

# **A abordagem dos meios inovadores no Rio Grande do Sul: uma análise empírica do Programa Redes de Cooperação\***

Letícia Braga de Andrade\*\*

Mestre em Desenvolvimento Econômico  
pela Pontifícia Universidade Católica do RS

## **Resumo**

*O processo de globalização exige cada vez maior flexibilidade das estruturas das organizações, principalmente no que tange às suas dimensões operacionais. No Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação tem a finalidade de fomentar o desenvolvimento regional a partir da atuação conjunta entre Governo, universidades e redes de empresas. Dessa forma, reúnem-se diferentes capacidades de inovação, colaborando para a disseminação do conhecimento, promovendo a eficiência produtiva e estimulando o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, o presente ensaio apresenta os mecanismos necessários para o desenvolvimento regional apontados pela abordagem dos meios inovadores e confere sua aplicabilidade na lógica do Programa Redes de Cooperação. Por meio de entrevistas, representantes do Governo, das universidades e das redes de cooperação indicam como o Programa incentiva o processo de desenvolvimento, à medida que novos “savoir-faire” (paradigma tecnológico) são facilitados por meio da cooperação (paradigma organizacional) entre os agentes localizados na mesma região (paradigma territorial). Os resultados mostram o Programa Redes de Cooperação bastante alinhado à nova abordagem. Entretanto também apontam a necessidade de adequação e aperfeiçoamento dos mecanismos necessários para seu funcionamento.*

## **Palavras-chave**

**Meios inovadores; interação universidades-Governo-empresas; Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul.**

---

\* Artigo recebido em dez. 2008 e aceito para publicação em jun. 2009.

\*\* E-mail: leticia.andrade@puccrs.br

## ***Abstract***

*The process of globalization requires increased flexibility of the structures of organizations especially with regard to its operational dimensions. In Rio Grande do Sul state, the Cooperation Networks Program aims to promote the regional development from the joint action between government, universities and networks of companies. Thus, they meet different capacities for innovation contributing to the spread of knowledge, promoting production efficiency and encouraging sustainable development. In this context, this essay presents the mechanisms necessary for regional development pointed out by this approach of the Means of innovative, and gives its applicability in the logic of the Cooperation Networks Program. Through interviews, representatives of government, the universities, and the cooperation networks indicate how the program encourages the development process as new “savoir-faire” (technological paradigm) are facilitated through cooperation (organizational paradigm) between agents located in the same region (regional model). The results show the Cooperation Networks Program well aligned to the new approach. However, it also suggests the need to adapt and improve the mechanisms necessary for its operation.*

## ***Key words***

*Innovative ways; interaction university-government-business; Cooperation Networks Program of Rio Grande do Sul.*

**Classificação JEL: O43, L14.**

## **Introdução**

As constantes mudanças ocorridas no processo de desenvolvimento econômico, nas últimas décadas, caracterizam-se por instabilidade, aumento da competitividade dos mercados e crescimento desigual entre as regiões. Para enfrentar essas adversidades e viabilizar o desenvolvimento econômico, os diferentes agentes têm-se unido de diversas formas (cadeias produtivas, arranjos locais, alianças estratégicas, redes, etc.). O objetivo dessas uniões, entendidas como arranjos produtivos, é atingir níveis de competitividade melhores, que, individualmente, não teriam condições de alcançar. Surgem, assim, novas formas

de organização da produção, as quais passam a ser percebidas como instrumentos de política industrial e regional.

Se, por um lado, na raiz do desenvolvimento regional, se encontram várias formas de organização da produção, por outro, existem diferentes teorias que buscam explicar cientificamente a dinâmica econômica de uma região. A teoria keynesiana, por exemplo, descreve os circuitos econômicos em âmbito nacional num contexto de curto prazo. Já a abordagem neoclássica baseia sua análise em mecanismos ajustados instantaneamente, em função de variações de mercado. A abordagem mais recente dos meios inovadores talvez seja a que mais tenha avançado, uma vez que aprofunda seu estudo em questões como capacidade de inovação e território.

Em comum, as teorias apontam que o processo de desenvolvimento é cumulativo e histórico. Logo, variáveis como cultura, cooperação, objetivos estratégicos e território influenciam diretamente na evolução de uma região. Contudo autores como Rolim (2000) e Crevoisier (2003) defendem que o problema da ciência econômica não é, hoje, o de construir mais teorias, mas o de não se ter trabalhado suficientemente a relação entre os mecanismos fundamentais da economia e sua inserção no tempo e no espaço.

Nesse contexto, o Governo do Rio Grande do Sul buscou inspiração nas teorias de desenvolvimento regional para elaborar o Programa Redes de Cooperação. A finalidade do Programa é fomentar o desenvolvimento regional a partir da interação entre Governo, universidades e redes de empresas.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo geral verificar a aplicação dos mecanismos necessários para o desenvolvimento regional, de acordo com a abordagem dos meios inovadores, na percepção dos atores do Programa Redes de Cooperação, quais sejam, Governo, universidades e redes de cooperação. Entre os objetivos específicos, busca-se (a) revisar a abordagem dos meios inovadores; (b) caracterizar a estrutura e o funcionamento do Programa Redes de Cooperação; e (c) comparar as diferentes percepções dos atores nele envolvidos.

O trabalho está dividido em quatro seções além desta Introdução. Na primeira, apresenta-se a abordagem realizada por Philippe Aydalot sobre os meios inovadores. Em seguida, caracteriza-se o Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). A terceira seção destina-se à compilação das informações coletadas em entrevistas de representantes do Governo, das universidades e dos empresários associados em redes de cooperação. Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho desenvolvido, bem como suas limitações e suas sugestões para a realização de novos estudos.

## 1 Desenvolvimento regional

Logo após a Primeira Guerra Mundial, os países da Europa iniciaram seu processo de reconstrução, utilizando fundamentalmente recursos próprios. Mas foi em seguida à Segunda Guerra Mundial, quando tomaram força os projetos de autodeterminação dos povos, que a proposta estratégica de desenvolvimento orientada pela industrialização “desde dentro” se transformou num fenômeno universal (Siedenberg; Parnoff; Neumann, 2005). Essas novas condições mundiais pesaram decisivamente na formação e na consolidação da hegemonia desenvolvimentista.

Contudo tão diversos quanto as teorias que buscam explicar os padrões de desenvolvimento regional são os mecanismos responsáveis pela dinâmica local e regional. Nesse sentido, esta seção tem por objetivo analisar os principais mecanismos responsáveis pelos encadeamentos do desenvolvimento econômico, conforme a abordagem dos meios inovadores desenvolvida por Philippe Aydalot.

### 1.1 Os meios inovadores de Philippe Aydalot

O conceito de meio inovador tem sido discutido principalmente pelo Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateur — Association Philippe Aydalot (GREMI). Desde a década de 80, as ideias de Philippe Aydalot têm inspirado o grupo europeu a desenvolver estudos teóricos e empíricos sobre “meios locais” de desenvolvimento associados à criação tecnológica e à construção territorial. A hipótese é de que existe algo localizado em nível regional que justifica por que certas regiões são mais dinâmicas do que outras. Dentre os principais pesquisadores dessa abordagem, destacam-se os franceses Muriel Tabariès, Andrée Matteaccioli e Véronique Peyrache-Gadeau, os suíços Denis Maillat e Olivier Crevoisier e o italiano Roberto Camagni.

De acordo com Crevoisier (2003), as pesquisas do GREMI retomam conceitos desenvolvidos anteriormente, porém identificam a primazia da realidade em detrimento dos esquemas científicos. Em sua primeira versão, o GREMI 1 (1985) observou como as condições do meio e dos fatores locais de inovação geram externalidades para as empresas. Para tal, estudou 12 regiões europeias (três regiões metropolitanas, quatro com tradição industrial, duas industriais e três regiões com indústria incipiente). O objetivo era construir uma tipologia de trajetórias de inovação. O GREMI 2 (1992) destacou a importância dos recursos internos e externos à empresa e ao meio que contribuem na decisão de inovar. O GREMI 3 (1993) avançou, ao discutir os novos paradigmas organizacionais,

mapeando as relações entre o meio e a inovação. O GREMI 4 (1997) analisou as dinâmicas de desenvolvimento de longo prazo (20 a 30 anos) que emergem de uma inovação tanto em termos de planejamento estrutural e organizacional quanto com relação às regras de atuação dos atores do processo. O GREMI 5 (1998) abordou uma nova dimensão, ao analisar as relações entre o processo de territorialização do desenvolvimento econômico e as dinâmicas urbanas: a proximidade, a capacidade de interação com o ambiente externo ao meio e o sistema de governança. O GREMI 6 (1999-04) apontou uma nova direção, ao pesquisar a importância dos recursos naturais e culturais, enquanto bens coletivos, no processo de desenvolvimento. A hipótese desse grupo é a de que o desenvolvimento é possível a partir da valorização ou da criação de recursos naturais e culturais (recursos agrícolas, históricos, culturais, dentre outros).

### 1.1.1 Meios inovadores

A principal diferença da abordagem do GREMI com relação às outras teorias baseadas no desenvolvimento “desde dentro” refere-se à atenção dispensada aos processos inovadores locais, dentre eles o processo de imitação e de criação tecnológica, a capacidade de reação e realocação de recursos utilizando o mesmo *know-how*, a capacidade de reestruturação do sistema de produção atingido por problemas internos ou externos (Crevoisier, 2003).

