01	00	09
Profissionais ligados às ITCPs	01	00	00	00	06	00	00	07
Outros	00	00	00	00	00	00	01	01
Total por Estado	06	01	05	03	34	01	01	51

Fonte: UNIEDUC, Relatório do I Seminário de Metodologia de Incubação Popular do Nordeste - FINEP.

Segundo os representantes dos grupos populares incubados e estudantes das ITCPs nordestinas, que aqui correspondem a quase 70% dos participantes, ainda se fazem necessários maiores investimentos no tocante a questões como: respeito ao saber popular, ampliar a noção de cooperação, autogestão e autonomia, assim como implementar ações em rede, em especial na troca de informações entre as ITCPs e grupos, maior envolvimento com os integrantes dos grupos, uso exclusivo da linguagem popular e maior compromisso das Universidades. Segundo o Prof. Osmar Pontes Sá, da ITCP-CE, na reunião regional N/NE,

“o plano de negócio cooperativo, que não é o plano de negócio das empresas, deve ser pensado, entendendo o processo de incubação como um processo educacional. A universidade é que contém o conhecimento, mas se esse conhecimento não for mediado, não serve para nada. Porque a universidade brasileira é academicista, então, tem determinados conhecimentos que nós precisamos e a universidade não tem. Não temos, por exemplo, um contador que faça uma contabilidade a partir de uma perspectiva social e não um balancete que só ele entende. Como é que se pode passar esse conhecimento? A mesma coisa no Direito”, (INCUBADORES, 2001, p.43).

A discussão, criação e implantação de um processo aplicado de incubação ou incubagem popular ao público beneficiário, que levaria ao empoderamento e desenvolvimento organizacional, econômico, social, cultural e ambiental, com reflexos

positivos nas comunidades nos quais os grupos se inserem, são vistas como um importante desafio e um foco para a Rede.

A conclusão da pesquisa aponta em comum uma crítica à estrutura econômica e social brasileira identificada no Projeto “Incubadores 2001” como: desigual, autofágica, autoritária e individualista, e a busca de modos de organização no mundo do trabalho alternativo a esta estrutura, a partir de práticas democráticas, autogestionárias, participativas e solidárias. Essas “contradições” são retratadas tanto no referencial teórico quanto nas relações na Rede ITCP e identificadas na análise dos documentos pesquisados e reuniões de planejamento.

Tal crítica direciona o processo de incubação, adotado por cada ITCP a seu modo, para a organização comunitária em cooperativas, associações e grupos de segmentos populacionais mais pobres ou excluídos de nossa Sociedade, com ênfase na organização democrática e solidária, com a efetiva inserção de seus empreendimentos no mercado formal de trabalho aliado à conquista de direitos sociais (INCUBADORES, 2001). Daí os objetivos propostos neste projeto estarem voltados para os cooperados, seus empreendimentos e também para o meio acadêmico, que

...inclui a socialização, produção de saberes, de conhecimentos, de valores e de afetos, em vista de ações e transformações da realidade”... Saberes e conhecimentos que se constroem na prática, mas que pressupõem o desenvolvimento do processo de formação e o envolvimento dos diversos sujeitos na ação, isso porque quem transforma a prática é o próprio sujeito, ninguém se prepara para uma ação senão agindo. (CALDART, 1987, *apud* INCUBADORES, 2001, p. 11)

Outros aspectos relevantes da metodologia de incubação foram levantados em reuniões realizadas nas diferentes regiões do Brasil, tais como a compreensão da incubação como

um processo, realizado através da interação entre Incubadora e grupos¹³ ou cooperativas incubadas, com uma grande diversidade de formas de atuação neste processo, tendo como ponto de partida a realidade e as demandas dos grupos apoiados, com forte caráter formativo; e um processo com temporalidade definida, de caráter permanente, realizado mediante o estabelecimento de compromissos recíprocos entre Incubadora e grupo/cooperativas incubadas, visando a autonomia destes no final do processo. (INCUBADORES, 2001, p.19).

Essas questões são preocupações que vários pesquisadores da rede buscam mensurar, qualificando os resultados das ações junto às incubadoras.

Gonçalo Guimarães da COOPE/UFRJ menciona três níveis de indicadores, baseados em variáveis relacionais da rede (nos associados, na empresa e nos princípios cooperativistas). Nos associados – nível de educação, qualidade de vida, cidadania etc; no empreendimento popular – faturamento, adoção de procedimentos gerenciais etc; nos princípios do cooperativismo – a autogestão que precisa cruzar os dados referentes à participação, à frequência e às temáticas das pautas das assembleias.

Os resultados propostos acima são focados no grau de desenvolvimento dos grupos populares incubados e na melhoria de seus indicadores socioeconômicos. No caso da análise de participação e atuação em rede, suas vantagens e desvantagens, faz-se necessário um conjunto de indicadores que agregam os investimentos realizados, as metas realizadas, o resultado, a autogestão, o faturamento, os procedimentos gerenciais adotados etc., assim como a qualidade dos serviços prestados pela incubadora aos grupos e ao aprendizado para a equipe que atua junto a cada ITCP.

