

# ANÁLISE DO PROCESSO DE COOPETIÇÃO EM REDES HORIZONTAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL

*ANALYSIS OF THE CO-OPETITION PROCESS WITHIN HORIZONTAL NETWORKS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL*

**MÁRCIA PATRÍCIA SILVA  
DAS NEVES**  
man@puers.br

**CARLOS ALBERTO DIEHL**  
cd@unisinos.br

**PETER BENT HANSEN**  
peter.hansen@puers.br

**GRACE VIEIRA BECKER**  
grace.becker@puers.br

## RESUMO

Este artigo busca contribuir para um melhor entendimento do processo de coopetição (cooperação e competição simultâneas) que ocorre em redes horizontais de pequenas e médias empresas, tema que tem se apresentado como um campo de estudo relevante da administração estratégica. O objetivo desta pesquisa é analisar os elementos-chave que caracterizam a coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas selecionadas do Estado do Rio Grande do Sul. A estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de casos múltiplos, com investigação qualitativa, que teve como técnicas de coleta de dados entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado e análise documental. Os respondentes são associados e gestores das Redes Agafarma e Redecore. Os dados foram tratados e analisados com o uso da técnica de análise de conteúdo. De acordo com os resultados, pode-se inferir que os elementos-chave da coopetição identificados a partir da teoria, incluindo (i) confiança e reciprocidade; (ii) complementaridade e comprometimento; (iii) troca de experiências e aprendizagem; (iv) histórico e identidade; (v) adaptabilidade e alinhamento; (vi) interdependência e igualdade; (vii) incompatibilidade e conflitos; (viii) concorrência e rivalidade; (ix) controle e padronização; (x) desempenho individual e coletivo; e (xi) independência e autonomia, encontram-se presentes nas redes estudadas. As redes de empresas analisadas possuem todos os elementos propostos em diferentes graus de intensidade, em função de suas características diversas e específicas, como porte, segmento de atuação, tempo de existência, empresas concorrentes diretas ou não e outros aspectos. Destaca-se que os elementos vinculados à dimensão cooperação mostraram-se presentes nas redes com maior intensidade que os elementos vinculados à dimensão competição.

*Palavras-chave:* redes horizontais de empresas, redes de cooperação, coopetição, elementos-chave.

## ABSTRACT

This paper intends to contribute to a better understanding of the co-opetition (simultaneous co-operation and competition) process within horizontal networks in small and medium-sized

companies, which is a relevant field of study in strategic management. The objective of this investigation is to analyze the key elements characterizing co-opetition within horizontal networks in selected small and medium-size companies based in Rio Grande do Sul state. Its strategy was a multiple case study, in a qualitative survey, using semi-structured in-depth interviews and documental analysis as data collection procedures. Associates and managers of the Agafarma and Redecore networks were interviewed. The data were treated and analyzed using the technique of content analysis. The results show that the key elements of co-opetition identified on the basis of the theoretical background are present in those networks, including (i) trust and reciprocity; (ii) complementarity and commitment; (iii) exchange of experience and learning; (iv) history and identity; (v) adaptability and alignment; (vi) interdependence and equality; (vii) incompatibility and conflicts; (viii) competition and rivalry; (ix) control and standardization; (x) individual and collective performance; and (xi) independence and autonomy. The networks have all these elements in different degrees of intensity, due to their different and specific features, such as size, operation field, period of existence, direct and non-direct competitors, and other aspects. It must be highlighted that the elements linked to the dimension of co-operation are present in the networks more intensely than the elements linked to competition.

*Key words:* horizontal networks of companies, co-operation networks, co-opetition, key elements.

## INTRODUÇÃO

São vários os fatores que tornam importante o estudo das pequenas e médias empresas (PMEs). Teixeira (1995) destaca os seguintes: estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; relações capital/trabalho mais harmoniosas; possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão de obra, seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas; e potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e processo. Desta forma, parece natural buscar-se estruturar ações de apoio à atuação das PMEs em função das suas implicações potenciais para o desenvolvimento local e regional.

No entanto, inseridas em um ambiente competitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão de obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel e custos envolvidos na exportação de produtos (Balestrin e Vargas, 2004).

Outras questões relevantes vinculadas à atuação das PMEs referem-se às dificuldades na estrutura gerencial frágil, que normalmente é pouco formalizada, não possuindo controles quantitativos, enfatizando resultados de curto prazo e caracterizando-se muitas vezes por tomada de decisão intuitiva

(Leone, 1999); geralmente apresentam maior vulnerabilidade aos efeitos da globalização, maior dificuldade para a absorção de inovações gerenciais e tecnológicas e poder de barganha reduzido (Hall, 2004).

Considerando estas limitações, a taxa de mortalidade das PMEs é maior do que a das grandes empresas. Por exemplo, a taxa de mortalidade das microempresas no Brasil nos últimos anos foi bastante elevada, sendo apenas de 8% a percentagem de empresas que foram constituídas e continuaram em atuação até seu quinto ano de vida (SEBRAE, 2008).

Visando garantir sua sobrevivência e obter vantagem competitiva frente aos competidores (Jarillo, 1988), algumas PMEs passaram a constituir redes de empresas em diferentes países do mundo. O berço destas redes empresariais deu-se na Itália, na década de 1970, onde foram formadas redes de pequenas empresas na região da Emilia Romagna, denominadas de distritos industriais, por iniciativa dos próprios empresários influenciados pela cultura local (Lagemann, 2004). Posteriormente, estas redes se estenderam para outros países, às vezes por iniciativa dos próprios empresários, às vezes por estímulo governamental e de instituições de ensino e pesquisa. A Organização das Nações Unidas (ONU) possui ações para a formação de redes de empresas em países em desenvolvimento como o México, Jamaica, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Marrocos, Paquistão, Índia, entre outros (SEBRAE, 2008).

No Brasil, a instituição responsável pelo suporte às micro e pequenas empresas é representada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). No Estado do Rio Grande do Sul, verifica-se também a existência de apoio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) para a alavancagem das PMEs, visto que esta secretaria desenvolveu o Programa "Redes de Cooperação" em parceria

com algumas universidades da região a partir de 2000, o qual buscava dar suporte à formação e ao desenvolvimento das redes horizontais de pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Sul. Diferentemente das redes verticais que envolvem empresas em estágios (ou elos) distintos de uma cadeia produtiva, incluindo empresas fornecedoras e clientes, como por exemplo distribuidores e varejistas, as redes horizontais caracterizam-se por serem constituídas por empresas que atuam em um mesmo estágio (ou elo) de uma cadeia produtiva, como, por exemplo, o varejo (de um produto específico ou de diversos).

As PMEs, ao unirem-se em redes horizontais, buscam satisfazer suas necessidades e minimizar suas deficiências, como algumas daquelas anteriormente abordadas. Como exemplos de vantagens que podem ser almeçadas através da formação destas redes de empresas, citam-se: possibilidade de concentração do foco no *core business*, melhoria na produtividade, redução dos custos, acesso a novos mercados, a novas tecnologias e a mão de obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências, acesso a informações, acesso a instituições e programas governamentais (Roman, 2007); proteção contra as ameaças do ambiente externo (Astley e Fombrun, 1983); formação de reputação, adaptabilidade às mudanças de mercado (Powell, 1987); superação de barreiras legais e negociais (Walters *et al.*, 1994); ganhos de escala (Gomes-Casseres, 1994); compartilhamento de riscos (Brouthers *et al.*, 1995); manutenção da estabilidade no mercado e redução de incertezas (Kosa e Lewin, 2000); diminuição da rivalidade (Park e Ungson, 2001) e aprendizagem organizacional (Klotzke, 2002). Desta forma, constatam-se os benefícios que a atuação de empresas em redes pode proporcionar às PMEs.

No entanto, alguns fatores devem ser considerados pelos empresários antes de se engajarem nestas alianças, devido à maior complexidade de gerenciamento das redes, à perda parcial de autonomia, ao processo paradoxal de cooperação e competição que ocorre ao mesmo tempo nestes arranjos interorganizacionais, entre outros. De maneira geral, a cooperação entre empresas é recomendável quando os benefícios suplantam os custos (Jarillo, 1988).

Considerando os fatores mencionados acima, a literatura aborda a existência de riscos e a ocorrência de altas taxas de falhas nas redes de empresas (Brouthers *et al.*, 1995). Dentre os diversos fatores que comprometem o sucesso das redes de empresas destacam-se as dificuldades aliadas ao contexto das redes (Park e Ungson, 2001), provenientes de questões como a cooperação e competição simultâneas – coopetição (Bengtsson e Kock, 2002; Das e Teng, 2003).

Neste processo de coopetição que envolve as pequenas e médias empresas atuando em redes horizontais, estas são, ao mesmo tempo, independentes e dependentes umas das outras; suas culturas necessitam tornar-se compatíveis e os objetivos têm que ser aproximados ao máximo. Também os diversos estilos gerenciais precisam estar em consonância. Há nestas

relações a demanda de aprender a lidar com a competição e com os conflitos de interesses entre os parceiros, buscando, assim, a gestão adequada deste complexo processo, onde as empresas competem e cooperam ao mesmo tempo.

Levando-se em conta as questões aqui abordadas, justifica-se o interesse do presente estudo, cujo propósito é contribuir na identificação dos elementos-chave que caracterizam a coopetição nas redes horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. Portanto, a questão de pesquisa que norteia o presente trabalho é assim formulada: *como se caracteriza a coopetição nas redes horizontais de PMEs do RS através de seus elementos-chave, na percepção dos gestores das redes?*

Para atender a essa questão de pesquisa, o objetivo do presente artigo é caracterizar a coopetição nas redes horizontais de PMEs do RS, a partir da percepção de seus gestores. Para tanto, desenvolve-se nas seções a seguir uma breve revisão bibliográfica sobre os temas enfocados, seguida da apresentação do Programa Redes de Cooperação do RS e de uma proposta de *framework* de identificação dos elementos-chave da coopetição. Seguem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, os resultados da análise dos casos estudados e as conclusões do presente estudo.