No âmbito temporal, o meio permite a memorização das aquisições, conservando as estruturas e as experiências passadas. Isso contribui para o acúmulo de conhecimento (*know-how*) coletivo e, por conseguinte, o progresso técnico. De outra forma, pode-se dizer que as condições do meio em relação à inovação recaem sobre sua cultura industrial, a qual pode ser entendida como a representação e a explicação de fenômenos técnico-produtivos, bem como soluções encontradas para o desenvolvimento das firmas e seu ambiente (Tabariés, 2005).

Assim, os meios são sistemas de comunicações interpessoais e interorganizacionais que ultrapassam as fronteiras das estruturas econômicas locais, estabelecendo relações entre economia privada e pública, entre sistemas industrial e urbano-regional. Contudo essas estruturas são componentes do meio e, ao mesmo tempo, integradas por ele.

Para Castells (1999, p. 414 apud Crevoisier, 2003),

[...] meio de inovação é um conjunto específico de relações de produção e gerenciamento com base em uma organização social que, de modo geral, compartilha uma cultura de trabalho e metas instrumentais, visando gerar novos conhecimentos, novos processos e novos produtos.

Todavia, segundo Tabariés (2005), são dois os fenômenos que acionam o meio: a lógica de interação e a dinâmica de aprendizagem. A lógica de interação é representada pela cooperação para a inovação, para a criação de externalidades específicas. Nesse sentido, no âmbito da cooperação de natureza territorial, o uso dos recursos em comum é viabilizado a partir da formação de redes entre empresas locais, interação entre empresas e instituições de pesquisa e fomento, bem como instituições políticas locais, dentre outros.

No que se refere à dinâmica de aprendizagem, esta corresponde à capacidade dos atores locais de se adaptarem às mudanças geradas ao longo do tempo. Essas adaptações variam desde pequenas melhorias em processos ou produtos, realizadas a partir de adaptações sucessivas, até inovações mais radicais, como a criação de produtos que impõem novas condições de concorrência no mercado.

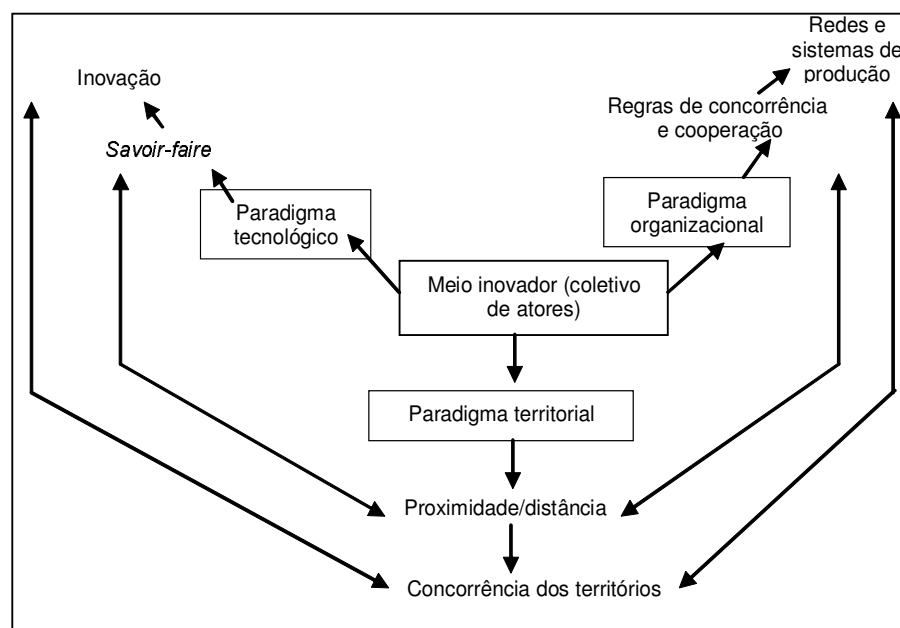
Em suma, a partir das ideias de Philippe Aydalot, construiu-se um corpo conceitual em torno da noção de meio inovador que busca explicar por que certas regiões são mais dinâmicas do que outras. Apesar de ainda não se constituir numa teoria definitiva e formalizada, a abordagem dos meios inovadores identifica três eixos, ou melhor, três paradigmas (Figura 1), particularmente importantes nas transformações econômicas atuais:

- paradigma tecnológico, que é a concorrência pela inovação, não pelos custos de produção;
- paradigma organizacional, que é a organização do sistema produtivo em redes, e não sobre mecanismos de mercado ou hierárquicos;
- paradigma territorial, que é a concorrência entre territórios, e não entre empresas.

Esses três paradigmas são considerados simultaneamente três lados indissociáveis da realidade. Isto porque, à medida que novos *savoir-faire* (paradigma tecnológico) são facilitados por meio da cooperação (paradigma organizacional) entre os agentes localizados na mesma região (paradigma territorial), o processo de inovação é potencializado. Desse modo, ao servirem como instrumento um para o outro, não existe hierarquia entre os três paradigmas.

Figura 1

## Os paradigmas dos meios inovadores



FONTE: CREVOISIER, O. A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas. Interações — Revista Internacional de Desenvolvimento Local, v. 4, n. 7, p. 17, set. 2003.

### 1.1.2 Paradigma tecnológico: inovação

O funcionamento do sistema capitalista induz à diferenciação diante da concorrência; essa diferenciação constitui-se numa inovação. Contudo a inovação não pode ser reduzida a um simples investimento em pesquisa e desenvolvimento ou pedido de patente. Ela deve ser entendida como resultado de um processo que envolve o conjunto das funções de produção. Assim, do encadeamento da mobilização dos diferentes recursos e competências, poderá emergir um sucesso econômico.

Rolim (2000) afirma que a inovação vai além de novas descobertas de atividades e produtos na fronteira do progresso tecnológico. Ela também se refere às alterações na fabricação de produtos menos elaborados, nos comportamentos e na própria mudança de hábitos e valores culturais. Tecnicamente, a inovação é

resultante da articulação da empresa com o ambiente, isto é, inclui tanto suas relações de encadeamento para trás e para frente como a dinâmica geral do setor, ou o aparecimento de novas técnicas em outros setores, ou, ainda, as relações com outros atores regionais ou de fora da região.

O processo de geração da inovação envolve o desenvolvimento de conhecimentos, a sua difusão e a sua disponibilidade, de modo que surgem processos de aprendizagem e de constituição de novos saberes (*savoir-faire*). Em termos de aprendizado, Rolim (2000) distingue dois níveis. O primeiro seria aquele que fornece a competência (*competence*) enquanto habilidade para realizar uma tarefa específica, e o segundo aquele que traz a capacitação (*capability*) como compreensão dos mecanismos subjacentes à solução do problema envolvido na tarefa.

Com relação aos novos saberes, Crevoisier (2003) afirma que o amadurecimento de novos produtos e técnicas, ao se repetir ao longo do tempo, provoca uma diferenciação progressiva dos saberes e da cultura técnica do meio diante do seu ambiente. Assim, as mudanças têm que ocorrer de forma sistêmica, por meio de interações contínuas entre os atores, e ao longo do processo de geração da inovação. Diante disso, esses relacionamentos exigem determinado grau de abertura e confiança, ainda que com algumas restrições, quando se tratar de informações confidenciais.

Portanto, a partir da definição de inovação, a próxima questão a ser discutida é a capacidade de inovação de uma região, ou seja, como ela estabelece as conexões com parceiros, saberes, troca de informações, etc.

### **1.1.3 Paradigma organizacional: sistemas de inovação**

O paradigma organizacional diz respeito aos mecanismos de coordenação entre os atores de um meio. Ou seja, uma microempresa, por exemplo, é apenas um elemento inserido num sistema de produção e num sistema territorial. Todavia essa inserção implica o estabelecimento de relações com as outras empresas de seu ambiente, tanto com as fornecedoras de insumos como com aquelas que compram seus produtos e serviços. Desse modo, a microempresa integra o sistema de produção regional, estando sujeita às regras de cooperação e concorrência desse ambiente.

Segundo Scatolin *et al.* (1998), o conceito de sistema de inovação faz referência: (a) às interações entre diversos agentes (públicos e privados) na produção e difusão de tecnologia no sistema econômico; (b) à ideia de que essas interações são organizadas e canalizadas por acordos que vão além do sistema de preços; e (c) à diversidade dos arranjos institucionais e produtivos que servem de base ao processo de aprendizado.



Para Metcalfe (1995, apud Rolim, 2000, p. 45),

Um sistema nacional de inovação é aquele conjunto de diferentes instituições que, em conjunto e individualmente, contribuem para o desenvolvimento e difusão de novas tecnologias e que fornecem a estrutura dentro da qual elaboram e implementam políticas para influenciar o processo de inovação. Como tal é um sistema de instituições interligadas para criar, armazenar e transferir o conhecimento, habilidade e artefatos que definem novas tecnologias.

Aprofundando o conceito de sistemas de inovação, Rolim (2000) resgata a ideia de processo de aprendizado, ao afirmar que as interações entre universidades, institutos de pesquisa, agências de treinamento vocacional, transferência de tecnologia, bancos, parques tecnológicos, assim como com as empresas em geral, tendem a se transformar em um sistema regional de inovação. Isto porque, conforme o autor, o aprendizado é o ponto de partida para a inovação. Dessa forma, a constituição de um sistema de inovação pode envolver subsistemas correlatos, como o de aprendizado, o relacionado com a cultura produtiva e o financeiro.