Essas questões são significativas para as ITCPs, pois vinculam seus objetivos e os da Rede de ITCPs ao sucesso dos empreendimentos incubados, destacando o público beneficiário na formação de indicadores e na aplicação da Gestão Baseada nos Resultados.

¹³ Esses grupos correspondem a experiências e empreendimentos associativos que ainda não estão formalizados enquanto cooperativa ou associação.

Valorizar a realidade em que se situam os empreendimentos populares incubados pelas ITCPs pode levar tanto aos resultados da incubadora quanto aos da rede, que são diretamente vinculados aos resultados dos empreendimentos que incubam.

É importante lembrar que a Rede de ITCPs se trata de uma proposta isomórfica que busca inserir a Universidade, Governo, Fundações e ONGs, em empreendimentos populares de comunidades carentes, buscando a aplicação de um modelo coletivo único (Processo de Incubação). Para isso, é importante verificar se as relações estabelecidas estão efetivamente atendendo a esse objetivo, de tal modo que todos venham absorver características institucionais uns dos outros como uma espécie de mutação, reagindo ao ambiente criado pelo processo de incubação.

Com isso, o isomorfismo surge como uma questão significativa na construção do índice de análise da rede, diante das três posturas ou pilares diferentes entre os institucionalistas descritos conforme o Quadro abaixo.

Quadro 8 - Posturas ou Pilares Diferentes entre os Institucionalistas

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da Submissão	Utilidade	Obrigaç�o Social	Aceita�o de Pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumental	Adequa�o	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e san�es.	Certifica�o e Aceita�o	Predom�nio e Isomorfismo
Base de Legitima�o	Legalmente sancionada	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Conceitualmente correto.

Fonte: (SCOTT,1995)

A importância do critério institucional reside no fato de que as organiza es que atuam em rede são institucionalmente reguladas e necessitam de constante implementa o de um processo cognitivo para atuarem coletivamente, especialmente por de suas características institucionais, tão diversificadas e complexas.

Assim, os indicadores sugeridos são primeiramente definidos pelo tamanho da ITCP dentro de uma escala quantitativa e diluídos nos outros indicadores, conforme Quadro 09, abaixo:

Quadro 09 - Classificação das ITCPs por quantidade de grupos incubados:

Pequena até 10	Média 11 até 24	Grande, acima de 25
----------------	-----------------	---------------------

Elaborado pelo autor

a) Grupos Incubados e Grupos Desincubados

Quadro 10 - Variáveis Grupos Incubados e Desincubados.

Variáveis	Componentes	Indicadores	Fonte
1. Grupos	1.a. Grupos Incubados	1.a.1. N° Pessoas atendidas	Rede de ITCPs e ITCPs
		1.a.2. Tamanho da ITCP (pequena, média ou grande)	
		1.a.3. Renda média dos grupos	
	1.b. Grupos Desincubados	1.b.1. % Empreendimentos formados	
		1.b.2. % de grupos desincubados desde a existência da incubadora.	
		1.b.3. % de grupos desincubados, cujos integrantes melhoraram a renda	
		1.b.4. % de grupos que interagem com a comunidade na qual se inserem	
		1.b.5. % de grupos que praticam princípios cooperativistas e associativistas.	
		1.b.6. % de estudantes que passaram pela incubadora e que atuam junto aos grupos desincubados	
		1.b.7. % de grupos desistentes	
1.c. Diversidade	1.c.1. N° de Universidade		
	1.c.2. N° de Fundações, ONGs		
	1.c.3. N° de Empresas Comerciais		
	1.c.4. N° de Empreendimentos Informais		
	1.c.5. Participação em Fóruns, Conselhos, outras Redes, Consórcios...		
	1.c.6. Forma de relacionamento		

Elaborado pelo autor

As análises desses indicadores permitem uma reflexão sobre a ação global das incubadoras, o seu tamanho, sua capacidade de inserção junto aos grupos e seu

relacionamento com a Sociedade. São reflexos significativos, pois indicam com clareza a realidade da incubadora e principalmente se essa realidade confere com a posição de destaque ou não, ou seja, se tem poder de decisão e/ou de influenciar o planejamento da rede e/ou parceiros unilaterais na articulação.

É importante lembrar que, nesse sentido, o grau de sucesso da incubadora leva em conta a desincubação dos grupos de empreendimentos populares e a eficiência da metodologia aplicada por cada incubadora, determinando o seu grau de sucesso. É importante considerar aqui cada metodologia usada, dividindo-se o tempo de incubação pelo total dos grupos incubados e também, diante da diversidade cultural brasileira, onde o resgate da auto-estima dos grupos em exclusão social faz-se necessário mais tempo para empoderar os princípios cooperativistas e da incubação popular.

b) Recursos Investidos

Outra variável de comparação está dentro da dependência de recursos investidos nas ITCPs, verificando-se o investimento por grupo incubado e um valor médio desse custo na rede. As análises dos cronogramas físico-financeiros de cada ITCP permitem essa verificação da aplicação e a relação entre o coordenador e o conveniente.