## REDES DE EMPRESAS, COOPETIÇÃO E SEUS ELEMENTOS-CHAVE

Esta seção aborda os temas redes horizontais de PMEs, o processo de coopetição, envolvendo os componentes de competição e cooperação, finalizando com a proposta de *framework* de identificação de elementos-chave deste processo.

### REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

No passado, o objeto quase que exclusivo da observação acadêmica era a unidade empresarial isolada (Roman, 2007). O estudo sobre redes como disciplina estratégica começou a ser realizado apenas nas últimas décadas, sendo considerado novo tanto na teoria quanto na aplicação (Osborn e Hagedoorn, 1997) e possuindo, assim, ainda algumas lacunas de pesquisa a serem preenchidas.

De acordo com Grandori e Soda (1995), a teoria de redes de empresas foi desenvolvida a partir de diferentes óticas conforme as áreas dos diversos pesquisadores do tema, o que resultou em fragmentação desta literatura. Estas ideias, conceitos e aplicações de redes não são novos. Desde os anos 30 eles vêm sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas do conhecimento, como as ciências sociais, a antropologia, a psicologia e outras (Cândido, 2000). Considerando os conceitos e aplicações difundidas pela ciência da administração, verifica-se que esta forma de aliança entre empresas vem ocorrendo desde 1970 na região da Emilia-Romagna na Itália, e desde 1989 na Dinamarca. Lipnack e Stamps (1994) citam como precursores de utilização de políticas públicas no fomento à cooperação empresarial as regiões formadas pelo norte da Itália, seguidos da

Dinamarca, Islândia, Portugal, Espanha, Canadá, Reino Unido e os estados norte-americanos da Carolina do Norte, Nova Hampshire, Oregon, Arkansas, Michigan, Washington, Flórida e Ohio.

Entre as definições existentes especificamente para "redes de empresas" há diversas interpretações e classificações. Não é objetivo aqui exaurir este tema. Neste sentido, para melhor caracterizar as redes horizontais de empresas, faz-se a seguir sua distinção das redes verticais de empresas. Assim, as redes verticais envolvem as relações cliente e fornecedor entre as empresas participantes, como, por exemplo, uma rede de fabricantes e de varejistas que comercializam os produtos dos primeiros, enquanto as redes horizontais se caracterizam por serem constituídas por empresas de mesmo ramo de atividades e potencialmente concorrentes diretas, como, por exemplo, uma rede de empresas varejistas de material de construção.

As redes horizontais são consideradas pela literatura relações complexas, onde as empresas concorrentes optam por cooperar dentro de certo domínio. Desta forma, as relações são favorecidas quanto à concentração de esforços, sem tirar a liberdade de ação estratégica e o poder de decisão de seus membros. Neste tipo de aliança, existe uma grande heterogeneidade de formas, como por exemplo: (i) os consórcios de compras, (ii) as associações profissionais, (iii) as redes de *lobbying*, (iv) as redes de cooperação e (v) as alianças tecnológicas (Marcon e Moinet, 2000). Segundo Cândido (2002), os vínculos horizontais ocorrem entre empresas do mesmo nível de atuação na cadeia produtiva e podem envolver instituições que promovem apoio a para facilitação e o desenvolvimento das redes.

Esta visão é compartilhada por Balestrin e Vargas (2004) e Lenz (2007), que apontam que as empresas participantes de redes horizontais possuem independência nas decisões internas, sendo a influência da rede no sentido do fomento da coopetição entre as empresas integrantes.

Na Figura 1, é possível vislumbrar dois eixos relevantes em termos de características das redes de empresas. Observando-se o eixo vertical, verifica-se que as redes horizontais se caracterizam mais pela busca da cooperação e tendência à horizontalização (descentralização) do poder; já as redes verticais tendem a uma maior concentração do poder, via de regra através de uma grande empresa, o que implica, na maioria das vezes, uma forte estrutura hierárquica. Considerando agora o eixo horizontal da figura, é possível perceber o grau de formalização das relações entre as empresas participantes das redes, podendo este grau mover-se da convivência informal entre os associados, como o caso de acordos verbais, afinidades, amizades, até acordos formalmente estabelecidos, através de contratos jurídicos entre as partes envolvidas (Marcon e Moinet, 2000). Verifica-se a existência de redes horizontais de empresas situadas nos dois extremos do eixo horizontal da figura.

Adicionalmente, a estruturação das redes horizontais geralmente implica duas características relevantes deste modelo de aliança, que são a interdependência entre os participantes e a autonomia dos mesmos. Os atores deste arranjo são interdependentes entre si a ponto de que as ações e decisões tomadas por um podem afetar os demais, sendo estes, portanto, relacionados e dependentes em determinadas

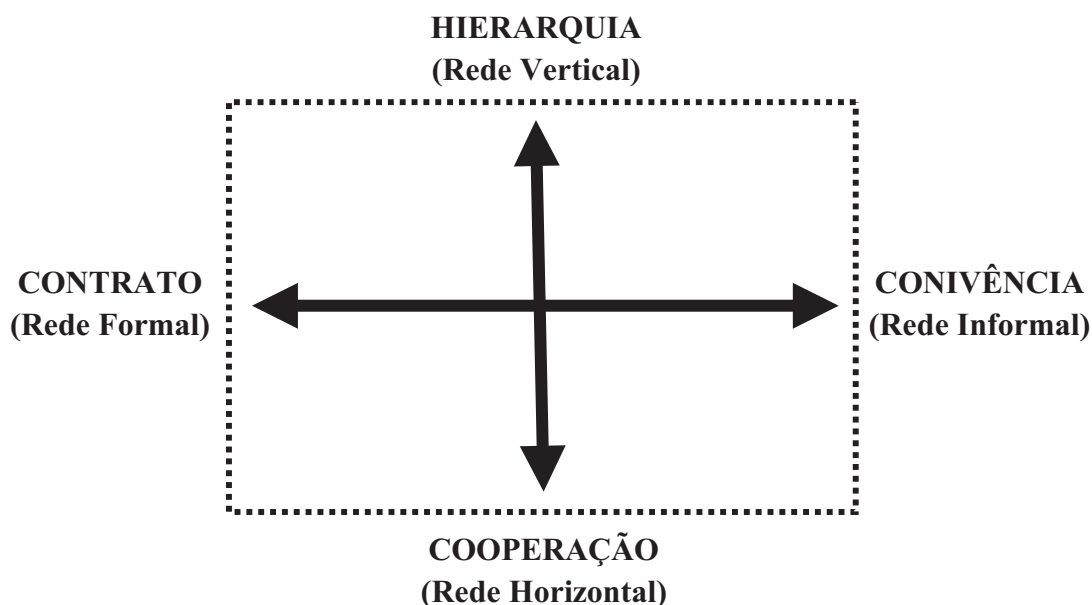


Figura 1 – Mapa de orientação conceitual.

Figure 1 – Conceptual guidance map.

Fonte: Adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000).

situações. No entanto, existem questões que dizem respeito apenas às empresas isoladamente, não à rede como um todo. Nestes casos, as mesmas possuem total autonomia para tomar suas decisões e exercer seu poder. Pode-se verificar que algumas vezes, os atores, apesar da primeira impressão indicar o contrário, não são totalmente autônomos (Marcon e Moinet, 2000).

Balestrin e Vargas (2003) acrescentam que uma associação vertical entre empresas permite maior especialização da produção, pois há apoio tecnológico envolvendo produtores e fornecedores de produtos e serviços. Já as associações horizontais, para os autores, ocorrem quando as empresas de mesmo segmento, pertencentes a um único elo da cadeia produtiva, se associam na execução de alguma ação conjunta. Em princípio, as empresas são concorrentes; porém, buscam, por meio do associativismo, potencializar ações em benefício de todas.

Assim, a natureza das redes horizontais é peculiar por estar mais próxima de um tipo de estrutura que se denomina como "pura". Nela, privilegiam-se a cooperação, a interdependência, a harmonia na resolução de conflitos e a menor utilização de poder formal. Devido a estas peculiaridades, este modelo vem sendo difundido sob a forma de redes de cooperação nas iniciativas governamentais no Estado do Rio Grande do Sul (Verschoore, 2004).

### **REDES DE COOPERAÇÃO**

Nas condições de concorrência do atual paradigma competitivo, global e informacional (Castells, 1999), terão destaque as organizações voltadas ao aprendizado contínuo, focadas na inovação e aptas a cooperarem, como é possível através da atuação em formato de redes. Para tanto, estas organizações precisam ser: democráticas, com ampla participação dos envolvidos, tanto na tomada de decisão quanto nas atividades de criação e inovação; flexíveis; conectivas; motivadoras, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e, acima de tudo, igualitárias, nas quais os resultados dos esforços conjuntos sejam distribuídos de forma mais equitativa do que nas atuais estruturas de propriedade (Verschoore, 2004).

Nesta estrutura organizacional ressaltada acima, encontram-se as bases de constituição das redes horizontais de cooperação entre empresas. Verschoore (2006) complementa apontando que se podem conceituar redes de cooperação como um arranjo voluntário entre duas ou mais empresas, em sua maioria de pequeno porte, que: (i) possuem independência e noção de interdependência; (ii) na maioria dos casos estão situadas no último elo da cadeia produtiva; (iii) atendem diretamente ao consumidor final; (iv) geralmente encontram-se geograficamente próximas; (v) em setores ou ramos de atuação similares; (vi) têm uma estrutura de coordenação mínima para fomentar o incentivo do espírito cooperativo e formação de confiança mútua; (vii) recebem fomento para a formação e desenvolvimento por meio da parceria com organizações de

suporte (universidades e órgãos públicos).

Outras definições importantes acerca dos conceitos de redes de cooperação são traçadas por outros autores, onde se destaca a definição elaborada por Lagemann (2004), segundo a qual redes de cooperação podem ser definidas como acordos entre três ou mais empresas independentes que potencializam ou racionalizam recursos, buscando objetivos comuns com a finalidade principal de ganho em vantagem competitiva. Com base no exposto, o Quadro 1 adiante apresenta algumas características destas redes de cooperação.