Com relação aos mecanismos de coordenação presentes no interior de um sistema de inovação, Crevoisier (2003) defende que estes articulam aspectos funcionais e territoriais. Os funcionais referem-se às regras locais de concorrência e cooperação, enunciando a divisão do trabalho. Em essência, a articulação local dos agentes contribui para a manutenção e a reprodução da fronteira entre o meio e o exterior, no sentido de definir tanto os atores que fazem parte do sistema de coordenação local, como aqueles que não fazem. No que se refere aos aspectos territoriais, a capacidade de coordenação também é essencial do ponto de vista da concorrência com outros sistemas de produção.

Ainda de acordo com o mesmo autor, além das capacidades de coordenação, o funcionamento do sistema de inovação gera, ao longo do tempo, interdependências não mercantis. Nesse sentido, a cooperação não é permanente, porém constitui-se na formação de um capital relacional, permitindo que os atores locais identifiquem e tenham acesso a diversas modalidades de recursos particulares. Todavia a tomada de decisão dos atores articulados obedece a um conjunto de regras formais ou informais, ou seja, a um determinado tipo de governança.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esse aspecto dos meios inovadores conduz a outros estudos mais especializados sobre os problemas de coordenação. Para mais detalhes, ver Williamson (1985).

### 1.1.4 Paradigma territorial: território

É consenso que a inovação não aparece de modo uniforme no espaço. Assim sendo, o paradigma territorial ressalta a importância do território enquanto organização provedora de recursos (saberes, competências, capital, etc.) e atores (empresas, empreendedores, instituições de suporte, etc.) necessários à inovação.

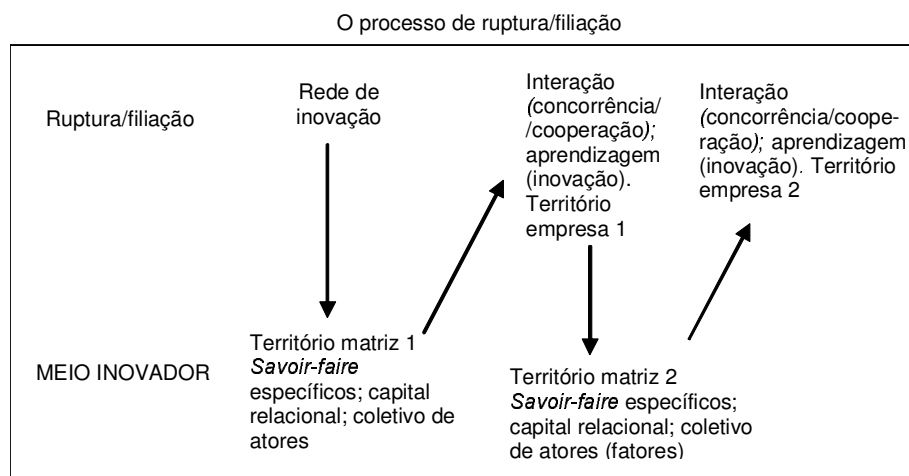
Para Campeão e Lambert (2001), o surgimento do território enquanto ator do desenvolvimento econômico justifica-se à medida que é reconhecido como portador de uma história, de formas institucionais e de objetivos que o diferenciam das firmas, porém não é independente dessas. Para as autoras, o território é o ponto de encontro entre os atores do desenvolvimento; é o lugar onde se organizam as formas de cooperação entre empresas; onde se decide a divisão social do trabalho; ele é, enfim, o ponto de encontro entre as formas de mercado e as formas de regulação social. Nas novas considerações, o território deixa de ser visto apenas como um território habitado para passar a ser entendido como um espaço social construído a partir da interação da sociedade com o meio natural.

Contudo a abordagem dos meios inovadores dá especial importância à diferença entre proximidade e distância. De acordo com essa abordagem, “[...] o que está próximo (no meio) é diferente (*savoir-faire* específicos) e se mobiliza diferentemente (concorrência/cooperação e capital relacional) do que está distante” (Crevoisier, 2003, p. 19).

Assim, ao longo do tempo, o território é alternativamente a matriz, na qual se desenvolvem os sistemas de inovação, e a marca deixada por esses sistemas sobre os recursos do meio. Logo, tanto as empresas locais como o território estão relacionados com a regeneração dos recursos específicos, num processo dinâmico que acentua as diferenças entre uma região e outra. A concorrência entre territórios faz-se pela inovação, ou seja, pela mobilização dos recursos constituídos no passado, adaptados às novas técnicas e aos novos mercados e incorporados aos novos produtos. Esse é o processo definido como ruptura/filiação, representado pela Figura 2.

Em resumo, a abordagem dos meios inovadores propõe uma visão geral do desenvolvimento econômico territorializado. Esse seria fruto do funcionamento anterior do sistema dotado de recursos específicos, regras de funcionamento, território e cultura técnica próprios, além de interdependências. Na dinâmica desse sistema, reforçam-se hierarquias e surgem novos arranjos produtivos. Nesse aspecto, a abordagem dos meios inovadores orienta para estudos sobre arranjos produtivos, tais como distritos industriais, tecnópoles, redes de empresas, etc. Assim sendo, a seção seguinte analisa o Programa Redes de Cooperação, cujo alicerce é o trabalho integrado entre universidades, Governo e redes de empresas.

Figura 2



FONTE: CREVOISIER, O. A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas. Interações — Revista Internacional de Desenvolvimento Local, v. 4, n. 7, p. 20, set. 2003.

## 2 O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul

Recentemente, o Governo do Rio Grande do Sul implementou uma nova forma de estimular e fortalecer a indústria gaúcha, que vai além do simples apoio individualizado (concessão de crédito, oferecimento de cursos de capacitação, etc.). No Estado, a responsabilidade pela articulação das políticas públicas que atendam aos interesses das empresas recai sobre a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Para tanto, a Secretaria articula forças entre os agentes regionais, através da criação de programas estruturantes, implementando projetos e ações por meio de parcerias com outras instituições. Assim, a partir de estudos sobre as condições históricas do desenvolvimento gaúcho, o Governo do Rio Grande do Sul buscou inspiração nos modelos de desenvolvimento italiano e japonês para elaborar o Programa Redes de Cooperação.

Criado no ano 2000 e instituído em 2004 pelo Decreto Lei nº 42.950, o objetivo do Programa é fortalecer as micro e as pequenas empresas por meio do associativismo em redes de cooperação. Esse modelo se refere a uma organização

associativa e democrática de empresas que possuem o mesmo porte, de modo que a pessoa predomina sobre o capital. Cada uma das empresas associadas mantém sua individualidade e sua autonomia decisória, porém, em conjunto, elas desenvolvem ações no sentido de superar fragilidades inerentes às empresas envolvidas.

O Programa Redes de Cooperação foi concebido para empreendedores da indústria, do comércio e de serviços; porém o terceiro setor também tem buscado atuar em rede. As empresas associadas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a ideia de que “[...] o todo é maior do que a soma das partes, ou seja, a coordenação das contribuições individuais representará um diferencial na competição” (Adam, 2006, p. 36).

O Programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial da SEDAI, tendo como base quatro princípios norteadores de atuação (Verschoore F., 2004):

- **cooperação horizontal**, que visa estimular a formação de redes entre empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva, evitando relações verticais que estabeleçam alguma forma de hierarquia entre as associadas;
- **concepção associativa**, que visa constituir uma entidade associativa sem fins lucrativos, juridicamente estabelecida, destinada aos interesses comuns dos empresários, porém cada um mantém sua individualidade;
- **expansão das redes**, que visa ampliar o número inicial de associados, de modo que os benefícios sejam estendidos a todos os empresários interessados;
- **independência**, que visa manter autonomia nas definições dos rumos a serem tomados, independentemente do Programa.

O Programa possui abrangência estadual, sendo coordenado pela SEDAI. Porém, o Estado gaúcho é composto por regiões com características peculiares, no que diz respeito tanto ao tipo de economia praticada, quanto aos fatores culturais existentes em cada região. Assim sendo, o Programa é executado regionalmente de forma articulada por meio de convênio com universidades. Estas desempenham papel estratégico, visto que conhecem as especificidades de cada região e possuem a credibilidade necessária para chegar à comunidade local, diminuindo a desconfiança em relação às instituições governamentais.

## 2.1 Estrutura de coordenação

Em sua estrutura, o Programa Redes de Cooperação tem como atores o Governo estadual, por meio da SEDAI e de seu Departamento Empresarial, as

universidades, através dos supervisores e consultores, e os micro e os pequenos empresários associados em redes.

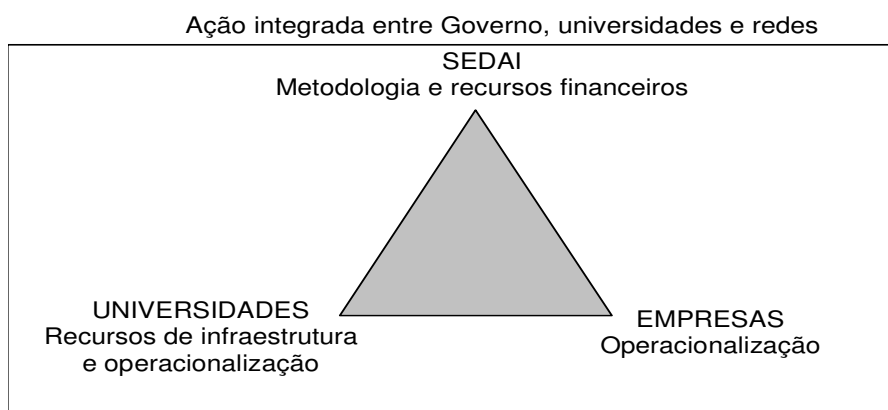
As atribuições do Governo e das universidades são estabelecidas anualmente por meio de convênio. Neste, constam as metas de formação e acompanhamento de redes, o montante de recursos financeiros que será repassado pelo Estado às universidades para o desenvolvimento do Programa, além de definições sobre formação de redes, número de consultores e cursos de capacitação empresarial. De modo geral, a participação do Governo dá-se em termos de repasse da metodologia de trabalho e valores financeiros.