Quadro 11- dos Recursos Investidos.

Variável	Componentes	Indicador (resultado)	Fontes
2.Recursos Investidos	2.a. Total de recursos captados	2.a.1. % dos recursos captados em rede	Conjunto de cronogramas físicos / financeiros
		2.a.2. % dos recursos captados pelas regionais da Rede de ITCPs	
		2.a.3. % dos recursos captados pela ITCP	
		2.a.4. % da contrapartida conveniente	

	2.b. Aplicação dos recursos	2.b.1. % dos recursos gastos com a ITCP (infraestrutura e manutenção)	
		2.b.2. % dos recursos gastos com a Rede	
		2.b.3. % dos recursos aplicados em atividades junto aos grupos populares nas comunidades	
		2.b.4. % dos recursos aplicados junto à equipe da ITCP.	
		2.b.5. % dos recursos aplicados em empreendimentos populares	
		2.b.6. % dos recursos aplicados em gestão dos projetos pela conveniente	

Elaborado pelo autor

Os dados financeiros e a quantidade, o tempo e a forma como os recursos foram recebidos e aplicados por cada incubadora permitem a elaboração de um indicador para análise dos resultados da rede. Com essa totalização, pode-se avaliar a relação custo – benefício de se atuar em rede, verificando-se qual incubadora está tendo mais ou menos benefício na distribuição de recursos, como também verificar sua aplicação em cima dos resultados propostos e efetivamente concretizados tal como planejado no projeto, buscando-se com isso uma Gestão Baseada em Resultados - GBR.

Esses dados são importantes uma vez que podem evidenciar se seria mais interessante uma atuação co-operativa dos parceiros locais da ITCP ou uma atuação nacional na Rede de ITCPs. Tal análise pode ser feita individualmente pela ITCP ou em conjunto por partes da Rede, como as regionais.

Os dados ainda permitem uma reflexão sobre a qualidade dos profissionais envolvidos em cada incubadora e a somatória do conjunto de dados das diversas ITCPs que fazem parte da rede demonstraram com clareza a eficiência do conjunto e do retorno das políticas públicas aplicadas às incubadoras.

A leitura do Projeto “Incubadores 2001” demonstra claramente a importância da captação e gestão dos recursos por cada incubadora, que, muitas vezes, não consegue

captá-los individualmente, precisando que a Rede de ITCPs faça esse papel numa, demonstração de uma forte dependência de recursos e de uma centralização.

Essa situação é clássica no isomorfismo, mesmo quando a captação de recursos e individual ou coletiva, as incubadoras são obrigadas a se encaixar em normas e regras devidamente conveniadas e acordadas com os financiadores. Estes, inclusive, devido ao poder financeiro que detêm na relação vertical de dependência de recursos, podem levar parceiros ao luxo de romper acordos e até convênios assinados, submetendo as outras organizações, organismos e parceiros executores às revisões do planejamento interno e dos interesses políticos das financiadoras, que defendem seus interesses internos, que muitas vezes não constam no acordo/convênio original da parceria.

Tal situação é real acompanhada junto ao projeto do PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras, em que um de seus financiadores, a FBB – Fundação “Banco do Brasil –”, resolveu submeter o projeto ao acordo que possui com o PRONINC, que não é citado do convênio assinado para a implementação do projeto, dentro do programa “TRABALHO E CIDADANIA” da FBB, com a agência executora uma das incubadoras no Nordeste.

c) Formação e Capacitação

Outro conjunto de indicadores importantes são os que refletem a formação e capacitação de pessoas em processos que levem à emancipação e autonomia dos grupos/empreendimentos incubados.

A formação e capacitação da equipe ou de funcionários responsáveis pelo desenvolvimento de projetos, planejamentos, trabalhos, empreendimentos, entre outros, de forma a permitir o entendimento do que se faz ali, e fazer bem, Vão delinear a construção

de um processo no quais os atores sociais locais vão se empoderando das ações necessárias. Uma forma dessa situação pode ser verificada com a adoção do GBR, que permite acompanhar o cumprimento de metas e objetivos e, ao empreendimento associado, verificar os resultados propostos iniciais do projeto, bem como depender menos das inter-relações políticas da rede e de alguns de seus membros.

A apropriação de conceitos, Tais como: planejamentos, metas, objetivos, gestão, resultados, eficiência, responsabilidade, entre outros, necessita de forte investimento em formação e capacitação para poder praticá-los. É o investimento em capital humano que, no caso da Rede de ITCPs, é o responsável pela implementação técnica da incubação (acompanhamento) da sustentabilidade do empreendimento popular (empoderamento).