A partir dos diferentes conceitos sobre redes de cooperação, torna-se importante destacar que esta pesquisa irá adotar o conceito exposto por Verschoore (2006) para nortear os passos seguintes do trabalho. Este autor defende a ideia de serem as redes arranjos voluntários entre duas ou mais empresas, em sua maioria de pequeno porte, que buscam atuar de forma conjunta em busca do alcance de alguns objetivos que possuem em comum.

### **PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL**

O Rio Grande do Sul foi pioneiro no Brasil na difusão desta forma de arranjo empresarial, a partir da participação do governo estadual, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) e de universidades da região no desenvolvimento do programa, denominado de Programa Estadual Redes de Cooperação (SEDAI, 2004).

Este programa, de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado – SEDA (2004), foi elaborado em 1999 e implantado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2000, tendo se consolidado fortemente no Estado ao longo dos seis anos em que vigorou, a saber, de 2001 a 2006. No processo de implantação do Programa, houve o envolvimento de muitos atores sociais, sendo que as organizações e instituições mais diretamente atuantes, segundo Dotto e Wittmann (2003), foram:

- (a) a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDA –, que idealizou, coordenou e ofereceu suporte financeiro;
- (b) as universidades comunitárias regionais, que contribuíram com o corpo docente e técnico nas atividades de coordenação regional e oferecimento de cursos de nivelamento gerencial, a contratação de técnicos para realizar a tarefa de consultores e espaço físico e equipamentos para as reuniões;
- (c) os empresários, que, sensibilizados, adotaram a prática de associar-se a outras empresas do mesmo segmento, formando as redes empresariais;
- (d) as Prefeituras, Secretarias Municipais, Sindicatos e Associações Comerciais e Industriais, além de outros órgãos representativos de classes, cujos interesses se identificaram com a proposta do Programa Redes de Cooperação.

Quadro 1 – Características das “Redes de Cooperação” do Programa da SEDAI-RS.

Chart 1 – SEDAI-RS cooperation network's characteristics.

Característica	Descrição
Participantes das redes	Os participantes das redes são todos donos ou sócios de empresas. Para representação da rede, estes mesmos participantes são eleitos para os cargos de presidência, diretoria e conselhos. Os participantes que não possuem cargos de representação são aqui chamados de associados.
Porte	Microempresas, pequenas e médias empresas independentes.
Mecanismos de controle	Estatuto social e código de ética representam os contratos e conselhos fiscais e de ética são formados para a fiscalização dos associados.
Ramos de atuação	Redes formadas entre empresas de mesmo ramo de atuação. No momento da pesquisa, 27 ramos de atuação possuíam redes no Estado.
Proximidade geográfica	Não é pré-requisito.
Ano de fundação	A partir dos anos 1990 (redes do RS), com aceleração de crescimento nos últimos anos.
Número de empresas	Limitação feita individualmente pelas redes. Pode variar de menos de 10 associados para mais de 100.
Objetivos mais citados pelas redes	Diminuição de custos.
Apoio externo	Consultores ligados às faculdades e universidades do Estado, responsáveis pelo estímulo ao surgimento de novas redes, acompanhamento durante a formação e apoio às redes já estabelecidas.
Apoio interno	Grupos de apoio formados entre os associados; rodízio para negociação com fornecedores.
Identificação	Cada rede possui denominação própria para identificar o grupo, com nome único para a associação e nome fantasia, utilizado na padronização de fachadas de lojas, de uniformes, propaganda, negociação conjunta, entre outros.

Fonte: Lagemann (2004, p. 16).

O objetivo do governo do Estado do Rio Grande do Sul ao propor esse programa foi reunir empresas que possuíssem interesses comuns em redes de cooperação. A constituição de uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantivesse independência legal e a individualidade em cada empreendimento participante foi o meio encontrado para tanto. As redes formadas estabeleceram um estado de coopetição, gerando assim o desenvolvimento destas pequenas e médias empresas e, conseqüentemente, o desenvolvimento do local onde as mesmas se encontravam localizadas.

### A COOPETIÇÃO ENTRE EMPRESAS

O termo coopetição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1995) ao defenderem a ideia de que, para que um negócio tenha bom desempenho, não é preciso que outros obtenham desempenho ruim. Para estes autores, competidor é todo aquele que faz o consumidor valorizar menos um produto. E complementar é aquele que leva o consumidor a valorizar mais um produto (Brandenburger e Nalebuff, 1995). Desta forma, observa-se que clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes podem ser motivadores de valorização dos produtos e serviços prestados pela empresa. Segundo os mesmos autores, o princípio da coopetição nasceu da ideia de que é possível competir e cooperar ao mesmo tempo e que esta atitude, na verdade, é também uma forma de capacitação

para a competição, visto que empresas rivais se complementam onde é possível cooperar, buscando mais força competitiva para enfrentar as exigências do mercado.

Outra visão do termo coopetição é defendida por Morgan (1996), que alega que, assim como na natureza, a colaboração entre os seres é tão comum quanto a competição e, mesmo assim, o ambiente não necessariamente tende à escassez de recursos. Nas organizações, esta ordem não é distinta, e organizações rivais podem cooperar entre si, associando-se para a execução de determinadas atividades, buscando, assim, um futuro compartilhado.

Para Lorange e Ross (1996), a cooperação mútua entre as partes envolvidas, formada pelos elementos citados anteriormente, é condição básica para o sucesso de uma rede de empresas, pois o paradigma da estratégia cooperativa tende a diferir das visões estratégicas tradicionais que se apoiam no paradoxo instável do paradigma “perde-ganha” entre empresas, o qual geralmente promove a desconfiança mútua.

O sucesso de um negócio pode requerer que as empresas sigam as duas estratégias – cooperação e competição, simultaneamente (Lado *et al.*, 1997). Por um lado, a cooperação dá à empresa acesso a ativos que antes isoladamente ela não teria e, por outro, a competição é importante para manter a tensão criativa e evitar o conluio dentro das empresas. A teoria reconhece que a competição e a cooperação, quando

utilizadas de modo balanceado, exercem papel fundamental no desempenho das organizações (Bengtsson e Kock, 2002).

Para Bengtsson e Kock (2002), existem quatro tipos diferentes de relacionamento entre competidores: coexistência, cooperação, competição e coopetição, sendo a coopetição o tipo mais importante de relacionamento, visto que as empresas, na cooperação, se ajudam na busca pelo desenvolvimento e, na competição, pressionam-se mutuamente pelo desenvolvimento.

Apesar de ser um conceito recente, como ressalta Leão (2004), a coopetição, de uma forma geral, compreende que a cooperação entre concorrentes emerge com aplicações em diferentes setores da economia. Pode-se destacar o setor de tecnologia da informação, a indústria da informação, biotecnologia e saúde, a indústria do turismo, a indústria do papel, a indústria de tecido e cerveja e a indústria de bens de consumo. Já para Dagnino e Padula (2002), coopetição é a nova forma de se conceituar a interdependência entre empresas, onde se tem a convergência de interesses e objetivos, formando o sistema "coopetitivo de criação de valor".

Bengtsson e Kock (2002) salientam alguns fatores referentes ao comportamento coopetitivo das empresas, dentre os quais se destacam: (i) a heterogeneidade de recursos entre empresas, que pode estimular o relacionamento coopetitivo; (ii) as atividades de cooperação e competição, em situação de coopetição, estão divididas de acordo com a proximidade com o cliente; nas atividades próximas aos clientes, as empresas competem e, nas atividades distantes dos clientes, elas cooperam; (iii) as duas lógicas da interação não podem ser desenvolvidas simultaneamente nas mesmas atividades ou unidades da empresa, podendo-se repassar o controle e coordenação do relacionamento para organizações intermediárias (a exemplo de cooperativas e associações); (iv) a vantagem da coopetição revela-se na combinação da pressão por desenvolvimento, inovação e eficiência promovidas pela competição e pelo acesso a recursos proporcionado pela cooperação.

Dessa forma, vê-se coopetição como um novo modo de pensar sobre negócios, como uma estratégia a ser desenvolvida para se obter vantagens que isoladamente seriam de difícil alcance para as empresas. Como destacam Brandenburger e Nalebuff (1995), o ideal em alguns casos é que as empresas se envolvam simultaneamente em cooperação e competição. Este tipo de relacionamento, segundo Human e Provan (1997), possui como principal objetivo a obtenção de vantagens competitivas, como redução dos custos e riscos, ganhos de escala e poder de mercado e troca de experiências.

Desta forma, é relevante identificar os elementos-chave da coopetição, através de modelos teóricos relacionados a este termo, visando identificar posteriormente benefícios concretos que a evolução da coopetição possa trazer às redes de cooperação analisadas, o que é feito a seguir.

### **FRAMEWORK PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS-CHAVE DA COOPETIÇÃO NAS REDES HORIZONTAIS DE PMES**

Na análise do processo de coopetição, diversos autores apresentam propostas teóricas para sustentar a validade das ações cooperativas entre concorrentes como forma de competir. Entre os principais motivos pelos quais a utilização desta estratégia é estimulada, citam-se: a obtenção de ganhos de escala e poder de mercado (Perrow, 1992; Verschoore, 2004), provisão de soluções (Casarotto e Pires, 1999; Balestrin e Vargas, 2003); relações sociais (Perrow, 1992; Balestro, 2002), complementaridade entre as empresas (Williamson, 1985; Perrow, 1992) e ganho de competitividade (Balestrin, 2005).