Às universidades cabe: (a) disponibilizar sua infraestrutura para a execução do Programa, tais como salas de reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, etc.; (b) selecionar os consultores técnicos que atenderão às redes; e (c) destacar um supervisor responsável pelo cumprimento das ações de seus consultores, bem como das metas estabelecidas no convênio com a coordenação estadual do Programa.

Os consultores são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes de cooperação. Selecionados pelas universidades e capacitados pela SEDAI, eles oferecem apoio especializado, mediando conflitos, motivando os empresários e ampliando seus horizontes. Inicialmente, os consultores convidam os empresários para participarem das reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa. Após, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para a potencialização de oportunidades. Eles têm, ainda, a responsabilidade de adequar a melhor formação jurídica da rede (estatuto social, regimento interno e código de ética), com registro em cartório, constituindo a diretoria, coordenando a elaboração do planejamento estratégico e auxiliando na formação das equipes de trabalho.

Os micro e os pequenos empresários participam do Programa como instrumento e prática. Das universidades, as redes utilizam a infraestrutura. As despesas da consultoria são custeadas pelo Governo. Porém, à medida que a rede passa a realizar ações definidas por ela mesma, essas são custeadas pela própria rede. A ação integrada entre Governo, universidade e redes é apresentada em esquema na Figura 3.

Figura 3



FORNTE DOS DADOS BRUTOS: RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul — SEDA. **Top de Marketing ADVB**. Porto Alegre, 2006.

Conforme dito anteriormente, o Programa considera as potencialidades regionais para formação de redes de cooperação. Essas potencialidades são indicadas pelas universidades conveniadas. O Quadro 1 apresenta essas universidades, bem como suas regiões de atendimento no ano de 2006.

A parceria constituída pelo Programa Redes de Cooperação reforça o papel do Governo e das universidades como agentes do desenvolvimento regional. Especificamente com relação às universidades, o Programa favorece a execução de projetos de extensão, qualifica o ensino e oferece oportunidades de estágio profissional. Para as empresas, a aproximação com as universidades aumenta a qualidade dos processos produtivos e de gestão, possibilitando um constante aprimoramento na capacitação dos empresários. Quanto à coordenação geral do Programa Redes de Cooperação, a Figura 4 apresenta sua estrutura.

Quadro 1

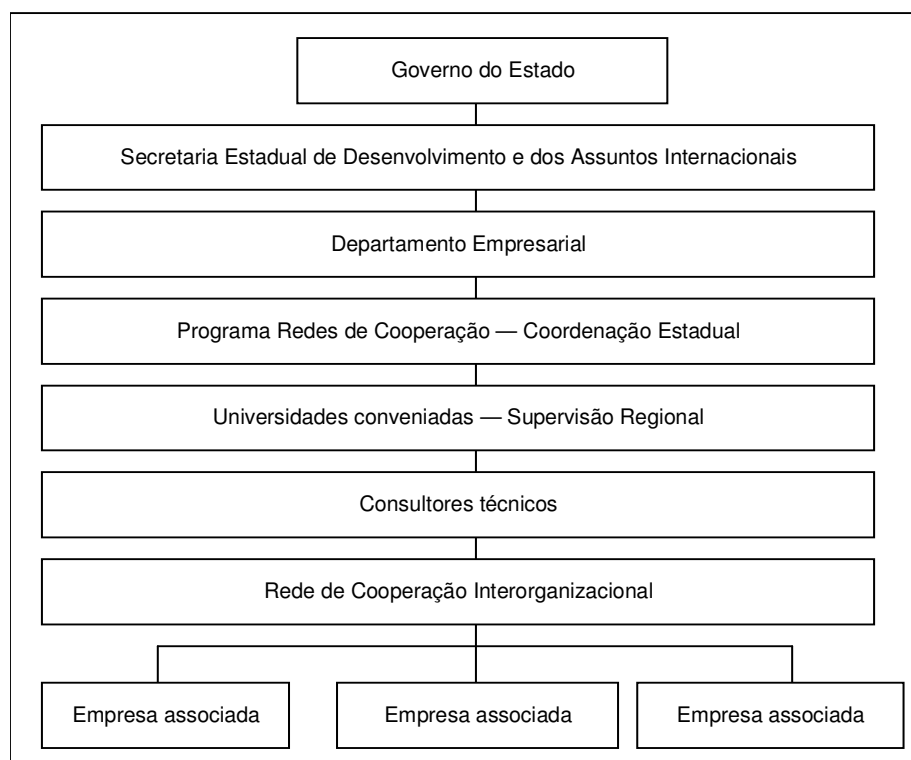
Universidades conveniadas ao Programa Redes de Cooperação e suas regiões de atendimento no Rio Grande do Sul — 2006

UNIVERSIDADES CONVENIADAS	REGIÕES DE ATENDIMENTO
Centro Universitário Feevale	Vale do Rio dos Sinos, Paranhana-Encosta da Serra e Vale do Caí
Pontifícia Universidade Católica do RS	Região Metropolitana, Delta do Jacuí e Litoral
Universidade Católica de Pelotas	Sul e Centro-Sul
Universidade de Caxias do Sul	Serra e Hortênsias
Universidade de Cruz Alta	Alto Jacuí e Alto da Serra do Botucaraí
Universidade de Santa Cruz do Sul	Vale do Rio Pardo e Vale do Taquari
Universidade Federal de Santa Maria	Central, Fronteira Oeste e Campanha
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Central, Metropolitana Delta do Jacuí e Vale do Rio dos Sinos
Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS	Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste, Missões e Alto do Jacuí
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões	Médio-Alto Uruguai e Norte

FONTE: RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul — SEDAI. **Top de Marketing ADVB**. Porto Alegre, 2006.

Figura 4

Estrutura de coordenação do Programa Redes de Cooperação  
no Rio Grande do Sul — 2006



FONTE DOS DADOS BRUTOS: RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul — SEDAI. **Top de Marketing ADVB**. Porto Alegre, 2006.

## 2.2 Números do Programa

Ao longo de seis anos, o Programa Redes de Cooperação rendeu uma série de exemplos bem-sucedidos nas mais diversas áreas de atuação. O saldo positivo dessa iniciativa é atestado pelas pesquisas de Verschoore (2000; 2004), Rech, Testa e Luciano (2006), Adam (2006), dentre outros. É crescente a adoção dessa nova forma de organização por parte de micro e pequenas empresas.



A Tabela 1 mostra a evolução do número de redes de cooperação constituídas desde o início do Programa, bem como do número de universidades conveniadas e dos valores investidos pelo Governo do Estado.

Tabela 1

Evolução dos números do Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul — 2001-06

DISCRIMINAÇÃO	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total no ano .....	7	15	21	32	45	90
Acumulado .....	7	22	43	75	120	210
Universidades conveniadas .....	5	4	8	8	8	10
Valores investidos pelo Governo do Estado (R\$ 1 000) .....	1 131,9	664	(1)2 388		3 232,9	1 718,9

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais — SEDAI **Top de Marketing**. Porto Alegre, 2006.

(1) Somatório dos valores investidos pelo Governo do Estado nos anos de 2003 e 2004.

Nos primeiros três anos do Programa, foram constituídas 43 redes de cooperação, num total de 1.000 empresas integradas, gerando e/ou mantendo cerca de 10.000 empregos diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual em torno de R\$ 400 milhões (RS, 2006).

Em março de 2003, o Programa passou por uma profunda reestruturação, para implantar melhorias identificadas nesse período. Algumas inovações foram incorporadas aos convênios assinados em dezembro desse ano, tais como: reformulação da metodologia de formação de redes, aperfeiçoamento da coordenação estadual da SEDAI, criação de um supervisor para cada região, melhoria da seleção e treinamento dos consultores e promoção de encontros técnicos para empresários de redes.

O Programa Redes de Cooperação é referência nacional em cooperação empresarial. Conforme apresentado na Tabela 1, o Programa já apoiou a formação e o desenvolvimento de 210 redes, envolvendo aproximadamente 3.000 micro e pequenas empresas, gerando e mantendo cerca de 40.000 postos de trabalho. Especificamente no ano de 2006, o conjunto das redes movimentou mais de R\$ 5 bilhões, entretanto cada rede custou ao poder público, em média, pouco mais de R\$ 8.000,00. Em termos de valores investidos pelo Governo do Estado, foram R\$ 9,1 milhões no total do período (RS, 2006).