Quadro 12 - De Formação e Capacitação.

Variável	Componentes	Indicador (resultado)	Fontes
3. Formação e Capacitação		3.a.1. % resposta à solicitação da ITCP	Relatórios Anuais das ITCPs.
	3.a. Informação e Comunicação	3.a.2. % de resposta da Rede Nacional	
		3.a.3. % de resposta da Regional	
		3.a.4. % de outras ITCPs.	
		3.a.5. % troca de profissionais	
	3.b. Conhecimento e Tecnologia	3.b.1. N° de Trabalhos em cooperação (REDE, Grupo e ITCP)	
		3.b.2. N° de pessoas capacitadas diretamente trabalhando nos Grupos, REDE e ITCP	
		3.b.3. % integrantes dos grupos capacitados em gestão.	
		3.b.4 N° de Tecnologia desenvolvida pela Rede e ITCP	

Elaborado pelo autor

Esses indicadores são importantes para permitir incrementar capacitações específicas e necessárias ao desenvolvimento do empreendimento de que as organizações participam.

d) Resultados Alcançados

A análise desses indicadores, baseada em resultados, poderá determinar até que ponto há vantagem de cada ITCP participar da rede, podendo-se assim vir a reavaliar seu papel, posicionamento e atuação, e até repensar a permanência da relação.

Quadro 13 - Resultados Alcançados

Variável	Componentes	Indicador (resultado)	Fontes
4. Resultados	4.a. Projetos Coletivos	4.a.1. % recursos captados pela Regional;	Cronogramas físicos e financeiros das ITCPs envolvidas
		4.a.2. N° de ITCPs envolvidas;	
		4.a.3. N° de projeto desenvolvido pelas regionais, trabalhos coletivos etc;	
	4.b Empoderamento	4.b.1. Grau de gestão do grupo sem assessoria e acompanhamento da ITCP;	Relatórios dos organismos financiadores e dos integrantes da rede.
		4.b.2. N° de contratos firmados com grupo sem suporte da ITCP ou Rede	
		4.b.3. % dos recursos gerenciados diretamente pelo grupo incubado;	
		4.b.4. % de grupos desincubados em atuação autonomamente.	

Elaborado pelo autor

A análise do conjunto de indicadores compilada em variáveis propostas demonstra os resultados individuais e coletivos na rede, o que poderá subsidiar a criação de um índice para visualizar até que ponto a sua posição é vantajosa ou desvantajosa, co-operativa ou competitiva, solidária ou autofágica na relação interorganizacional. Essa demonstração dar-se-á através de uma escala de graduação que no futuro pode se denominar de “Fator Rede”. Tal índice é um parâmetro para uma decisão estratégica dos gestores com vistas a um re-posicionamento.

Quando se analisa esse conjunto de variáveis, centrados em número de integrantes (no caso da Rede de ITCPs, grupos incubados e desincubados, também), recursos

investidos, formação e capacitação e resultados alcançados, estamos sugerindo um conjunto flexível mínimo, que pode ser ampliado, de acordo com as necessidades a serem levantadas.

A análise desse conjunto, realizada após a coleta e tabulação de dados brutos, junto a cada incubadora e empreendimento incubado, assim como junto aos demais integrantes da rede, vai demonstrar o grau de desenvolvimento, dependência, autonomia, enfim, até onde os resultados da ação são obtidos pela rede e pelo conjunto de integrantes da rede. Essa aceitação precisa ser comparada com os princípios, metas, objetivos e resultados tanto da rede, quanto de seus integrantes individualmente.

Então, o “Fator Rede” analisa a rede como um todo, o integrante em nível individual e coletivo, assim como as vantagens ou desvantagens dessa participação. Espera-se ser este o início de uma proposta para ser desenvolvida cada vez mais, diante dos raros instrumentos que possam permitir uma análise da sustentabilidade ao considerar fatores tão complexos, na busca da estabilização das relações interorganizacionais.

CAPITULO 5

5.1 Considerações sobre as Classificações das Redes

Consciente de que o universo organizacional compreende inúmeros arranjos entre incontáveis empresas e demais organizações, realizadas empiricamente ou seguindo diversas orientações metodológicas, faz-se necessária uma metodologia de avaliação capaz de melhor distingui-los conforme suas características intrínsecas, a fim de orientar os participantes. Nesse sentido, é necessária uma análise descritiva e comparativa que possibilite subsidiar uma tomada de decisão cooperativa em redes pelos atores envolvidos. Para tanto, essa metodologia precisa considerar um conjunto de indicadores e variáveis capazes de formar um índice de avaliação.