O processo de coopetição se forma nas redes horizontais de PMEs a partir da presença de elementos característicos das estratégias de cooperação e competição. Se existirem nas redes de empresas práticas de cooperação e competição, segundo Leão (2004), estará constituído o processo de coopetição nestas. A partir da bibliografia apresentada anteriormente neste trabalho, puderam-se identificar alguns elementos-chave para a formação do processo de coopetição, onde se destacam: (i) confiança e reciprocidade; (ii) complementaridade e comprometimento; (iii) troca de experiências e aprendizagem; (iv) histórico e identidade; (v) adaptabilidade e alinhamento; (vi) interdependência e igualdade; (vii) incompatibilidade e conflitos; (viii) concorrência e rivalidade; (ix) controle e padronização; (x) desempenho individual e coletivo; e (xi) independência e autonomia.

Os primeiros elementos abordados, a saber, confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, pertencem ao campo das estratégias de cooperação, com base nos autores anteriormente abordados. Já os elementos incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo e independência e autonomia vinculam-se às estratégias de competição.

Com base nos elementos da coopetição identificados pelos diferentes autores anteriormente discutidos, desenvolve-se a seguir uma proposta de *framework* para a identificação da existência destes elementos constituintes nas redes analisadas no presente estudo. Um modelo ou *framework* é uma representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo. O *framework* aqui proposto contém 12 categorias ou elementos-chaves da coopetição que são divididos entre as dimensões cooperação e competição detalhadas adiante. O Quadro 2 apresenta o *framework* proposto para se identificar os referidos elementos-chaves.

A identificação dos elementos-chaves da coopetição nas redes é ainda uma área em desenvolvimento, visto que relativamente poucos trabalhos abordam este tema, e estes se

detêm mais especificamente na influência que o processo de coopetição pode ter na competitividade das redes. Um exemplo disso é o trabalho de Leão (2004).

Na dimensão cooperação, localizam-se os elementos confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, que, juntos, formam a estrutura da estratégia de cooperação nas redes (Lagemann, 2004). O desenvolvimento destes pode proporcionar às empresas associadas o surgimento de uma relação duradoura em rede e também a proteção necessária para sua sobrevivência no longo prazo.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui cunho qualitativo, o que, de acordo com Malhotra (2001), proporciona melhor visão e compreensão do problema. Nos métodos qualitativos não há medidas; as possíveis inferências não são estatísticas, e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse (Malhotra, 2001).

É utilizada a estratégia de estudo de casos múltiplos para desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Yin (2001), é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e quando múltiplas fontes de evidência são usadas. Entre as diferentes formas de realização de pesquisas do tipo estudo de caso, optou-se pela execução de uma pesquisa exploratória, que é conduzida para obter ideias e informações mais aprofundadas sobre o problema (Malhotra, 2001).

A definição da unidade de análise se fundamentou no proposto por Yin (2001), que define a mesma como sendo representada por indivíduos, processos ou entidades, a partir do fenômeno estudado. Com base nisto, a unidade de análise desta pesquisa constitui-se no processo de coopetição praticado nas redes horizontais de PMEs estudadas.

Com relação aos critérios de escolha das redes que foram pesquisadas, utilizaram-se os seguintes: (i) tempo de atuação no mercado, (ii) localização geográfica (conveniência) e (iii) capacidade da equipe de gestão da rede de responder aos questionamentos formulados. Optou-se por escolher redes com características diferenciadas, no sentido de melhor entender o processo de coopetição. As duas redes pesquisadas faziam parte do programa Redes de Cooperação do RS, das quais uma era uma rede varejista de farmácias (Agafarma) e a outra uma rede de serviços e varejo de materiais e acessórios para construção (Redecore).

A pesquisa foi desenvolvida através de etapa preparatória para a coleta de dados, da coleta de dados em si e, posteriormente, da análise dos dados e do estabelecimento das conclusões. A etapa preparatória consistiu de, a partir da literatura consultada, estabelecer os elementos-chave do

estudo a serem utilizados no instrumento de pesquisa, no caso, um roteiro para entrevistas semi-estruturadas. Após, foi realizada a validação do instrumento por meio de especialistas, que sugeriram melhorias, as quais foram incorporadas no instrumento. Tais especialistas foram constituídos por técnicos das universidades integrantes do programa, que desenvolveram e aplicaram a metodologia do mesmo. Por fim, foi realizado um pré-teste com o gestor de uma rede de cooperação. Tal gestor era um executivo contratado por uma das redes para coordenar as atividades coletivas dos diversos grupos de trabalho.

A etapa de coleta de dados aconteceu após a revisão bibliográfica e a fase preparatória da pesquisa. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa estabelecer um padrão de coleta de dados onde se utilizam múltiplas fontes de evidências. Utilizaram-se neste estudo, além das já citadas entrevistas em profundidade, consultas a documentos das redes horizontais de empresas estudadas, incluindo atas de reuniões, documentos de planejamento, estatutos, regimentos e outros.

As entrevistas foram gravadas e, a seguir, transcritas, visando facilitar a interpretação de dados. Todas as entrevistas foram aplicadas em horário comercial, agendadas previamente por telefone e tiveram a duração média de uma hora. Os entrevistados foram definidos pelos seguintes critérios: tempo de atuação na rede, função de gestor ou administrador, conhecimento sobre os assuntos referentes à rede, visão geral sobre o desempenho das lojas e a disponibilidade de tempo dos mesmos. Como respondentes da pesquisa foram ouvidos: (i) os gestores, executivos ou administradores das redes horizontais de PMEs; (ii) o presidente das redes pesquisadas, que também é um dos associados; e (iii) o grupo de associados responsável pela gestão, negociação, prospecção e marketing na rede. Entrevistaram-se, desta forma, pessoas responsáveis pela gestão em cada uma das redes, somando ao todo 10 entrevistas em profundidade nas duas redes. A realização de entrevistas com um número maior de participantes das redes pesquisadas, mas sem o desenvolvimento de uma visão mais abrangente do histórico e da atuação global das mesmas, poderia comprometer a identificação dos elementos da coopetição e a análise dos mesmos e de suas relações.

O instrumento de pesquisa aplicado às redes visava inicialmente identificar a presença dos elementos-chave da coopetição na rede pesquisada. Este instrumento foi dividido em duas etapas: uma com perguntas abertas a respeito da existência destes elementos para as redes, e a outra etapa com perguntas fechadas a respeito da intensidade dos elementos-chave acima expostos, com as categorias forte, média ou fraca. O objetivo da aplicação da segunda etapa era confirmar as respostas obtidas na primeira etapa e verificar ou não a existência de contradição por parte dos respondentes, mostrando, assim, coerência nas respostas obtidas.

Na análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das entrevistas, buscando fornecer aos pesquisadores



Quadro 2 – Framework para a identificação dos elementos-chave da coopetição nas redes de PMEs.

Chart 2 – Framework for identifying SMEs networks cooperation key elements.

Dimensões	Categorias	Variáveis	Autores
Cooperação	Confiança e reciprocidade	Afinidade. Cooperação. Nível de interação entre os agentes.	Jarillo (1988); Gulati (1998); Balestro (2002); Kanter (1994); Lagemann (2004)
	Complementaridade e comprometimento	Relacionamento cooperativo. Tempo e esforços investidos. Colaboração efetiva. Expressão de objetivos comuns.	Kanter (1994); Lorange e Ross (1996); Park e Ungson (2001); Lagemann (2004)
	Troca de experiências e aprendizagem	Aprendizagem coletiva. Formas de comunicação. Estímulo à geração e difusão do conhecimento.	Hamel et al. (1989); Koza e Lewin (2000); Lagemann (2004); Teixeira (2005), Balestrin (2005)
	Histórico e identidade	Histórico comum antecedente à rede. Identidade cultural. Perfil das empresas. Apoio familiar.	Gulati (1998); Lagemann (2004)
	Adaptabilidade e alinhamento	Capacidade de adaptação e mobilização. Coesão interna. Alinhamento estratégico. Remoção dos obstáculos, restrições e limitações.	Das e Teng (2003); Lagemann (2004)
	Interdependência e igualdade	Igualdade de direitos e deveres. Respeito a divergências dos parceiros. Dependência recíproca entre as empresas associadas. Maior estabilidade.	Grandori e Soda (1995); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Competição	Incompatibilidade e conflitos	Incompatibilidade entre as empresas parceiras. Conflitos internos. Diferentes práticas, atitudes e posturas no mercado.	Grandori e Soda (1995); Ring e Van de Ven (1994); Alegretti (2006); Verschoore (2006)
	Concorrência e Rivalidade	Comportamento competitivo dos parceiros. Atitudes oportunistas. Ações de rivalidade.	Olave e Amato Neto (2001); Porter (1989)
	Controle e padronização	Mecanismos de gestão e controle. Diversidade dos parceiros. Padronização de posturas e atitudes. Necessidade de líderes capazes de gerenciar o processo.	Grandori e Soda (1995); Alegretti (2006); Powell (1987); Kanter (1994); Ring e Van de Ven (1994); Das e Teng (1998); Park e Ungson (2001); Alegretti (2006); Verschoore (2006)
	Desempenho individual e coletivo	Diferentes níveis de força de mercado entre as empresas. Diversas formas de gestão. Diferentes níveis de capacitação tecnológica. Marketing conjunto e acúmulo de capital social.	Lagemann (2004); Alegretti (2006); Grandori e Soda (1995)
	Independência e autonomia	Independência e autonomia das empresas na gestão do negócio. Diferenciação a partir desta autonomia e independência.	Verschoore (2006); Lorange e Ross (1996); Lagemann (2004)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas referências listadas.

maiores detalhes sobre os dados, a fim de conseguir respostas à questão de pesquisa, como detalha Lakatos (1993). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de dados através de um procedimento sistemático e objetivo de descrição. Ela permite a inferência de conhecimento das mensagens transmitidas através da coleta de dados. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram reunidos e categorizados utilizando-se expressões-chave, na busca de identificação de padrões, semelhanças e diferenças e, por fim, de explicações para os diversos resultados encontrados. A análise foi realizada de forma individual, visando à exploração ao máximo dos dados primários obtidos. Em seguida, foi efetuada uma análise comparativa dos dados a fim de estabelecer relações entre as informações obtidas junto aos gestores das redes.

### DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico, apresenta-se a caracterização das duas redes horizontais de empresas e a análise dos dados coletados em cada rede, para, por fim, apresentar-se uma análise comparativa dos resultados.

### CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA COOPETIÇÃO NA REDE AGAFARMA

O formador da associação de farmácias AGAFI, que posteriormente deu origem à formação da atual Rede de Farmácias Agafarma, foi o Projeto ELO. Este possuía uma metodologia operacional para a implantação de "Centrais de Compras, Vendas e Serviços" e "Redes Independentes de Negócios", criada pelo Instituto de Desenvolvimento Empresarial – IDEM, com sede na cidade de São José do Rio Preto, Estado de São Paulo. Mesmo contemplando fatores como treinamento e capacitação gerencial, maior facilidade de acesso a financiamentos e assessoria jurídica e contábil, a ênfase do Projeto ELO estava no poder de barganha para as negociações com grandes fornecedores, o que iria gerar maior competitividade e maiores lucros para as empresas associadas. Constituída inicialmente para ser uma Central de Compras, a Rede Agafarma incorporou outras características ao longo dos anos. Sempre acreditando no associativismo como estratégia competitiva, acabou por se inserir mais tarde no Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul. Como é possível observar, esta rede teve sua formação no ano de 1996, anterior ao Programa Redes de Cooperação.

A Rede Agafarma é atualmente conhecida como uma das maiores redes do Rio Grande do Sul, sendo constituída por mais de 300 farmácias distribuídas por todo o Estado. Esta rede considera o associativismo uma forma ideal de se trabalhar quando se é pequeno ou médio empresário, visto que esta forma de associação traz benefícios às pequenas e médias empresas (ganhos de escala, entre outros) que apenas as grandes poderiam ter.

A Agafarma foi registrada na Junta Comercial como uma sociedade civil sem fins lucrativos, que possui como estrutura

organizacional uma Diretoria Executiva composta pelo diretor-presidente, diretor-vice-presidente, diretor-secretário, 2º diretor-secretário, diretor financeiro e 2º diretor financeiro, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética. O ingresso da marca Rede Agafarma no mercado ocorreu em 3 de abril de 1997, possuindo naquela data um total de 120 lojas associadas. Atualmente esta rede possui elevado grau de aceitação no mercado, sendo considerada um caso bem-sucedido de rede de cooperação de pequenas e médias empresas, servindo, desta forma, como referência para muitas outras redes (Agafarma, 2009).

Com relação à gestão da rede, observa-se que a duração dos mandatos é de dois anos, não podendo haver mais de uma recondução consecutiva ao cargo de diretor-presidente. Ao término de cada mandato, a Diretoria Executiva renova metade dos seus membros.

A Rede possui hoje três categorias de empresas afiliadas: (i) as Sócias Fundadoras (empresas que assinaram a ata de fundação da AGAFI); (ii) as Sócias Efetivas (empresas associadas, homologadas pela Assembleia Geral); (iii) as Sócias Afiliadas. Somente as Sócias Fundadoras podem aprovar a inclusão de novas associadas na categoria de Efetivas, além de votar e serem votadas nas eleições da AGAFI. As empresas da categoria Sócias Efetivas adquirem os mesmos direitos das Fundadoras 360 dias após a sua admissão na sociedade. As Sócias Afiliadas são empresas admitidas pela Diretoria Executiva e regidas por um Contrato de Licença de Uso de Marca, similar a uma franquia. A rede é regida pelo Estatuto Social, pelas regras do Regulamento Interno e pelo Código de Ética, que são documentos que visam controlar as relações associado-associação e associado-associado.

Com as novas propostas e ideias trazidas pelo Programa Redes de Cooperação, a rede Agafarma se profissionalizou e cresceu. Tem adotado como foco de sua atenção o *layout* das lojas, a modernização gerencial e o treinamento dos empregados, visando demonstrar ao mercado consumidor, através de sua melhor gestão, de sua logomarca e de seu slogan, a preocupação e o carinho com as pessoas. A Rede Agafarma tem sido considerada no mercado como um exemplo e vem obtendo resultados importantes: atende mais de 1 milhão de clientes por mês e detém 14,6% do mercado farmacêutico do Estado do Rio Grande do Sul.

A identificação dos elementos-chave da coopetição e a avaliação da intensidade destes na rede deram-se a partir do *framework* de elementos-chave (Quadro 2) e da comparação das informações obtidas nas entrevistas (dados primários) e na análise documental.

Na Rede Agafarma, seis respondentes participaram da entrevista: dois associados envolvidos na gestão, dois gestores, o presidente e o vice-presidente da rede, os quais mantiveram coerência em suas respostas. Houve pouca diferença de percepção entre os entrevistados, como é possível perceber do relatado nas respostas às perguntas abertas e fechadas.

Para melhor compreensão das análises feitas na Rede Agafarma sobre a existência dos elementos-chaves da coopetição e seus graus de intensidade na rede, é exposto adiante um Quadro Resumo (Quadro 3) com estas informações. Com relação aos elementos-chave, obtiveram-se as seguintes caracterizações desta rede.

Os respondentes defenderam que o comprometimento entre os associados da rede está presente e possui forte intensidade. No entanto, declararam que poderiam aprimorar este elemento, pois há uma disparidade grande entre a participação dos associados envolvidos na gestão da rede e os demais associados.

Considerando a existência da confiança entre os associados, todos os respondentes afirmaram que ela estava presente e ocorria em um grau forte, visto que a marca Agafarma é reconhecida e conceituada junto aos clientes, e a rede possui instrumentos que minimizam a perda de confiança entre os participantes (Código de Conduta e Ética).

Com respeito à complementaridade entre os associados da rede, os entrevistados responderam que ela está presente, mas precisa ser mais desenvolvida em termos de gestão e, por isso, a classificaram como de grau médio de intensidade.

Os respondentes identificaram também que a reciprocidade entre os associados e a rede está presente e pode ser considerada forte, mas não em grau tão alto quanto a confiança, que atualmente é uma das principais bases da rede. Segundo os respondentes, cerca de 80% dos associados

possuem alto grau de reciprocidade com a rede, principalmente aqueles envolvidos na gestão da mesma.

Considerando a troca de experiências e aprendizagem coletiva na rede, os respondentes alegaram que tanto a troca de experiências quanto a aprendizagem coletiva estavam sim presentes, porém em um grau de intensidade médio. Defenderam, ainda, que isto se deve à ocorrência de maior volume de troca de conhecimento e experiências entre a gestão da rede e os associados, não sendo tão grande a comunicação direta entre os associados em si.

Com relação à interdependência entre as empresas vinculadas à rede, os associados e gestores entrevistados responderam que ela pode, sim, ser observada. No entanto, esta interdependência entre as empresas da Agafarma é fraca, pois na verdade a forte interdependência existente é a dos associados com a gestão da Agafarma, e não entre eles.

Outra questão a que os respondentes foram submetidos na dimensão cooperação abordava o elemento-chave da coopetição igualdade e indagava a eles se o respeito aos interesses dos parceiros e aos direitos e deveres dos mesmos era mantido na rede em igualdade para todos. No quesito igualdade e interdependência da dimensão cooperação, os entrevistados responderam que o respeito aos interesses e aos direitos e deveres dos associados é mantido igualmente para todos, e que esta igualdade possui uma intensidade forte dentro da rede. Um dos respondentes expõe "ser fundamental manter-se a igualdade dos agentes dentro da

Quadro 3 – Verificação da existência e avaliação da intensidade de ocorrência dos elementos-chaves da coopetição na Rede Agafarma.  
Chart 3 – Existence analysis and occurrence intensity evaluation of the Agafarma's Network cooperation key elements.

Rede Agafarma		
Elementos-chave	Existência	Intensidade de ocorrência
Comprometimento	Sim	Forte
Confiança	Sim	Forte
Complementaridade	Sim	Média
Reciprocidade	Sim	Forte
Troca de experiências e aprendizagem	Sim	Média
Interdependência	Sim	Fraca
Igualdade	Sim	Forte
Adaptabilidade e alinhamento	Sim	Forte
Histórico e identidade	Sim	Médio
Incompatibilidade	Sim	Fraca
Conflitos	Sim	Fraca
Concorrência e rivalidade	Sim	Fraca
Controle e padronização	Sim	Forte
Diferenças de desempenho individual e coletivo	Sim	Forte
Independência e autonomia	Sim	Média

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das evidências da pesquisa.

rede, pois esta postura mostra profissionalismo e justiça por parte da Agafarma".

Os associados e gestores foram interrogados sobre como ocorreram a adaptação e o alinhamento de suas empresas às exigências feitas pela rede de cooperação, quando passaram a integrar a mesma. A resposta foi que a adaptação e o alinhamento haviam ocorrido em um grau forte entre todas as empresas da rede, visto que a empresa que deseja fazer parte da Rede Agafarma precisa preencher algumas exigências definidas pelo estatuto.

Considerando a questão relativa ao histórico comum das empresas antes da formação da rede, as respostas obtidas convergiram para um parecer de que, sim, ele existia, mas em grau mediano. O único ponto que as farmácias que constituíram a Rede Agafarma tinham em comum era a aceitação de seu trabalho por parte da sociedade.

Já na dimensão competição, a primeira questão formulada aos respondentes foi sobre a existência ou não de incompatibilidade entre as empresas da rede. A resposta obtida foi que existe incompatibilidade entre algumas empresas da rede, mas em um grau de intensidade fraco. Os respondentes argumentaram que este tipo de situação é difícil de ser encontrada, pois "as empresas são tratadas pela rede visando evitar situações que beneficiem apenas a um grupo de empresários e não atendam a outra parcela de integrantes da rede".

A respeito dos conflitos internos, os respondentes relataram que podem ser encontrados na rede, mas em um grau muito fraco. Destacou um entrevistado ainda que, nestas situações, a rede busca intermediar o conflito para resolvê-lo o mais breve possível, e a gestão da rede trabalha normalmente no sentido de extinguir os conflitos internos.