De modo geral, são muitos os benefícios alcançados pelas empresas integradas em rede nos moldes do Programa, com destaque para (RS, 2006): novas possibilidades de relacionamentos empresariais com universidades, agências estatais e instituições tecnológicas, que pequenas empresas não conseguem estabelecer isoladamente; valorização das marcas, lançamento de produtos diferenciados e *marketing* compartilhado; redução de custos de produção e riscos de investimento, com compras conjuntas e acesso a grandes marcas; normatização de procedimentos e certificações; aumento da produtividade e redução da ociosidade; contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho; capacitação gerencial e qualificação profissional; assessoramento e consultoria em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão; abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização nacionais e internacionais; ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos por meio da produção conjunta; troca de informações e experiências.

A perspectiva de fortalecimento de um trabalho em que são valorizados o comprometimento e a confiança torna-se um estímulo para a criação da União das Redes, a Viaredes. Trata-se de uma associação das redes, que busca ampliar ainda mais os benefícios às empresas, abrindo possibilidades para negociações que exijam uma escala maior, como negociação de combustível, telefonia, planos de saúde, cartão de crédito, etc.

Iniciativa inovadora tanto na área das políticas públicas quanto no campo da administração de empresas, o Programa Redes de Cooperação mereceu o reconhecimento do Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003, conferido pela Fundação Getúlio Vargas, pela Fundação Ford e pelo BNDES. Também foi destaque internacional pelas Nações Unidas no United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT), no ano de 2004. Em 2006, o Programa conquistou o Prêmio Top de Marketing 2006, promovido pela ADVB.

Apesar de todas essas conquistas, o Programa Redes de Cooperação foi interrompido pelo Governo do Estado no final de 2006. A justificativa foi em função de problemas financeiros enfrentados pela administração pública.

O convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul vinha sendo renovado, anualmente, desde 2004. Durante sua execução, essa universidade atendeu em torno de 42 redes de cooperação. No último ano de convênio, esse número era 37. Nessas, tinha-se cerca de 1.000 estabelecimentos associados e 11.000 postos de trabalho. Anualmente, o conjunto das redes atendidas pela PUCRS tinha faturamento aproximado de R\$ 735,6 milhões. Os segmentos atendidos eram: (a) comércio (aviamentos, bazar, vestuário, cafeterias, casas de carnes, minimercados, padarias e confeitarias, feirantes, drogarias, farmácias de manipulação, floriculturas, materiais de construção, ópticas, revistarias, autopeças); (b) serviços (restaurantes, academias, ensino, jornais de bairro e diários do interior, laboratórios de análises clínicas, *pets shops*, lavanderias, oficinas mecânicas, gráficas, serviços de decoração, videolocadoras, remanufatura de cartuchos para impressoras); e (c) indústria (cosméticos, fornecedores automotivos, moveleira, metal-mecânica).

Com a interrupção do convênio a partir de 2007, a universidade, reconhecendo a importância do Programa, passou a custeá-lo integralmente. Contudo foram necessárias algumas reduções na equipe de consultores e no número de redes atendidas. Em 2008, o Governo sinalizou o retorno do Programa, porém isso ainda não aconteceu. Esse comportamento levou a PUCRS a suspender o atendimento às redes.

Todavia a atuação conjunta de Governo, universidades e empresariado tem possibilitado o surgimento dessa nova configuração organizacional na economia gaúcha, o que tem contribuído para a manutenção e o crescimento de pequenos negócios. As organizações encontram, na atuação cooperada, uma alternativa inovadora para o crescimento econômico, bem como contribuem fortemente para o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas.

### **3 Percepção dos atores do Programa Redes de Cooperação**

O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul colabora para o desenvolvimento simultâneo das empresas associadas em redes, das universidades conveniadas e de todo o Estado. A interação de Governo, universidades e redes favorece a exploração das competências coletivas, potencializando o uso dos recursos existentes, bem como a descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos elevados, criação de novas capacidades e aumento da competitividade das instituições envolvidas.

Com base no referencial teórico, o propósito desta seção é comparar as diferentes percepções dos atores envolvidos no Programa. Para tal, foi realizada uma série de entrevistas, incluindo representantes do Governo, das universidades e das redes de cooperação.

Este estudo tem características de pesquisa exploratória, uma vez que não se conheciam as percepções de cada ator sobre o Programa Redes de Cooperação. Entretanto o trabalho também tem algumas características de pesquisa descritiva, por apresentar uma descrição do funcionamento e das características do Programa, além de características de pesquisa explicativa, pois busca identificar os fatores que contribuem para sua constituição (Marconi; Lakatos, 2002).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa possui caráter qualitativo, visto que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos. Para avaliar a aplicabilidade do modelo desenvolvido, o trabalho analisa, de forma geral, os mecanismos descritos na bibliografia (fonte secundária) sob a ótica dos atores envolvidos (fonte primária).

A coleta de dados da etapa exploratória foi feita por meio de entrevista estruturada. A elaboração das questões deu-se a partir dos fatores apontados no referencial teórico estudado nas seções anteriores. Assim, para cada fator, foi apresentada uma afirmativa, à qual o entrevistado indicou seu grau de concordância ou satisfação. As questões 2 e 3 foram elaboradas para identificar a convergência de prioridades de cada um dos atores. Em seguida, realizou-se um pré-teste, submetendo-se o questionário à análise de um representante de cada ator do Programa Redes de Cooperação. A maior parte das questões foi mantida, sendo realizadas algumas adaptações de termos e uniões entre itens semelhantes. Ao final, chegou-se a um instrumento de pesquisa com oito variáveis, distribuídas em três dimensões, de acordo com os paradigmas apontados pela abordagem dos meios inovadores (Quadro 2).

Quadro 2

## Paradigmas de análise do Programa Redes de Cooperação

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	AUTORES
Paradigma tecnológico	Cultura	Possas (1999); GREMI 4 (1997); GREMI 6 (1999-2004); Rolim (2000); Verschoore (2000); Crevoisier (2003); Tabariés (2005); Adam (2006).
	Objetivos estratégicos	Pesavento (1982); GREMI 4 (1997); Hamphrey e Schmitz (2000); Campeão e Lambert (2001); Crevoisier (2003); Siedenberg, Parnoff e Neumann (2005); Adam (2006).
	Disseminação do conhecimento	Perroux (1977); GREMI 3 (1993); Schumpeter (1988); Crevoisier (2003); Adam (2006).
Paradigma organizacional	Governança	GREMIs 4 e 5 (1997-1998); Scatolin <i>et al.</i> (1998); Hamphrey e Schmitz (2000); Rolim (2000); Campeão e Lambert (2001); Crevoisier (2003); Tabariés (2005).
	Práticas democráticas	Paelinck (1977); GREMI 3 (1993); Rolim (2000); Cário e Pereira (2002); Crevoisier (2003); Tabariés (2005).
Paradigma territorial	Território (espaço social)	Paelinck (1977); Perroux (1977); Schumpeter (1988); GREMI 5 (1998); Campeão e Lambert (2001); Crevoisier (2003).
	Investimentos	Schumpeter (1988); GREMI 2 (1992); Verschoore (2000); Cário e Pereira (2002); Crevoisier (2003).
	Externalidades (benefícios coletivos)	Paelinck (1977); GREMI 1 (1985); Verschoore (2000); Balestrin e Vargas (2003).

As entrevistas aconteceram durante o mês de maio de 2007, no ambiente natural dos atores. No intuito de se identificarem eventuais divergências de opiniões, o mesmo instrumento de pesquisa foi aplicado em representantes do Governo, das universidades e das redes de cooperação. A seleção dos entrevistados aconteceu por conveniência, da seguinte forma:

- três representantes do Governo, quais sejam, o Diretor do Departamento Empresarial da SEDAI, o coordenador estadual do Programa e um técnico;

- 14 representantes das universidades, sendo nove supervisores regionais (Feevale, PUCRS, Ucpel, UCS, UFSM, Unicruz, Unijuí, Unisc e URI-Frederico Westphalen); dois professores pesquisadores e três consultores técnicos da PUCRS;
- 22 representantes das redes de cooperação atendidas pela PUCRS em 2007, tendo sido entrevistados dois em cada uma das 12 redes atendidas nesse ano<sup>2</sup>; quais sejam, no comércio, Redes Ação Magistral e FarmaRS (de farmácias de manipulação), Rede AMMPA (de minimercados), Rede Crie Mais Brasil (de aviamentos), Rede Deliarte (de padarias), Rede Construir e Redemac (de materiais de construção), Redecore (de materiais de construção e decoração); em serviços, Rede Pool (de restaurantes), Redegráficas (de gráficas), Redescola (de escolas públicas); e na indústria, Rede AGRECI (de remanufatura de cartuchos para impressoras).

As entrevistas demoraram, em média, 20 minutos, porém foram disponibilizados cerca de mais 10 minutos para comentários e sugestões dos entrevistados. Os resultados compilados são apresentados na próxima seção.

### 3.1 Análise dos resultados

A análise dos resultados da pesquisa segue o propósito de avaliar o Programa Redes de Cooperação na perspectiva de seus atores. Para tal, por meio de entrevistas, representantes do Governo, das universidades e das redes de cooperação indicam como o Programa incentiva o processo de desenvolvimento, à medida que novos *savoir-faire* (paradigma tecnológico) são facilitados, por meio da cooperação (paradigma organizacional), entre os agentes localizados na mesma região (paradigma territorial).

