

COOPERAÇÃO E GANHOS COMPETITIVOS COMO UMA CONJECTURA PARA O SUCESSO DE PROGRAMA DE FOMENTO DE FORNECEDORES

Autores: Claudete Rodrigues da Silva Santos; José Otávio Magno Pires; Mario Vasconcelos Sobrinho; Milton Cordeiro Farias Filho.

1 INTRODUÇÃO

A socioeconomia do estado do Pará, na Amazônia Oriental, tem sido moldada nos últimos 30 anos, por um crescente desenvolvimento mineral, com a instalação de projetos de importância nacional e mundial, como o Ferro-Carajás, o Cobre do Sossego, a Bauxita de Oriximiná, o Caulim de Ipixuna, entre outros, com produção quase que totalmente voltada para a exportação (MONTEIRO, 1998, p.1-3). No entanto, frustrando as expectativas da sociedade paraense, os efeitos positivos dos investimentos dessas grandes empresas brasileiras e estrangeiras têm sido muito restritos no local de suas implantações, sendo incapazes de gerar melhorias marcantes na qualidade de vida média da população do estado, particularmente por apresentarem tênues elos com a economia local preexistente, formada em quase sua totalidade por micros, pequenos e médios empreendimentos (PINTO, 1992; MONTEIRO, 1998; PIRES, 2005).

A resultante deste processo sofrido pela economia paraense é a reprodução de um tipo de fenômeno que Hirschman (1976) denominou como “enclave”, presente quando um dado investimento resulta em raros ou mesmo nenhum elo com a economia onde é localizado. Segundo o mesmo autor (1976), o enclave seria típico de economias primárias exportadoras, principalmente no caso de áreas exportadoras de produtos minerais, tipificação na qual, segundo Pires (2005), se enquadra a economia paraense. Para Brito (2005, p.12 apud PIRES, 2005), os enclaves na economia da Amazônia Oriental são o resultado do “desprezo pelo que se poderia reter como resultados desses projetos minerais na socioeconomia local”. Adiciona, o autor, que a arquitetura destes investimentos teria sido definida para atender aos interesses dos centros econômicos mais desenvolvidos.

Neste sentido, Lobo (1996, p.150) apontou a necessidade de serem implantadas novas indústrias em território paraense para o aproveitamento de matérias primas minerais, como o alumínio primário. A noção de que é possível a industrialização de insumos minerais na Amazônia foi questionada por Bunker (1994), por considerar que a

industrialização de matérias primas em regiões periféricas seria improvável. Segundo este último (1994), a partir da queda dos preços do transporte marítimo de longa distância, no início do século passado, os investimentos nas economias minerais, em áreas longe de centros industriais tradicionais, teriam como efeito frustrantes resultados sociais e econômicos para as áreas nas quais foram localizados, passando a ocorrer, majoritariamente, em regiões já desenvolvidas.

Distante das teses de ceticismo absoluto de Bunker, mas muito crítico quanto ao desenlace dos resultados do desenvolvimento mineral na Amazônia, Pinto (1997) classificou a reprodução “enclaves” na referida região como “neocolonialismo”, o que para ele exigiria a elaboração de novas perguntas, mais adequadas para a compreensão da realidade.

Como uma tentativa de trazer novas abordagens para o desafio de promover um número maior de elos locais dos grandes investimentos minerais e energéticos na Amazônia Oriental, Pires (2005, p.157-158) apontou a importância de intensificar e fortalecer parcerias entre agentes do setor privado e do setor público, especialmente nas ações voltadas para internalizar tecnologias, sugerindo para isso algumas políticas como:

- a) Realizar parcerias para internalizar tecnologias;
- b) Fortalecer as parcerias entre os diversos elementos do setor público e destes com o setor privado;
- c) Apoiar os grupos locais, regionais e nacionais com condições de se tornarem empresas competitivas nacionalmente ou mundialmente (PIRES, 2005, p. 157-158).

Ainda em 2000 começou a tomar corpo uma iniciativa voltada para a promoção da participação das empresas locais no fornecimento das compras realizadas por empresas de grande magnitude em território do estado do Pará, tendo como base um processo colaborativo e com um perfil marcadamente informal. Tal empreendimento foi liderado pelo governo estadual, que buscou parcerias com os empresários locais, através da Federação das Indústrias do estado do Pará (FIEPA), a mineradora Vale e outras empresas com grandes investimentos na economia paraense. Como o eixo maior da iniciativa era o de elevar o percentual de empresas locais como fornecedores dos grandes projetos, esta ação foi denominada como Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF), designação mais tarde substituída por Redes.