Quando perguntados sobre a situação de concorrência e rivalidade existente ou não na rede, os entrevistados responderam que estas existem, mas em grau fraco. A concorrência existe, segundo eles, porque, mesmo que a rede os oriente sobre a importância da cooperação, fora da rede estes associados dependem principalmente da localização de suas lojas em relação aos concorrentes. Isto os leva, por vezes, a adotar posturas concorrenciais, prejudicando o relacionamento que é incentivado pela rede.

A próxima questão da pesquisa abordou a presença do elemento-chave controle e padronização na rede. A resposta obtida foi positiva; estes elementos encontravam-se presentes na Rede Agafarma, com uma intensidade e atuação forte nela. Um dos respondentes defendeu que, para uma rede do tamanho da Rede Agafarma se organizar, ser gerida e crescer adequadamente, são necessários vários instrumentos de controle, bem como a aplicação justa e imediata dos mesmos quando necessário.

Com relação às diferenças de desempenho dentro da rede por parte das empresas associadas, foi identificado que estas ocorrem, fato que se deve principalmente ao porte de algumas farmácias, que acabam por definir um maior poder de mercado.

Em relação ao fato das empresas associadas à rede possuírem independência e autonomia nas decisões internas de seu negócio, a resposta obtida foi afirmativa, e a intensidade atribuída a esta autonomia e independência foi mediana. A justificativa para esta resposta, de acordo com os respondentes, se deve ao fato de que as empresas possuem autonomia para gerir seus negócios desde que esta não afete as normas da Rede Agafarma.

Pelos resultados apresentados pela Rede Agafarma, constata-se que todos os elementos de coopetição indicados no *framework* proposto foram considerados presentes pelos entrevistados. Percebe-se também (Quadro 3) que os elementos-chave da dimensão cooperação ocorrem, de forma geral, em maior intensidade que os da dimensão competição.

### **CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA COOPETIÇÃO NA REDECORE**

A Redecore é uma rede de empresas que atuam em alguns segmentos do setor de construção e arquitetura, exercendo, assim, atividades complementares, atendendo profissionais de arquitetura, decoração e engenharia, além de clientes finais (consumidores). Possui como principal objetivo tornar cada integrante seu mais qualificado a cada dia, buscando excelência em sua área de atuação. Obtém, desta forma, reconhecimento no mercado como centro de excelência em qualidade no segmento de produtos e serviços para construção e decoração.

Esta Rede, assim como a Rede Agafarma, não se formou no Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Ela surgiu através da união de empresas reconhecidas em seus segmentos de atuação na cidade de Novo Hamburgo, no final do ano de 2004, as quais identificaram que poderiam praticar ações importantes em conjunto para o seu ramo de negócios. Logo, suas bases iniciais, ao ingressar no Programa do Estado, já estavam formadas, e as lojas associadas já vinham atuando conjuntamente. Assim como a rede anterior, o conjunto de empresas passou a integrar o Programa Redes de Cooperação em outubro de 2005, para construir uma estrutura mais sólida e usufruir dos benefícios que ele poderia lhe proporcionar.

A Redecore ainda é uma rede pequena, constituída por 10 empresas que atuam em algumas áreas de uma construção. Considera a cooperação uma forma vantajosa de se trabalhar quando se é pequeno ou médio empresário, pois todos juntos buscam melhores resultados e se tornam mais fortes e representativos no mercado.

A rede está registrada na junta comercial como uma sociedade civil sem fins lucrativos e possui como estrutura organizacional um presidente e quatro grupos de gestão, que têm associados coordenando cada um dos mesmos. O ingresso da marca Redecore no mercado ocorreu formalmente em outubro de 2005, possuindo nesta data um total de 10 lojas associadas. Esta rede atua de forma diferente na divulgação da sua marca: as lojas associadas não deixaram de usar seu

nome de origem, apenas adicionaram ao nome da empresa o selo de qualidade da marca Redecore. Atualmente esta rede tem um elevado grau de aceitação no mercado onde atua e até mesmo em cidades vizinhas, podendo ser considerada um caso de sucesso do Programa Redes de Cooperação de pequenas e médias empresas, servindo desta forma também como referência para muitas outras redes (Redecore, 2009).

Com relação à gestão da rede, é importante destacar que a duração dos mandatos dos presidentes é de dois anos, podendo haver mais de uma recondução consecutiva ao cargo de diretor-presidente, desde que consentida e aprovada por todos os membros da rede. A Redecore, diferentemente da rede anterior, possui apenas uma categoria para as empresas filiadas a ela, a saber, empresas associadas à rede. Portanto, todas elas possuem na rede o mesmo poder de decisão quanto aos assuntos da associação. A rede em estudo é regulamentada pelo Estatuto Social, pelas regras do Regulamento Interno e pelo Código de Ética, que são documentos que visam controlar as relações associado-associação e associado-associado.

A identificação dos elementos-chave da coopetição e a avaliação da intensidade destes na rede deram-se da mesma forma que no caso anterior, a partir do *framework* (Quadro 2) e da comparação das informações obtidas nas entrevistas (dados primários) e análise documental.

Os quatro respondentes que participaram das entrevistas eram associados envolvidos na gestão da rede, sendo um deles o presidente. Estes respondentes mantiveram, ao longo do estudo, coerência em suas respostas, havendo pouca ou

nenhuma variação entre os relatos das respostas nas perguntas abertas e fechadas. Para melhor compreensão das análises feitas na Redecore sobre a existência dos elementos-chave da coopetição e seus graus de intensidade na rede, apresenta-se adiante um Quadro Resumo (Quadro 4) com estas informações.

A primeira categoria abordada nas entrevistas foi o comprometimento. Os respondentes declararam que este elemento está, sim, presente na rede, mas em um grau de intensidade mediano. Todos contribuem com a rede de alguma forma, mas uns em maior intensidade do que os outros.

Com relação à existência da confiança entre os associados, todos os respondentes afirmaram que ela estava presente e que ocorria em um grau forte, já que a confiança é essencial em uma rede de cooperação, "visto que todos precisam acreditar nos associados".

Já em relação à questão da complementaridade entre os associados e a rede, os entrevistados identificaram que ela está presente, mas precisa ser mais desenvolvida. Destacaram ainda que os associados buscam um melhor desempenho coletivo através da complementaridade.

Na questão sobre a presença da reciprocidade entre os associados e a rede, os respondentes alegaram também estar presente e ser mediana em termos de avaliação da intensidade de ocorrência. Defenderam ter escolhido a intensidade mediana não por não serem recíprocos entre si, mas, sim, pelo fato desta atitude não ser adotada por todos os associados à Rede Redecore.

Quando foram interrogados a respeito da troca de experiências e aprendizagem coletiva, os respondentes alegaram

Quadro 4 – Verificação da existência e avaliação da intensidade de ocorrência dos elementos-chaves da coopetição na Rede Redecore. Chart 4 – Existence analysis and occurrence intensity evaluation of the Redecore's Network cooperation key elements.

Rede Redecore		
Elementos-chave	Existência	Intensidade de ocorrência
Comprometimento	Sim	Média
Confiança	Sim	Forte
Complementaridade	Sim	Média
Reciprocidade	Sim	Média
Troca de experiências e aprendizagem	Sim	Média
Interdependência	Sim	Média
Igualdade	Sim	Forte
Adaptabilidade e alinhamento	Sim	Forte
Histórico e identidade	Sim	Forte
Incompatibilidade	Sim	Fraca
Conflitos	Sim	Fraca
Concorrência e rivalidade	Sim	Fraca
Controle e padronização	Sim	Médio
Diferenças de desempenho individual e coletivo	Sim	Médio
Independência e autonomia	Sim	Forte

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das evidências da pesquisa.

que tanto a troca de experiências quanto a aprendizagem coletiva estavam presentes na rede, mas em um grau de intensidade médio. Estes responderam que essa troca de experiências e conhecimento ocorre na rede, mas que poderia ser bem mais explorada pelos associados, visto que cada um tem uma experiência que poderia transmitir aos outros.

Com relação à interdependência entre as empresas vinculadas à rede, os associados e gestores entrevistados avaliaram que ela pode ser observada entre as empresas, sendo considerada média. Isto se deve ao fato de a rede perceber a interdependência como algo bom em alguns momentos, como, por exemplo, em uma negociação em que seja interessante a rede como um todo participar. No entanto, nem sempre esta interdependência ajuda; em alguns casos, o ideal é cada um decidir por seu negócio isoladamente, e nestas situações não defendem a interdependência. Por exemplo, tratando-se de atividades diferentes nas empresas (comércio e varejo), a eventual não participação de uma empresa em um empreendimento não pode impedir a participação das demais empresas da rede.

No quesito igualdade da coopetição, os integrantes da rede responderam que o respeito aos interesses e aos direitos e deveres dos associados é mantido igualmente para todos e que esta igualdade possui uma intensidade forte dentro da rede. Segundo os entrevistados, "é fundamental que a rede atue de modo justo com todos os associados, dando os mesmos direitos e deveres a todos os componentes, bem como respeitando os interesses dos mesmos".

Com relação à adaptação e ao alinhamento das empresas às exigências feitas pela rede de cooperação, a resposta obtida foi de que estas haviam ocorrido em grau forte entre todas as empresas. Diferentemente da rede anterior, isto se deveu aos poucos itens a que os associados têm de se adaptar ao passar a fazer parte da Redecore. Nesta rede, quando uma empresa ingressa, o importante é que ela passe a fazer uso da cultura e dos princípios existentes e participe das assembleias na busca de um melhor futuro para a rede e sua loja.

No sentido de se identificar se as empresas possuíam um histórico comum antes da formação da rede, as respostas obtidas convergiram para um parecer de que ele existia em grau forte. Quando as empresas se uniram, possuíam um histórico comum em termos comerciais: todas trabalhavam com o mesmo nicho de mercado e com o mesmo nível de clientes (classe A e B), bem como também possuíam pontos fracos em comum, como, por exemplo, pequena fatia ou participação de mercado.