A construção do índice proposto passa pelo cruzamento de tipologias com morfologias enumeradas para se estabelecerem contextos que possibilitem uma classificação mais proveitosa das redes interorganizacionais e, assim, distingui-las e agrupá-las em conjuntos definidos o bastante, para que seja possível teorizar sobre suas semelhanças, diferenças e realizar análises de cunho comparativo e com performance operacional. Dessa forma, a investigação é realizada claramente entre relacionamentos afins ou não, buscando as características que levem a resultados mais satisfatórios.

Outra consideração apresentada neste trabalho é ampliar a reflexão sobre as classificações abordadas, possibilitando uma melhor compreensão das contribuições teóricas e práticas existentes sobre o assunto, como, por exemplo, as metodologias de implementação e os estudos de casos.

É provável que, devido até mesmo aos diversos enfoques colocados, inicie-se a leitura daquelas perspectivas, tendo em mente uma definição do contexto para o qual a intervenção foi concebida ou no qual ela foi aplicada.

Realizar uma análise crítica, para descobrir as razões de seus sucessos ou fracassos, e, efetivamente, realizar o uso das melhores práticas, entre estas como se fosse uma espécie de *benchmarking* ou tecnologia social que possa ser reproduzida e aplicada facilmente.

Como existem limitações, seria grande pretensão a confecção de um modelo que tudo explicasse. A opção está fundamentada na preferência de um modelo oriundo de uma literatura consolidada, concisa, enxuta e de ampla aplicação. Outras variáveis poderiam ser incorporadas ao modelo, mas podem ser reservadas para subdividir as redes interorganizacionais, já classificadas nas tipologias e morfologias apresentadas, embora isto não esteja no escopo deste trabalho.

As questões definidas nas tipologias e morfologias, no entanto, sofrem variações claras, que podem ser determinadas por variáveis que precisam ser consideradas na constituição do quadro de indicadores que poderão compor o índice.

O diagnóstico dos relacionamentos em rede deveria ser uma via de mão dupla, na qual seus integrantes tanto realizariam ações e atividades para fortalecimento da rede, quanto teriam o objetivo de fortalecer a si próprios. Na verdade, tal situação é o discurso comum, quando várias organizações resolvem organizar-se em rede, embora possa se perceber que as propostas inovadoras como horizontalização, autogestão, economia solidária, mercado justo, autonomia, descentralização e empoderamento dos membros da Rede de ITCPs, entre outras “novidades”, não acontecem efetivamente.

Mesmo assim a importância dessas propostas para o Brasil é significativa para a construção numa perspectiva sustentável do desenvolvimento econômico e social em várias regiões de nosso País, ainda afetadas por altos índices de pobreza.

Na análise deste trabalho, percebe-se algumas questões que se distanciam dessas propostas. Embora a Rede de ITCPs tenha sido o caso estudado, outras redes refletem uma realidade semelhante. É nesse sentido que a importância da avaliação de desempenho na

gestão por resultados se reflete até mesmo nas Normas Brasileiras de Contabilidade, segundo as quais, o que determina os padrões contábeis geralmente seguidos pela maioria dos gestores está, na prática, redefinindo “os conceitos contábeis geralmente aceitos” para incluir entre estes os critérios de avaliação de resultado.

Essa visão defendida pelos autores vem a evidenciar que a gestão contemporânea revê os padrões de avaliação aplicados atualmente nos sistemas, apontando para uma criação de modelos mais flexíveis, que tenham outros critérios de avaliação por resultado e agreguem qualidade aos critérios quantitativos geralmente impostos pela questão econômica financeira pura, cuja prática mostra apenas rubricas e recursos alocados para os investimentos propostos nos projetos. Em outras palavras, cumprir com eficiência e objetividade os compromissos acordados nos documentos constitutivos das redes e das organizações, em direção aos seus objetivos, sem levar em conta se os recursos atingiram efetivamente o resultado planejado.

No Brasil, a experiência internacional de avaliação da gestão tem despertado grande interesse como uma das condições básicas de sucesso da reforma administrativa em empresas e nas diversas esferas governamentais. Contudo, os sistemas de avaliação de resultado na gestão, ainda deficientes, devem ser priorizados para contribuir com a construção de um novo modelo de gestão, através de iniciativas que também podem ser utilizadas como propostas para elaboração dos próximos trabalhos sobre o tema, tais como:

- Direcionar o sistema de avaliação dentro da administração para uma ação centrada no eixo da avaliação do resultado do serviço prestado – qualitativa e quantitativamente – pelos diversos setores e/ou unidades participantes na implementação.
- Elaborar e divulgar sistemas e modelos de indicadores de resultados.
- Garantir uma ampla divulgação e acompanhamento dos indicadores e seus valores.

- Orientar as políticas de recursos humanos pelos parâmetros de avaliação por resultado GBR, que adotam e replicam boas práticas.