#### 3.1.1 Paradigma tecnológico

Tabariés (2005) afirma que as condições do meio em relação à inovação recaem sobre sua própria cultura industrial, a qual pode ser entendida como a representação e a explicação de fenômenos técnico-produtivos e também como as soluções encontradas para o desenvolvimento das firmas e de seu ambiente. Crevoisier (2003) acrescenta, afirmando que as mudanças têm que ocorrer de

---

<sup>2</sup> Como se referiu anteriormente, não foi assinado o convênio que institui o Programa Redes de Cooperação em 2007. Portanto, a PUCRS reduziu o número de redes atendidas para 12. As redes Pool e Redemac estão mais estruturadas, tendo, inclusive, executivos contratados. Por essa razão, apenas essas duas pessoas foram entrevistadas.

forma sistêmica, por meio de interações contínuas entre os atores e ao longo do processo de geração da inovação. Assim, as variáveis analisadas a seguir são: cultura, objetivos estratégicos e disseminação do conhecimento.

### Cultura

#### Questão 1: A cultura associativa do Rio Grande do Sul exerce influência na implementação da metodologia do Programa Redes de Cooperação?

Escore das respostas à questão 1

ATORES	Escore das respostas à questão 1 (%)					TOTAL
	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DISCORDO	DISCORDO PLENAMENTE	
Universidades	14,3	57,1	7,1	21,4	0,0	100,0
Governo .....	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	22,7	68,2	4,5	4,5	0,0	100,0
<b>Total</b> .....	23,1	61,5	5,1	10,3	0,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo.

A partir dos resultados, percebe-se que a grande maioria dos respondentes atribui um papel relevante à questão cultural. Em concordância, 61,5% do total dos entrevistados consideram que a cultura associativa gaúcha exerce influência no desenvolvimento do Programa Redes de Cooperação. Mas, para 23,1%, a questão cultural é fundamental. Apenas 10,3% dos entrevistados não acreditam que a questão cultural influencie o Programa.

### Objetivos estratégicos

#### Questão 2: De acordo com os seus interesses, enumere os fatores que mais motivam sua participação no Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item que mais motiva, e 5 o que menos motiva).

Escore das respostas à questão 2

ATORES	Escore das respostas à questão 2				
	ASPECTOS POLÍTICOS	ACESSO A MERCADOS	GERAÇÃO DE INOVAÇÃO	APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO	ENSINO
Universidades	5	4	2	1	3
Governo .....	4	3	2	1	5
Redes .....	5	2	3	1	4
<b>Total</b> .....	5	3	2	1	4

FONTE: Pesquisa de campo.

A aferição dos resultados dessa questão constou do somatório dos valores atribuídos por cada respondente, sendo o fator com menor valor o de maior motivação.

Nessa questão, constatou-se a convergência do principal interesse dos atores envolvidos: a aprendizagem e o conhecimento. Em sequência, para os representantes das universidades, constam geração de inovação, ensino, acesso a mercados e aspectos políticos. Para um respondente dessa categoria, outro fator que também motiva a participação no Programa refere-se à proximidade entre universidade e empresas. Para os representantes do Governo, a geração de inovação, o acesso a mercados e os aspectos políticos são, nessa ordem, mais estratégicos que o ensino. Com relação aos empresários de rede, o acesso a mercados e a geração de inovação possuem praticamente a mesma relevância, seguidos pelo ensino e pelos aspectos políticos. Assim, de modo geral, pode-se concluir que os interesses dos atores estão bastante alinhados, atendendo à teoria no que se refere à combinação das buscas individual e coletiva de objetivos para o desenvolvimento regional.

### Disseminação do conhecimento

**Questão 3: De acordo com a sua percepção, enumere os fatores que poderiam ser mais incentivados pelo Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item de maior importância, e 5 o de menor importância).**

Score das respostas à questão 3

ATORES	CURSOS DE EXTENSÃO OU DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL	ENCONTROS TEMÁTICOS	CONGRESSOS	DIVULGAÇÃO DE CASOS DE REDES	PROJETOS E PESQUISAS
Universidades .....	1	2	5	3	4
Governo ....	1	2	3	2	2
Redes .....	1	5	4	3	2
<b>Total .....</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

Tal como na questão anterior, designando-se o valor 1 ao fator de maior importância, e 5 ao de menor, o fator com menor valor é o de maior importância.

As respostas novamente apresentam convergência de opiniões entre os respondentes, ao considerarem como fator de maior importância a realização de cursos de extensão ou de capacitação empresarial. Em sequência, para os



representantes das universidades, constam encontros temáticos, divulgação de cases de redes, projetos e pesquisas e congressos. Para um respondente dessa categoria, outro fator que é relevante para a disseminação do conhecimento é a atuação conjunta entre universidades e empresas. Para os representantes do Governo, encontros temáticos, divulgação de cases de redes, projetos e pesquisas estão no mesmo patamar de importância. Como quinta opção, aparece a realização de congressos. Na percepção dos representantes das redes, em segunda posição, ficou o desenvolvimento de projetos e pesquisas. A divulgação de cases de redes e os congressos aparecem em patamares de importância similar. Em quinta posição, ficou a realização de encontros temáticos.

Diante desses resultados, atesta-se a preocupação do Programa Redes de Cooperação com relação ao processo de geração da inovação. O alinhamento dos objetivos estratégicos dos atores, bem como sua concordância com as formas de desenvolvimento e disseminação de conhecimentos, configura o atendimento ao paradigma tecnológico. Com essas considerações, encaminha-se o estudo para a estrutura de coordenação entre os atores.

### 3.1.2 Paradigma organizacional

O estudo dessa dimensão visa analisar o quanto o Programa Redes de Cooperação atribui à sociedade local a responsabilidade de participar ativamente da definição e da aplicação das estratégias de desenvolvimento regional. Em outras palavras, o paradigma organizacional estuda a estrutura de coordenação, ou melhor, a governança praticada no âmbito do Programa. Assim, as variáveis consideradas referem-se à interação entre os atores e às práticas democráticas.

#### Interação dos atores

#### Questão 4.a: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre Governo e universidades?

Escore das respostas à questão 4.a

ATORES						(%)
	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DIS- CORDO	DIS- CORDO PLENA- MENTE	TOTAL
Universidades	28,6	64,3	0,0	7,1	0,0	100,0
Governo .....	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	0,0	31,8	68,2	0,0	0,0	100,0
<b>Total</b> .....	12,8	46,2	38,5	2,6	0,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo.

Nessa questão, 66,7% dos representantes do Governo e 64,3% das universidades concordam que existem momentos para troca de informações e conhecimentos entre os mesmos sobre o Programa. Contudo 68,2% dos entrevistados das redes não souberam opinar, o que aponta uma fragilidade de comunicação, já que a informação não circula nesse âmbito.

**Questão 4.b: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre Governo e redes?**

Escore das respostas à questão 4.b

ATORES						(%)
	CONCOR- DO PLE- NAMENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DISCORDO	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Universidades	7,1	35,7	7,1	50,0	0,0	100,0
Governo .....	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	9,1	36,4	22,7	22,7	9,1	100,0
<b>Total .....</b>	<b>10,3</b>	<b>38,5</b>	<b>15,4</b>	<b>30,8</b>	<b>5,1</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

Os representantes do Governo concordam com a afirmativa de que ocorrem reuniões periódicas de discussão sobre o Programa entre o Governo e as redes. Já os representantes das redes divergem em parte da afirmativa, visto a discordância de 31,8% e de outros 22,7% de respondentes que não souberam opinar. No mesmo sentido, seguem as respostas dos representantes das universidades. Na opinião de 50% desses, não acontecem reuniões periódicas entre o Governo e as redes para discussão sobre o Programa. Porém, 35,7% afirmam que tais reuniões acontecem com determinada periodicidade.

Uma provável justificativa para esse comportamento refere-se à interrupção do Programa desde a época das entrevistas. Ocorre que o Governo estava convidando alguns empresários de redes para discutir possíveis ações no sentido de agilizar politicamente a assinatura dos convênios. Como resultado das discussões, as redes realizaram abaixo-assinado em prol da continuidade do Programa, bem como enviaram cartas à Governadora e ao Secretário da SEDAI. No entanto, essas iniciativas não surtiram efeito.

**Questão 4.c: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre universidades e redes?**

Escore das respostas à questão 4.c

ATORES	Escore das respostas à questão 4.c					(%)
	CONCOR- DO PLE- NAMENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DIS- CORDO	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Universidades	42,9	57,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Governo .....	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	27,3	50,0	9,1	13,6	0,0	100,0
<b>Total</b> .....	33,3	53,8	5,1	7,7	0,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo.

Todos os representantes das universidades e 77,3% das redes afirmaram a realização de reuniões periódicas de discussão sobre o Programa entre os mesmos. Essa percepção é compartilhada por 100% dos representantes do Governo. Diante desses percentuais, constata-se que existe uma relação estreita entre universidades e redes. Contudo é necessário uma aproximação maior entre Governo e universidades e, mais ainda, entre Governo e redes.

**Práticas democráticas**

**Questão 5.a: No âmbito do Programa, o Governo interfere nas definições de competência das universidades?**

Escore das repostas à questão 5.a

ATORES	Escore das repostas à questão 5.a					(%)
	CONCOR- DO PLE- NAMENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DISCORDO	DISCORDO PLENAMENTE	TOTAL
Universidades	0,0	35,7	14,3	50,0	0,0	100,0
Governo .....	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0
Redes .....	4,5	36,4	50,0	9,1	0,0	100,0
<b>Total</b> .....	2,6	38,5	33,3	25,6	0,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo.