Já na dimensão competição, a primeira questão formulada aos respondentes foi sobre a existência ou não de incompatibilidade entre as empresas da rede. Constatou-se que existe incompatibilidade entre algumas empresas, em um grau de intensidade fraco. A incompatibilidade pode ser encontrada na rede, segundo os associados, principalmente em diferenças de formas de atuação e práticas.

A respeito dos conflitos internos, os respondentes relataram que podem ser encontrados na rede, mas em grau

quase nulo. A rivalidade ou concorrência na rede é considerada praticamente nula, pois sua manifestação seria difícil, visto que as empresas atuam em áreas diferentes e se complementam.

Sobre o elemento-chave controle e padronização, perguntou-se aos respondentes se estes elementos se encontravam presentes na rede, através de mecanismos como políticas, regras ou normas que buscassem a melhor gestão da rede e o controle e padronização das atitudes e comportamentos dos associados. Indagou-se também, se estes elementos estivessem presentes na rede, em que intensidade isso ocorria: forte, média ou fraca. A posição dos respondentes é que os mesmos estão presentes, já que a rede possui todos os instrumentos de controle e gestão indicados pelo Programa Redes de Cooperação, mas só os utiliza em casos em que exista real necessidade.

Os respondentes afirmaram que existem desempenhos diferentes dentro da rede por parte das empresas associadas, e que o grau destas diferenças é mediano. Isto porque, além das empresas constituintes desta rede serem de segmentos (comércio, serviços) diferentes, elas possuem também portes e estruturas diferentes.

Considerando a independência e autonomia das empresas da rede nas decisões internas de seu negócio, a posição obtida dos respondentes foi que os empresários associados e ela têm autonomia e independência para administrar seus negócios. A intensidade desta autonomia e independência na Redecore é forte, uma vez que ela só coordena ações e decisões que envolvam o selo da marca da rede. Na gestão diária das empresas associadas, os empresários têm total autonomia e independência.

Verificando-se os resultados encontrados na pesquisa da Rede Redecore (ver Quadro 4), constata-se que igualmente todos os elementos de coopetição propostos no *framework* foram considerados presentes pelos entrevistados. Também, de forma similar ao que ocorreu na rede anteriormente analisada, mas de forma mais clara agora, percebe-se (Quadro 4) que os elementos-chave da dimensão cooperação ocorrem, de forma geral, em maior intensidade que os elementos da dimensão competição.

## COMPARATIVO DOS CASOS ESTUDADOS

A partir dos resultados das entrevistas realizadas nas duas redes de empresas e dos documentos analisados, constata-se que os elementos-chave propostos no construto teórico (Quadro 2) foram considerados existentes e formadores da coopetição pelas redes de cooperação estudadas. Isso demonstra, ao menos parcialmente, a aplicabilidade do construto teórico elaborado pelos autores na perspectiva dos entrevistados.

Com relação à avaliação dos elementos-chave da coopetição com intensidades de ocorrência similares e diferentes nas redes Agafarma e Redecore, são apresentados a seguir dois quadros-resumo (Quadros 5 e 6) que pretendem destacar estes aspectos com base nas informações obtidas pelas entrevistas e análise documental.

Quadro 5 – Elementos-chave da coopetição com intensidades similares nas Redes Agafarma e Redecore.

Chart 5 – Cooperation key elements with similar intensities at Agafarma and Redecore Networks.

Quadro-resumo dos elementos-chave da coopetição com intensidades de ocorrência similares nas redes Agafarma e Redecore		
Elementos-chave	Intensidade na Agafarma	Intensidade na Redecore
Confiança	Forte	Forte
Complementaridade	Média	Média
Troca de experiências e aprendizagem	Média	Média
Igualdade de direitos e deveres	Forte	Forte
Adaptabilidade	Forte	Forte
Incompatibilidade	Fraca	Fraca
Conflitos	Fraca	Fraca
Concorrência e rivalidade	Fraca	Fraca

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

Analisando-se o Quadro 5, algumas observações podem ser feitas. Em ambas as redes, as categorias vinculadas à dimensão cooperação (confiança, complementaridade, troca de experiências e aprendizagem, igualdade de direitos e deveres e adaptabilidade) apresentaram intensidade maior (média e forte) que as categorias vinculadas à dimensão competição (incompatibilidade, conflitos, concorrência e rivalidade). Tal situação, de certa forma, seria de esperar em uma associação entre empresas (rede de cooperação) onde os benefícios devem sobrepujar os ônus da mesma. Este resultado está de acordo com as abordagens de autores como Verschoore (2004), Lagemann (2004) e Balestrin e Vargas (2003).

Também os elementos que foram identificados como presentes em intensidade forte (confiança, igualdade de direitos e deveres e adaptabilidade) parecem constituir questões básicas em uma associação entre empresas. Em caso de perda ou inexistência dos mesmos, a manutenção da organização associativa poderá ser comprometida (Teixeira, 2005).

Ainda, os elementos que foram identificados pelos respondentes como presentes em intensidade média (complementaridade e troca de experiências) parecem representar aspectos decorrentes da evolução temporal da associação, desenvolvidos ao longo do tempo e a partir do convívio entre os associados. Estes elementos parecem, ao menos em parte, também ser decorrentes da existência de, ao menos, um dos elementos avaliados como presentes em intensidade forte, ou seja, a confiança. De certa maneira, esta condição é abordada por Verschoore (2004) e Teixeira (2005).

O Quadro 6 apresenta os elementos-chave da coopetição avaliados em termos de diferenças de intensidade nas redes analisadas.

Considerando-se os elementos comprometimento e reciprocidade da dimensão cooperação (ver Quadro 6), constata-se que os mesmos apresentam uma intensidade maior na Rede Agafarma que na Rede Redecore. Acredita-se que isto

se deva à maior idade, porte e estruturação da Rede Agafarma, que estabelece regras mais estritas para a participação de seus membros. Autores como Grandori e Soda (1995) afirmam que associações de maior porte tendem a apresentar instrumentos de controle e padronização mais rígidos ou intensos.

Com relação ao elemento interdependência da dimensão cooperação, estima-se que o fato das empresas integrantes da Redecore serem complementares (de diferentes atividades econômicas, lojas de arquitetura, lojas de materiais de construção, lojas de instalação de equipamentos, lojas de decoração) torne a interdependência maior, em relação a empresas do mesmo ramo de atividades. Algumas das lojas da Redecore indicam outras para atividades complementares, reforçando a interdependência.

Levando em conta a questão do elemento histórico e identidade, acredita-se que a sua intensidade esteja relacionada a aspectos específicos de cada rede analisada. Esta questão encontra uma análise inicial na abordagem de Lagemann (2004).

Analisando agora os elementos controle e padronização e diferentes desempenhos da dimensão competição, estima-se que a maior intensidade atribuída a estes itens pela rede Agafarma se deva ao seu maior porte. Isso implica controles e padronizações mais relevantes para garantir a isonomia de tratamento dos integrantes e se relaciona ao porte individual de algumas das empresas integrantes da rede, como discutido por Grandori e Soda (1995).

Por fim, considerando o elemento independência e autonomia da dimensão competição, acredita-se que o mesmo tenha sido avaliado de forma mais intensa pela Rede Redecore pelo fato das empresas integrantes da mesma serem de ramos de atividades diferentes, enquanto que as empresas da Rede Agafarma são do mesmo ramo de atividades e potencialmente concorrentes, necessitando assim atender a determinadas regras de convivência da rede, o que converge com a abordagem de Leão (2004).

Quadro 6 – Elementos-chave da coopetição com intensidades diferentes nas redes Agafarma e Redecore.

Chart 6 – Cooperation key elements with different intensities at Agafarma and Redecore Networks.

Quadro-resumo dos elementos-chave da coopetição com intensidades de ocorrência diferentes nas redes Agafarma e Redecore		
Elementos-chave	Intensidade na Agafarma	Intensidade na Redecore
Comprometimento	Forte	Média
Reciprocidade	Forte	Média
Interdependência	Fraca	Média
Histórico e identidade	Médio	Forte
Controle e padronização	Forte	Médio
Diferentes desempenhos individual e coletivo	Forte	Médio
Independência e autonomia	Média	Forte

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

Os respondentes destacaram que o construto teórico elaborado neste estudo permite observar se a rede possui os elementos formadores da coopetição e sua intensidade. Essa observação é relevante para a gestão da rede, pois permite usar o *framework* para analisar e equilibrar os elementos das dimensões cooperação e competição. Assim, evita-se torná-la excessivamente cooperativa, a ponto de não mais ser competitiva, nem competitiva ao extremo entre seus membros associados, a ponto de desgastar as relações existentes e extinguir a instituição rede de cooperação.

Cabe se observar que a similaridade encontrada entre as abordagens da revisão bibliográfica e os dados levantados nas redes foi alta (parece indicar a adequação do construto), não havendo necessidade de alteração de pressupostos ou categorias utilizadas nesta pesquisa, nem inclusão de variáveis que não haviam sido contempladas originalmente, de acordo com os entrevistados. No entanto, este comentário deve ser analisado à luz do pequeno número de entrevistados e da participação de apenas duas redes de empresas na pesquisa.

## CONCLUSÕES

A partir deste estudo enfocando as especificidades de cada uma das redes horizontais de empresas estudadas, envolvendo os conceitos e práticas presentes nos estudos sobre cooperação, competição e coopetição, puderam-se estabelecer algumas conclusões, abordadas a seguir.

Considerando-se as redes horizontais de empresas estudadas, constata-se a existência de um processo de coopetição que se mostra útil para a sobrevivência das redes no seu ambiente de atuação. Este processo pode ser caracterizado a partir do construto de elementos-chave proposto nesta pesquisa, segundo a avaliação dos respondentes das redes de empresas pesquisadas. Os gestores entrevistados das Redes Agafarma e Redecore, possibilitaram a identificação das diferentes intensidades de ocorrência dos elementos-chaves propostos, a partir das características destas mesmas redes.