Portanto, a identificação dos benefícios de políticas empreendedoras demanda, primeiramente, a determinação dos índices físicos e qualitativos de resultados, o que se revela das diversas experiências e estudos. Isso quer dizer que na última década, com a postura empreendedora de gestão que outorga maior autonomia de decisão aos gestores, vem sendo adotada a “Gestão Baseada em Resultados” (*manager-oriented-budgeting*), que mede o resultado, não simplesmente pelo seu *output* quantitativo (por ex., número de prisões efetuadas, recursos financeiros aplicados), mas pela qualidade do resultado obtido (por ex., diminuição dos índices de criminalidade ou aumento do percentual de re-inserção social etc.).

Assim, pode ocorrer que o projeto B, no mesmo exemplo, ainda que fazendo menos prisões que o projeto A, tenha obtido maior redução efetiva da criminalidade, conseguindo, assim, melhor resultado dentro dos objetivos claramente definidos no planejamento. Essa forma de gestão evidencia a necessidade de diferentes posturas, que é

“derivada de sua postura de controle orientado por missões, metas e objetivos... se torna expressivamente maior que o do governo burocrático. De fato, este se volta prioritariamente para o controle do cumprimento dos custos orçados e não para a consecução de metas otimizadas. Concentra-se, assim, no detalhe em meio a tarefas amplas, perdendo tanto a capacidade de decidir, como a visão de eficácia das políticas. (DRUCKER, 1997, p. 50).

Situações assim refletem novamente a confusão entre meio e fim, ou seja, objetivo e resultado do planejamento. Por exemplo, pode-se dizer que as pessoas ou recursos humanos de uma determinada organização atuam em rede dentro da própria organização, visto que é muito comum, em especial no Terceiro Setor, os profissionais se congregarem por afinidade em vários sentidos, tendo que formar uniões informais para trabalharem de acordo com seus interesses, que muitas vezes não são os da organização.

Essa individualização, que é micro-cosmo, de alguma forma se reproduz nos relacionamentos entre organizações, pois elas podem procurar se agrupar para garantir maiores vantagens, num ajuntamento que pode ser determinado por região de origem, de produção, produtos e serviços parecidos, entre outros. É a efetivação da competitividade, não em benefício da rede, mas da organização. Muitas dessas “uniões” dentro da rede ou das organizações são difíceis de identificar, até porque são involuntárias e não planejadas com conotação política e não profissional.

Mas a adoção da GBR, com a finalidade de mensuração dos resultados da rede e de cada organização participante, pode levar à identificação de problemas, possibilitar correções estratégicas nos planejamentos e considerar as vantagens e desvantagens de atuar. Essa preocupação está fundamentada na visão de tentar medir e avaliar a atuação, já que, para Drucker (op. cit., p.79), "as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa".

Apesar dessa dificuldade citada pelo autor, a atuação em rede baseada em objetivos e princípios com metas e resultados claros, com definição de responsabilidades e planejamentos frequentes, reforça a idéia do Fator Rede, como um índice de avaliação no uso dessa estratégia em rede ou individualmente pela organização.

A tendência de atuar com o cumprimento dos resultados esperados cresce a cada dia, chegando ao ponto de muitas empresas flexibilizarem horários e formas de trabalhos, desde que os objetivos sejam efetivados e os resultados possam ser medidos.

As aplicações dos pilares levantadas na discussão sobre o isomorfismo são fatores decisivos na implementação de mudanças dentro e fora das organizações, que permitirão a

esta cumprir e honrar seus acordos, continuando assim a participar da rede e constituir novas parcerias.

Entretanto, vale lembrar que, durante a pesquisa teórica e de campo, foi observado que, não existe pretensão “real” de criar um empoderamento ou autogestão nas inter-relações organizacionais, que, segundo o conceito de isomorfismo, sempre existirá numa base de submissão nas relações, sejam elas de utilidade, obrigação social ou aceitação de pressupostos dentro da Rede.

É justamente aí que reside a importância da GBR, cuja adoção tende a diminuir os impactos negativos da submissão, que precisa ficar restrita aos objetivos propostos e acordados entre as organizações, como é o caso da Rede de ITCPs, que tem como público beneficiário justamente um segmento de empreendimentos populares que precisam se empoderar de tecnologia, informações, parcerias entre outras questões.

Distribuir conhecimento e implementar processos de auto-gestão junto a grupos populares em diversos estados brasileiros é uma novidade que poucos conseguem realizar com sucesso, uma vez que está construída numa forte base autoritária e de dependência.

Portanto, a importância de um constante processo cognitivo e a adoção de um sistema de avaliação seriam um diferencial muito significativo na concretização dos benefícios propostos no relacionamento interorganizacional, em especial num país como o Brasil, com tantas diferenças econômicas e de qualidade de vida.

No mundo, essas experiências têm contribuído para melhorar a qualidade de vida das pessoas e um dos motivos foi o respeito às diferenças locais. Replicá-las no Brasil com apoio governamental não é difícil, o problema que ainda perdura ao longo dos anos é a persistência em formular políticas e programas distantes das diferenças regionais e culturais de nosso país continente.