Nessa questão, 35,7% dos representantes das universidades e 66,7% do Governo concordam que existe interferência deste último nas definições de competência do primeiro. Porém, para 50,0% dos respondentes das universidades e 33,3% do Governo, o mesmo não ocorre. O equilíbrio das respostas demonstra

que o Governo não costuma interferir nas definições de competência das universidades, contudo aponta que há uma forte interação entre esses atores.

Cabe destacar-se que, tal como na questão 5.a, as respostas dos representantes das redes reforçam seu desconhecimento sobre a relação entre Governo e universidades.

**Questão 5.b: No âmbito do Programa, as universidades interferem nas definições de competência do Governo?**

Score das respostas à questão 5.b

ATORES	Score das respostas à questão 5.b					(%)
	CONCORDO PLENA- MENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DIS- CORDO	DISCORDO PLENA- MENTE	TOTAL
Universidades	7,1	14,3	7,1	71,4	0,0	100,0
Governo .....	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0
Redes .....	0,0	18,2	54,5	27,3	0,0	100,0
<b>Total</b> .....	2,6	20,5	33,3	46,2	0,0	100,0

FONTE: Pesquisa de campo.

O quadro de respostas permite aferir que as universidades não interferem nas definições de competência do Governo, visto que 71,4% dos representantes das universidades e 33,3% do Governo discordam da afirmativa. Porém a concordância de 14,3% das universidades e de 66,7% do Governo afirma a interação entre esses dois atores. Sendo assim, atesta-se que a cooperação entre esses atores não é permanente, porém constitui-se num capital relacional.

As respostas dos representantes das redes novamente indicam certo distanciamento destes no que se refere ao desconhecimento das relações entre universidades e Governo.

### Questão 5.c: No âmbito do Programa, o Governo interfere nas definições de competência das redes?

Escore das respostas à questão 5.c

ATORES	Escore das respostas à questão 5.c					TOTAL
	CONCOR- DO PLE- NAMENTE	CONCORDO	NÃO TENHO OPINIÃO	DIS- CORDO	DISCORDO PLENAMENTE	
Universidades	0,0	21,4	7,1	71,4	0,0	100,0
Governo .....	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0
Redes .....	4,5	27,3	22,7	45,5	0,0	100,0
Total .....	2,6	28,2	15,4	53,8	0,0	100,0

Com relação à interferência do Governo nas definições de competência das redes, 45,5% destas últimas discordaram da afirmativa. Entretanto 27,3% concordaram, e 22,7% não souberam opinar. A justificativa desses respondentes foi no sentido de que, como a metodologia de trabalho foi desenvolvida pelo Governo, então, mesmo que indiretamente, ele interfere nas definições das redes. Contudo, considerando o objetivo da questão, qual seja, avaliar as práticas democráticas entre os atores, bem como as respostas da questão 4.b, que trata da realização de reuniões de discussão entre Governo e redes, pode-se conferir que as redes têm alto poder de autonomia decisória. Porém este é balizado pela metodologia de trabalho oferecida pelo Governo e implementada pelos consultores técnicos das universidades.

De modo geral, as respostas sobre interação dos agentes e práticas democráticas confirmam a abordagem dos meios inovadores no que se refere ao paradigma organizacional.

### 3.1.3 Paradigma territorial

O paradigma territorial ressalta a importância do território enquanto organização provedora de recursos (saberes, competências, capital, etc.) e atores (empresas, instituições de suporte, etc.) necessários à inovação. De outra forma, considera o uso eficiente dos fatores de produção e melhoria dos níveis de produtividade.

Nesse âmbito, as variáveis analisadas são a proximidade geográfica, os investimentos de cada ator — Governo (recursos financeiros e metodologia), universidades (infraestrutura e subsídio aos cursos de capacitação empresarial), empresários (não investem valores financeiros no custeio do Programa, apenas

para as ações que repercutem diretamente na rede e/ou empresas) — e as externalidades geradas pelo Programa Redes de Cooperação.

### Proximidade geográfica

#### Questão 6: Em que medida você considera que a proximidade geográfica exerce influência nos resultados do Programa?

Escore das respostas à questão 6

ATORES						(%)
	ALTA	BAIXA	REGULAR	POUCA	NENHUMA	TOTAL
Universidades	92,9	7,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Governo .....	33,3	0,0	66,7	0,0	0,0	100,0
Redes .....	40,9	4,5	50,0	4,5	0,0	100,0
<b>Total .....</b>	<b>59,0</b>	<b>5,1</b>	<b>33,3</b>	<b>2,6</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

Os resultados dessa questão apontam que — apesar da atual facilidade de comunicação promovida pelos meios de comunicação e transporte —, na prática, a proximidade geográfica ainda influencia fortemente os resultados do Programa. Para 92,9% dos representantes das universidades, 40,9% das redes e 33,3% do Governo, a proximidade exerce alta influência. Já para a maior parte dos representantes do Governo (66,7%), bem como para outros 50,0% das redes, nos tempos modernos, essa aproximação é relativizada, de modo que, se o empresário perceber os ganhos com a interação maiores do que os custos de seu deslocamento, a distância geográfica passa a ser menos importante.

### Investimentos

#### Questão 7.a: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (financeiros) investidos pelo Governo no Programa Redes de Cooperação.

Escore das respostas à questão 7.a

ATORES						(%)
	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	NÃO TENHO OPINIÃO	INSATISFEITO	TOTALMENTE INSATISFEITO	TOTAL
Universidades	14,3	57,1	14,3	14,3	0,0	100,0
Governo .....	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	13,6	31,8	27,3	27,3	0,0	100,0
<b>Total .....</b>	<b>12,8</b>	<b>46,2</b>	<b>20,5</b>	<b>20,5</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

Nessa questão, observa-se certa dispersão das respostas. 57,1% dos respondentes das universidades, 100% do Governo e 31,8% das redes estão satisfeitos com os valores investidos pelo Governo no Programa. Contudo, para esses respondentes, a participação poderia ser ainda maior. Apenas 14,3% dos respondentes das universidades e 27,3% das redes estão insatisfeitos. A justificativa desses menciona um ponto especialmente crítico, representado pela ausência de um marco legal e institucional bem constituído, capaz de institucionalizar a autonomia local, garantindo a dotação dos recursos orçamentários necessários. O Programa Redes de Cooperação, instituído por decreto-lei, ainda não se configura numa política pública. Logo, enquanto não existir esse marco institucional, serão mantidas as restrições que afetam o financiamento público, permanecendo a incerteza quanto à continuidade do Programa.

**Questão 7.b: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (infraestrutura) investidos pelas universidades no Programa.**

Escore das respostas à questão 7.b

ATORES						(%)	
	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	NÃO TENHO OPINIÃO	INSATISFEITO	TOTAL-MENTE INSATISFEITO	TOTAL	
Universidades	14,3	57,1	7,1	21,4	0,0	100,0	
Governo .....	0,0	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0	
Redes .....	22,7	40,9	22,7	13,6	0,0	100,0	
<b>Total .....</b>	<b>17,9</b>	<b>48,7</b>	<b>15,4</b>	<b>17,9</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>	

FONTE: Pesquisa de campo.

Na análise dos valores investidos pelas universidades, quais sejam, disponibilidade de infraestrutura e subsídio aos cursos de capacitação, 22,7% dos representantes das redes e 14,3% dos das universidades estão muito satisfeitos. Já 66,7% do Governo, 57,1% das universidades e 40,9% das redes estão satisfeitos, o que significa que, no entendimento dessas pessoas, as universidades poderiam investir um pouco mais. Em contrapartida, 33,3% dos representantes do Governo estão insatisfeitos com os valores investidos pelas universidades, tal como 21,4% das universidades e 13,6% das redes. De acordo com suas considerações, as universidades poderiam investir mais, por meio da realização de pesquisas e projetos.

Cabe destacar-se a constatação de um viés nessas respostas, visto que todos os empresários de redes, além de seis representantes das universidades, num total de 14, são vinculados à PUCRS, universidade que custeou a realização do Programa no ano de 2007.

**Questão 7.c: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (nulos) investidos pelas redes no Programa.**

Score das respostas à questão 7.c

(%)

ATORES	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	NÃO TENHO OPINIÃO	INSATISFEITO	TOTAL-MENTE INSATISFEITO	TOTAL
Universidades	0,0	28,6	7,1	64,3	0,0	100,0
Governo .....	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	31,8	18,2	31,8	13,6	4,5	100,0
<b>Total .....</b>	<b>17,9</b>	<b>28,2</b>	<b>20,5</b>	<b>30,8</b>	<b>2,6</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

Com relação à ausência de investimentos financeiros por parte das redes no Programa, o quadro de respostas aponta a satisfação de 100% dos representantes do Governo, 28,6% das universidades e 18,2% das redes. Para estes últimos, 31,8% estão muito satisfeitos.

Entretanto, quando se atenta para a insatisfação de 64,3% dos representantes das universidades e de 13,6% das redes, fica evidente a dispersão das opiniões dos respondentes dessas categorias. Durante as entrevistas, essas pessoas justificaram tal resposta alegando que as redes poderiam auxiliar o desenvolvimento do Programa de outra forma que não financeira. Alguns exemplos citados foram: disponibilizar produtos ou serviços aos demais atores; servir de objeto de pesquisas; oferecer estágios. O empresário de rede que manifestou total insatisfação argumentou que, a partir de um determinado estágio, as redes deveriam passar a prover uma contrapartida financeira que auxiliasse o Programa na formação de novas redes.