Assim, segundo a posição dos entrevistados nas redes:

- Podem ser percebidas diferenças na coopetição entre a Agafarma e a Redecore, principalmente quanto à evolução no processo e posturas adotadas pelas redes para controle e manutenção da coopetição internamente;
- Quanto mais profissional a gestão da rede, maior é o comprometimento dos gestores e dos associados com a rede e com as atividades propostas por ela;
- Quanto mais fortes e rígidas forem as regras e os regulamentos estipulados e aplicados pela rede, maior será o impacto sobre a reciprocidade entre os associados;
- Com relação ao elemento interdependência, pode-se dizer que, por vezes, ele pode ser associado ao elemento complementaridade;
- A formação das redes de cooperação pode ser influenciada pelo histórico em comum e pelas necessidades em comum existentes entre as empresas que as formam;
- Outra hipótese formulada com base nos dados obtidos nas entrevistas é a de que, quanto maior a rede (mais extensa e de maior porte), maior a tendência de se necessitar de mais mecanismos de controle em sua gestão para garantir a equidade dos participantes, e vice-versa;
- Pode-se observar finalmente que, quanto mais fortes forem os regras e códigos de conduta dentro da rede, maior a probabilidade de se diminuir a autonomia e independência das empresas participantes da mesma.

De uma forma geral, o processo de coopetição caracteriza ambas as redes analisadas, porém de formas diferenciadas. Estas diferenças na coopetição entre as redes Agafarma e Redecore se dão principalmente pelas características diferentes das redes, envolvendo portes (e diferenças de portes) das empresas participantes, operação em segmentos de atuação iguais ou diversos, formas de gestão que cada uma das redes adota e outros aspectos.

Pode-se aferir, de forma preliminar, a partir dos resultados da pesquisa, que a evolução da coopetição pode estar relacionada ao tempo de existência da rede, seu crescimento e amadurecimento em termos de gestão.



Assim, quanto mais tempo de atuação no mercado e mais empresas associadas possuir a rede, tanto mais difícil é se manter a competitividade e a cooperação alinhadas e mais necessária será a profissionalização da gestão através do uso de ferramentas de controle, gestão e padronização, segundo a posição dos entrevistados. Com base nisso, poder-se-ia inferir que a cooperação na Rede Agafarma se encontra em um estágio de evolução superior ao da Redecore. Esta questão também parece ter relação com o segmento de atuação das empresas associadas à rede; empresas de um mesmo setor (comércio) tendem a ser mais competitivas com seus pares que empresas com negócios complementares, tendendo à necessidade de maior controle e rigidez no relacionamento para garantir a manutenção da igualdade de direitos e deveres.

Finalmente, destaca-se que esta pesquisa possibilitou a aplicação do conceito de cooperação para compreender melhor a dinâmica de atuação das redes horizontais de cooperação, visto que a literatura ainda apresenta lacunas nos estudos que abordam este tema. Neste sentido, o *framework* apresentado pretende ser útil na exploração do processo de cooperação nas redes de PMEs e na identificação dos elementos fundamentais para o desenvolvimento e evolução deste processo.

Por outro lado, embora se tenha buscado um rigor metodológico neste trabalho, é preciso expor algumas limitações suas. A primeira limitação deve ser atribuída ao grau de subjetividade existente em pesquisas de caráter qualitativo como a adotada neste trabalho. Outra restrição é relacionada a gestores e associados de apenas duas redes de cooperação e a aplicação da pesquisa a um número de respondentes limitado, que impede a realização de generalizações a outras redes de cooperação. Outro fator importante está vinculado ao perfil dos entrevistados, tendo em vista que foram todos gestores de empresas associadas a duas redes que atuam no Estado do Rio Grande do Sul. Considerando que o estudo da cooperação nas redes horizontais de cooperação é um tema amplo e pouco explorado na literatura, apresentam-se como sugestões para estudos futuros a realização de uma pesquisa de caráter quantitativo para a avaliação da aplicabilidade do construto dos elementos-chaves formadores da cooperação em outras redes de cooperação e a replicação desse estudo em outras regiões.

## REFERÊNCIAS

- ALLEGRETTI, R.F. 2006. *Mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação: estudo na indústria moveleira*. Porto Alegre, RS. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 186 p.
- AGAFARMA. 2009. Disponível em: [www.agafarma.com.br](http://www.agafarma.com.br). Acesso em: 24/04/2009.
- ASTLEY, W.G.; FOMBRUN, C.J. 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4):576-587.
- BALESTRIN, A. 2005. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 214 p.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. 2003. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 3Es, 2003. 1 CD-ROM.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. 2004. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição especial:203-227.
- BALESTRO, M.V. 2002. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. Porto Alegre, RS. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 118 p.
- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 225 p.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. 2002. Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5):411-426. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B.J. 1995. The right game: use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 58-71.
- BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L.E.; WILKINSON, T.J. 1995. Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, 28(3):18-25. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00008-7](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)00008-7)
- CÂNDIDO, G.A. 2000. Os conceitos de rede e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-15. CD-ROM.
- CÂNDIDO, G.A. 2002. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista Eletrônica de Administração - READ*, 8(28):2-17.
- CASAROTTO, F.N.; PIRES, L.H. 1999. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo, Atlas, 173 p.
- CASTELLS, M. 1999. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, v. 1.
- DAGNINO, G.B.; PADULA, G. 2002. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: ANNUAL CONFERENCE OF EURAM ON: "INNOVATIVE RESEARCH MANAGEMENT", II, Stockholm, 2002. *Anais...* Stockholm, p. 2-32.
- DAS, T.K.; TENG, B.S. 1998. Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, 24(1):21-42.
- DAS, T.K.; TENG, B.S. 2003. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19:279-308. [http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(03\)00003-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(03)00003-4)
- DOTTO, D.M.R.; WITTMANN, M.L. 2003. As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, VIII, Panamá, 2003. *Anais...* Panamá, p. 2-16.
- GOMES-CASSERES, B. 1994. Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72(4):62-69.
- GRANDORI, A.; SODA, G. 1995. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2):183. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>
- GULATI, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19:293-317. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)

- HALL, R.H. 2004. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo, Prentice Hall.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. 1989. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, p. 133-139.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. 1997. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2):368-403. <http://dx.doi.org/10.2307/256887>
- JARILLO, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9:31-41. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- KANTER, R.M. 1994. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4):96-108.
- KLOTZKE, M.C. 2002. Redes estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1):85-104. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552002000100006>
- KOZA, M.P.; LEWIN, A.Y. 2000. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2):146-151. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00086-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00086-9)
- LADO, A.A.; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. 1997. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 1:110-141.
- LAGEMANN, L. 2004. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. Porto Alegre, RS. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 133 p.
- LAKATOS, E. 1993. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, Atlas, 214 p.
- LENZ, G.S. 2007. *Medição de desempenho: uma proposta de sistema de avaliação de performance para redes horizontais de cooperação*. Porto Alegre, RS. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 118 p.
- LEÃO, D.A.F.S. 2004. *Coopetição: tipologias e impactos no desempenho das empresas da indústria da cachaça de alambique do Estado de Minas Gerais*. Recife, PE. Dissertação de mestrado. UFP, 146 p.
- LEONE, N.M.C.P.G. 1999. As especificidades das pequenas empresas. *Revista de Administração*, 24(2):91-94.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. 1994. *Rede de informações*. São Paulo, Makron Books, 422 p.
- LORANGE, P.; ROSS, J. 1996. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo, Atlas, 258 p.
- MALHOTRA, N.K. 2001. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, Bookman, 719 p.
- MARCON, M.; MOINET, N. 2000. *La stratégie-réseau*. Paris, Éditions Zéro Heure, 235 p.
- MORGAN, G. 1996. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 421 p.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO, J.N. 2001. Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as e pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Produção*, 8(3):289-303.
- OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. 1997. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2):261-278. <http://dx.doi.org/10.2307/256883>
- PARK, S.H.; UNGSON, G.R. 2001. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1):37-53. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118>
- PERROW, C. 1992. Small-firm networks. In: N. NOHRIA; R. ECCLES, *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston, Harvard Business School Press, p.111-137.
- PORTER, M.E. 1989. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Elsevier, 528 p.
- POWELL, W.W.H. 1987. Organizational arrangements: new form or transitional development. *California Management Review*, 30(1):67-87.
- REDECORE. 2009. Disponível em: [www.redecare.com.br](http://www.redecare.com.br). Acesso em: 25/04/2009.
- RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1):90-118.
- ROMAN, O.O.R. 2007. *Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma*. Porto Alegre, RS. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 171 p.
- SEBRAE. 2008. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 14/12/2008.
- SEDAI - SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. 2004. Manual de orientação dos consultores do Programa Redes de Cooperação, Porto Alegre, Departamento Empresarial. CD-ROM.
- TEIXEIRA, F.L.C. 2005. *Gestão de redes de cooperação interempresariais*. Salvador, Casa da Qualidade, 151 p.
- VERSCHOORE, J.R.S. (org.). 2004. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, FEE, 259 p.
- VERSCHOORE, J.R.S. 2006. *Redes de cooperação iterorganizacionais: a definição de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Porto Alegre, RS. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 256 p.
- WALTERS, B.A.; PETERS, S.; DESS, G.G. 1994. Strategic alliances and joint ventures: making them work. *Business Horizons*, 37:5-10.
- WILLIAMSON, O. 1985. *The economic of institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York, Free Pass, 450 p.
- YIN, R.K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 205 p.

Submetido: 30/08/2010

Aceito: 28/06/2011

#### MÁRCIA PATRÍCIA SILVA DAS NEVES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Av. Ipiranga, 6681, Partenon  
90619-900, Porto Alegre, RS, Brasil

#### CARLOS ALBERTO DIEHL

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

#### PETER BENT HANSEN

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Av. Ipiranga, 6681, Partenon  
90619-900, Porto Alegre, RS, Brasil

#### GRACE VIEIRA BECKER

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Av. Ipiranga, 6681, Partenon  
90619-900, Porto Alegre, RS, Brasil