5.2 Limitações do Trabalho

Mesmo tendo-se utilizado técnicas adequadas para se atingir os objetivos do estudo, é importante ressaltar que sejam apresentados alguns aspectos que limitaram a pesquisa.

Primeiramente, na pesquisa foi utilizado o estudo de caso, apesar de ter investigado as relações interorganizacionais dentro da Rede ITCPs, que se caracteriza por limitar a situação analisada em outras redes.

Outra limitação se refere à dificuldade para a aplicação e recebimento dos questionários e entrevistas, o que ocasionou aumento do uso das técnicas de análise de conteúdos dos documentos primários da organização, levando a uma interpretação do autor ou possível entendimento equivocado de alguns critérios de análise. No entanto, com a diversidade de documentos e registros da Rede ITCPs e na própria incubadora, aliada ao fato do pesquisador ter ativamente participado na construção de tais relações, essas barreiras foram minimizadas.

Uma terceira limitação foi a escassez de pesquisa de nível similar no tema relatado. Tal situação inviabilizou as possibilidades de um estudo comparativo, que facilitaria algumas conclusões e propostas do trabalho.

5.3 Recomendações para Trabalho Futuros

Por mais detalhado fosse o trabalho não extinguiria o tema abordado. Contudo, podem-se delinear várias outras pesquisas complementares como esta, buscando-se apoiar assim uns sobre os ombros de outros pesquisadores e enxergar mais longe na problemática. Para tanto, apontam-se outras pesquisas, a fim de contribuir em tal situação, a saber:

- Com base nos indicadores, compilar e aplicar um índice de avaliação da atuação da Rede de ITCPs; (Fator Rede)

- Explicar até que ponto há o fenômeno de mutação das organizações que se inserem em Redes e de que forma isso se dá na prática (Isomorfismo);
- Elaborar e divulgar sistemas e modelos de avaliação de indicadores de resultados;
- Direcionar o sistema de avaliação dentro da administração para uma ação centrada no eixo da avaliação do resultado do serviço prestado – qualitativa e quantitativamente – pelos diversos setores e/ou unidades participantes na implementação;
- Apontar processo de divulgação e acompanhamento dos indicadores e seus valores;
- Orientar as políticas de recursos humanos pelos parâmetros de avaliação por resultado que adotam e replicam boas práticas.

BIBLIOGRAFIA

AMATO, Neto, J. *Redes de cooperação produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas - Fundação Vanzolini, 2000.

ASTLEY, W Graham; FOMBRUN, Charles J. *Collective strategies: social ecology of organizational environments*. Academy of Management Review: EUA, 1983 p.576-587.

BRITO, Jorge N. P., *Características estruturais e modus-operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica*. Rio de Janeiro: IE-UFRJ, 1999. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 358 p.

CAMPOS, E.; TOMEI, P. *Administração de sistema complexos: organizações e “redes” organizacionais*. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, 1979. 112p.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998. 148p.

CASTANHA, Belli, L. A. *Redes Estratégicas e Empresas de Pequeno Porte: Modo de relacionamento em uma inserção competitiva coletiva*. (Dissertação de mestrado) Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal do Fluminense, UFF-RJ, 1999.

CORREA, Geraldo N.; BREMER, Carlos F. *Experiências Prática em Organizações e Empresas Virtuais*. In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção, Gramado RS: Anais [CD-ROM] UFRS; 1997.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. Trad. Silvana Finzi F. São Paulo: Xamã, 1996.

DERTOUZOS, Michael. *O que será: Como o novo mundo da informação transformará nossas vidas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991, 413p.

DOLLINGER, Marc J.; GOLDEN, Peggy A. *Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance*. Journal of Management, EUA, v8 N°4, 695-715p, dez. 1992.

D’AVENI, R. A., GUNTHER, R. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECHEVERRI-CAROLL, e. I.; L.; HANSEN, N. *Do asymmetric networks help or hinder small firms ability to export?* Regional Studies, EUA, v. 32 n. 8, pp. 721, nov 1998.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Mapa do Fim da Fome no Brasil*. São Paulo: FGV, 2001.

GOLDEN, Peggy.; DOLLINGER, Marc. *Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. Entrepreneurship: Theory and Practice*, EUA 1993, p43-57.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. *Formatos multilaterais. HSM Management*, São Paulo, v3, Nº 4, 66-72p, ago. 1999.

HARBISON, J R.; PEKAR JR., P. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Ed. Futura, 1999. 209p.

HAX, Arnaldo C.; WILDER II, Dean L. *The Delta Model: Adaptive management for a changing world. Sloan Management Review*. Massachusetts, EUA: Winter, 1991. 11-28p

IIDA, Ítiro. *Pequena e média empresa no Japão*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 280p.

JARA, Carlos Julio. *A Sustentabilidade do desenvolvimento local*. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Recife: Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco – SEPLAN, 1998.