### Externalidades

**Questão 8: Indique seu grau de satisfação em relação aos efeitos gerados pela atuação conjunta entre Governo, universidades e redes sobre os atores externos.**

Score das respostas à questão 8

(%)

ATORES	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	NÃO TENHO OPINIÃO	INSATISFEITO	TOTAL-MENTE INSATISFEITO	TOTAL
Universidades	14,3	71,4	7,1	7,1	0,0	100,0
Governo .....	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Redes .....	13,6	68,2	13,6	4,5	0,0	100,0
<b>Total .....</b>	<b>12,8</b>	<b>71,8</b>	<b>10,3</b>	<b>5,1</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa de campo.



Com relação às externalidades geradas a partir da atuação conjunta dos atores, os respondentes, de modo geral, alertaram para a subjetividade de suas respostas. Isto porque não existe acompanhamento estatístico algum sobre a questão. De qualquer forma, 14,3% dos representantes das universidades e 13,6% das redes estão muito satisfeitos. Entre os respondentes que se manifestaram satisfeitos, estão 100% dos representantes do Governo, 71,4% das universidades e 68,2% das redes. No geral, 84,6% dos respondentes estão muito satisfeitos ou satisfeitos com os efeitos gerados pelo Programa sobre os agentes externos.

Diante das respostas, as indicações apontadas pelo paradigma territorial também são consideradas no Programa Redes de Cooperação.

Assim, as respostas dos entrevistados demonstram que o Programa Redes de Cooperação segue alinhado ao que atesta a abordagem dos meios inovadores. Entretanto percebe-se que há espaço para aumentar os benefícios gerados pelo Programa. A seção seguinte apresenta algumas sugestões dos entrevistados.

### **3.1.4 Sugestões dos entrevistados aos três atores do Programa**

No sentido de contribuir para a evolução do Programa, alguns entrevistados fizeram sugestões, transcritas a seguir.

Sugestões às universidades: (a) ampliar o apoio tanto na qualificação de empresários, colaboradores e técnicos quanto na realização de projetos especiais que visem à aprendizagem, bem como à solução de problemas; (b) promover eventos de socialização dos resultados; (c) aumentar a interface das universidades com as empresas associadas, buscando abrir mercado para seus alunos através de estágios e empregos; e (d) criar incubadoras de redes.

Sugestões ao Governo: (a) manter a regularidade dos convênios e repasses de recursos financeiros; (b) elaborar metodologia de trabalho específica para as redes já estruturadas; (c) buscar novas parcerias com agências de fomento e institutos de pesquisa; e (d) criar um conselho das redes.

Sugestões às redes de cooperação: (a) promover maior integração dos empresários, com as universidades e o Governo; (b) profissionalizar-se, buscando independência do Programa; (c) abrir canais de comunicação entre as redes; e (d) divulgar a rede enquanto grupo de empresas associadas.

Após as análises dos resultados da pesquisa, a próxima seção apresenta as conclusões deste estudo.

## Conclusão

De modo geral, as teorias sobre desenvolvimento regional apontam que o processo de desenvolvimento é cumulativo e histórico. Contudo as relações de encadeamento de uma economia são fator-chave para sua evolução. A abordagem dos meios inovadores baseia sua argumentação em três eixos importantes das transformações econômicas contemporâneas: (a) paradigma tecnológico — a concorrência dá-se pela inovação; (b) paradigma organizacional — a organização do sistema produtivo dá-se em relações não hierárquicas; (c) paradigma territorial — a concorrência desloca-se, ocorrendo em termos de territórios. Diante disso, a abordagem propõe que o desenvolvimento é potencializado pela interação dos agentes econômicos, à medida que contribui para disseminação do conhecimento, eficiência organizacional e desenvolvimento sustentável.

São várias as formas de atuação conjunta. Este trabalho estudou o Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul, cujo propósito é fomentar o desenvolvimento regional a partir da interação entre Governo, universidades e redes de micro e pequenas empresas. O objetivo do trabalho foi identificar a aplicação dos mecanismos necessários para o desenvolvimento regional, conforme a abordagem dos meios inovadores na lógica do Programa. Para tanto, foram elencadas oito variáveis, distribuídas entre os três paradigmas apontados pela teoria: (a) paradigma tecnológico (cultura, objetivos estratégicos e disseminação do conhecimento); (b) paradigma organizacional (interação entre os atores e práticas democráticas); e (c) paradigma territorial (proximidade geográfica, investimentos e externalidades). Esses três paradigmas servem de instrumento um para o outro, sendo considerados simultaneamente como três lados indissociáveis da realidade. Isto porque, à medida que novos *savoir-faire* (paradigma tecnológico) são facilitados por meio da cooperação (paradigma organizacional) entre os agentes localizados na mesma região (paradigma territorial), o processo de inovação é potencializado.

O Programa Redes de Cooperação comprovou ser um importante mecanismo para o desenvolvimento econômico, porém já superou a fase inicial. Percebe-se a necessidade de desenvolver duas ações fundamentais. A primeira e principal ação seria institucionalizar o Programa como política pública. O fato de o Programa ser sustentado por um decreto-lei não lhe atribui amparo legal e institucional suficiente para garantir sua continuidade e financiamento. Os períodos de descontinuidade, como quando foram realizadas as entrevistas desta pesquisa, afetam diretamente o desempenho das atividades e a confiança no Governo, uma vez que os atores locais se veem forçados a utilizar recursos financeiros

inicialmente previstos para outros fins. Isso cria inconvenientes para a implementação e a gestão desse tipo de iniciativa, elevando o grau de incerteza dos agentes. A segunda ação seria ampliar os canais de comunicação entre os atores. O processo de geração de inovação poderia ser mais incentivado, com o estreitamento das relações entre universidades e redes. Uma atuação mais próxima entre as redes e faculdades específicas, por exemplo, redes de farmácias de manipulação com as faculdades de farmácia, redes de materiais de construção e decoração com as faculdades de engenharia e arquitetura, facilitaria a inovação em termos produtos, serviços e processos.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o tema em análise, seja por utilizar um corpo conceitual ainda em formação, como é o caso da abordagem dos meios inovadores, seja por analisar empiricamente um novo mecanismo de promoção do desenvolvimento regional, como é o Programa Redes de Cooperação. Para os novos estudos, aconselha-se que o período das entrevistas considere a vigência do convênio, uma vez que tal instrumento é a base para a implementação do Programa. Na mesma linha, sugere-se ampliar a amostra dos representantes das redes, incluindo as atendidas por outras universidades que não a PUCRS.

## Referências

- ADAM, C. R. **Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação**. Santa Maria: UFSM, 2006. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Maria, 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento de PMEs. In: ENCONTRO DAANPAD, 27., Atibaia, SP, 2003. **Kit Enanpad 2003**.
- CAMPEÃO, P.; LAMBERT, A. Sistema produtivo localizado: uma abordagem em termos de distrito industrial e meio inovador. In: JORNADA CIENTÍFICA DO CENTRO-OESTE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO, 1., Campo Grande, MS, 2001. Disponível em: <<http://www.dea.ufms.br/Jornada/2001/48.pdf>>.
- CARIO, S. A. F.; PEREIRA, F. C. B. Inovação e desenvolvimento capitalista: referências histórica e conceitual de Schumpeter e dos neo-schumpeterianos para uma teoria econômica dinâmica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 7., Curitiba, 2002.

CREVOISIER, O. A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas. **Interações** — Revista Internacional de Desenvolvimento Local, v. 4, n. 7, p. 15-26, set. 2003.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies, UK, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAELINCK, A Teoria do desenvolvimento regional polarizado. In: SCHWARTZMAN, J. (Org.). **Economia regional: textos escolhidos**. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977.

PERROUX, F. O conceito de pólo de crescimento. In: SCHWARTZMAN, J. (Org.). **Economia regional: textos escolhidos**. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977.

PESAVENTO, S. J. **História do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1982.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-89, nov./dez. 1998.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

RECH, I.; TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M. Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. In: SIMPÓSIO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., Gramado, RS: ANPAD, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul — SEDAI. **Manual de orientação dos consultores do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre, 2004.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul — SEDAI. **Top de Marketing ADVB**. Porto Alegre, 2006.

ROLIM, C. É possível a existência de sistemas regionais de inovação em países subdesenvolvidos? In: Regional Science Association International, 6. Anais. Lugano, Suíça: World Congress, 2000.

SCATOLIN, F. D. et al. **Sistemas regionais de inovação: estudos de caso no Estado do Paraná**. Rio de Janeiro: UFRJ; Instituto de Economia, 1998. (Nota técnica, n. 28/99).

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SIEDENBERG D. R.; PARNOFF, L.; NEUMANN, M. Desenvolvimento endógeno: a formação de redes de cooperação para o desenvolvimento local e regional. In: CONGRESSO NACIONAL DE REDES DE COOPERAÇÃO — COOPERAÇÃO BRASIL I. **Anais**. Porto Alegre: Corag, 2005.

SOUZA, N. J. Indústria gaúcha: evolução e perspectivas. In: CONJUNTURA política e econômica do Rio Grande do Sul: uma análise da década de 2000. Porto Alegre: Nova Prova, 2006.

TABARIÉS, M. **Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ou 20 ans de recherche sur les milieux innovateurs**. Paris: MATISSE, 2005.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: REDES de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. **Metade Sul**: uma análise das políticas públicas para o desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2000. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000201.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000201.pdf)>.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free, 1983.