LEAL, Gabriela; Almeida Ronaldo. *Consórcios: Uma alternativa para os pequenos*. Exportar&Gerência. Brasília, Nº11, 18-25p, ago 1999.

LEPORACE, Maria Márcia. *Construção de indicadores sócios populacionais*. FNUAP – ONU, 2001.

LOCUS: *Informativo das Incubadoras e Parques Tecnológicos*, Ano XI - Nº 43. jun. 2005

LOPES, Fernando Dias. *Teoria Institucional e Gestão Universitária*. Porto Alegre, Read, 1999.

MINTZBERG, Henry e QUINN, B. James: *O Processo da Estratégia*. Trad. James Sunderland Cook. 3º Ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

NICÁCIO, J. A. *Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas*. Florianópolis: 1997. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. obtido em <http://www.ufsc.br> acesso em 02.04.2004.

NILSSON, C. H. *Strategic alliances, trick or treat?: The case of Scania*. Int. J. Production Economics, EUA, v 52, pp.147-160. 1997.

PENTEADO, Mauro, R. *Consórcio de empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1979. 163p.

POIRIER, Charles C.; REITER, Stephen E. *Otimizando sua rede de negócios: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas*. São Paulo: Futura, 1997. 309p.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993. 897 p.

_____, *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986. 362 p.

_____, *Competição = On competition: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 515 p.

PREISS, K.; GOLDMAN, S L.; NAGEL, R. N. *Cooperar para competir: construindo parceiras eficazes*: São Paulo: Ed. Futura, 1998. 300p

ROECH, Sylvia M. Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração*. 2º Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

RUSS, Neir, CAMP, S.M. *Strategic alliances and technology transfer: na extend paradigm*. Int. J. Techonology Management, EUA, v. 14 n. 5, pp. 513-527, 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática*. 3º Ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2001. 284p

SANTOS, Gilmar. *A Teoria Institucional e a Análise das Operações de Franquia*. Porto Alegre, Read, 1999.

SERVA, Maurício. *A importação de metodologias administrativas no Brasil*. São Paulo: EAESP/FGV, dissertação de mestrado, 1990.

SINGER, Paul. *Introdução a Economia Solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Maria Carolina A.F; BACIC, Miguel J. *Pensado políticas para as PE's: Importância das formas de inserção e das condições de apropriação do benefícios*. Campinas: IE-UNICAMP, 1999.

_____, Maria Carolina A.F.; MAZZALI, Leonel; BACIC, Miguel J. *Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso Brasil*. Ensaio FEE, Porto Alegre, v8 n° 2, pp. 201 – 234, 1998.

SCOTT, R. *The Adolescence of the Institutional Theory*, 1987.

STOECHER, R. *Evaluating and rethinking the case study*. The Sociological Review, 88-112, 1991.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação – 10ª. ed.* – São Paulo: Editora Cortez: Autores associados, 2000.

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

WARREN, Roland. L. *The interorganizational field as a focus investigation*. Administrative Science Quartely, v. 12, pp. 336-419, dez. 1967.

WEIZ, J.; ROCO, M. C. *Redes de pesquisa e Educação em engenharia nas Américas*. Rio de Janeiro, 1998.

WILDEMAN, L. *Alliances and networks: the next generation*. Int. J. Techonology Management, EUA, v 15, ns. 1/2 pp. 96-108, 1998.

YOSHINO, Michel Y.; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996. 263 p

YIN, Robert, K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: *informação e documentação - referências - elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. NBR 10520: *informação e documentação – citações em documentos - apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. NBR 14724: *informação e documentação - trabalhos acadêmicos-apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

SITES CONSULTADOS

Serviços Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
<http://www.sebrae.rn.com.br>

Incubadora de Cooperativas e Iniciativas Populares de Rio Grande do Norte – INCOOP-RN
<http://www.incoop.ct.ufrn.br>

Rede Internacional Terceiro Setor
<http://www.rits.org.br>

Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP
<http://www.finep.gov.br>

Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional – FASE | Site de acompanhamento PRONINC.
<http://www.acompanhamentoproninc.org.br>

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC.
<http://www.anprotec.org.br>

ANEXO 1 – [CD-ROM] INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Relatório descritivo final - Projeto Incubadores 2001, Unitrabalho – 2002 - Número BR 158011.

Relatório da Rede Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede ITCPs Brasil – 2001.

Relatório da Rede Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede ITCPs, Brasil – 2ª versão – SENAES – MTE – 2005.

Projeto Consolidação de INCOOP-RN e Ampliação Regional Nordeste de ITCPs PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras – FINEP/MCT/FBB – 2003.

Relatório Seminário de Incubadoras de Cooperativas do PRONINC - FASE, São Paulo, 2005.

Estatuto Social da Rede ITCP, 1999.

Regimento Interno da Rede ITCP.

Termo de Referência do PRONINC, 2003.