Como balanço dos seus primeiros anos de funcionamento, pode-se dizer que apresentou resultados animadores, tendo se tornado peça central de um significativo

aumento da participação de empresas locais no total das compras dos grandes projetos da economia paraense, que saltou de 19%, no ano de 2000, para 45%, no ano de 2006.

Apesar de ter apresentado resultados significativos em uma região onde são muitas as tentativas de promover o fortalecimento dos negócios e da competitividade empresarial local, mas poucos são os resultados gerados, o Programa Redes não tem entrado no radar das investigações acadêmicas. O único trabalho conhecido que trata de forma mais específica do Programa Redes é um livro, de cunho técnico, no qual Freitas (2009) discute os programas de fomento de fornecedores do Pará e do Espírito Santo, fazendo uma extensa descrição da história, da metodologia de implantação e dos resultados desses eventos. Desta forma, existe uma lacuna de trabalhos acadêmicos que se voltem para refletir sobre tais programas de forma mais analítica, relacionando-os a marcos teóricos na vasta literatura já existente sobre estratégias de crescimento e competitividade dos negócios, em especial daqueles de tamanho pequeno e médio.

A reflexão acadêmica sobre iniciativas empresariais e políticas governamentais contribui para a análise e aperfeiçoamento das mesmas e, portanto, melhor alocação dos escassos recursos disponíveis na sociedade, sejam privados ou sejam públicos. No caso específico do Programa Redes, esforços para o seu aperfeiçoamento são de grande valia pois este tem sido uma iniciativa promissora na tentativa de elevar os benefícios regionais dos grandes projetos, os quais, invariavelmente, têm criado poucos elos com a economia local, tanto nas cadeias produtivas “para frente”, como inclusive nas cadeias produtivas “para trás”; neste último caso, exatamente a que se refere aos negócios com fornecedores locais, que é o foco do Redes.

Assim, este trabalho busca ser uma contribuição para avançar na discussão do Programa Redes. Nele foi feita uma revisão dos aspectos mais importantes do programa, inclusive das ações colaborativas, com o objetivo de conjecturar que uma possível explicação teórica para o seu sucesso pode estar na literatura que relaciona a cooperação interorganizacional aos ganhos competitivos. Como uma reflexão conceitual para o entendimento dos efeitos do programa, esta discussão é uma etapa inicial de uma investigação maior sobre o Redes em desenvolvimento pelo grupo de pesquisadores que elaborou este trabalho, que envolverá o levantamento de dados empíricos, através da aplicação de questionário e entrevistas para fornecedores e dirigentes do programa.

A associação entre ações coletivas interorganizacionais e ganhos econômicos tem sido frequente em trabalhos de vários autores, como nos casos de Amato Neto (1999), Olave e Amato Neto (2001), Balestrin e Vargas (2004), Erber (2008),

Verschoore e Balestrin (2008), Lima (2008), Winckler e Molinari (2011), entre outros. Estes estudos vêm apontando a importância de iniciativas colaborativas interfirmas como importante estratégia para a sobrevivência e competitividade de pequenas e médias empresas, em um cenário de crescente globalização e avanço de grandes conglomerados.

Winckler e Molinari (2011, p. 9) afirmam que a ação colaborativa é um relacionamento que gera ganhos mútuos, com interesses semelhantes ou distintos entre os participantes, materializada através de conexões horizontais que agem como uma opção para as firmas lidarem com dificuldades. Dizem ainda que a cooperação resulta em ganhos estratégicos que permitem melhor funcionamento e benefícios de competitividade, contribuindo para que os empreendimentos tenham sucesso e para a evolução econômica do território onde o fenômeno ocorre.

Balestrin e Vargas (2004, p.4) consideram que pequenas e médias firmas (PMEs), em mercados de intensa competição, muitas vezes se veem diante de desafios, como os de obter preços mais altos, alcançar aprovação para crédito e financiamento, ou ainda alcançar melhorias na tecnologia. Entendem que a cooperação entre as pequenas e médias firmas poderia se transformar em oportunidade para que estas pudessem ter o máximo de sucesso no enfrentamento desses desafios. Por essa razão, eles defendem, as ações colaborativas tornam-se indispensáveis para as pequenas e médias empresas obterem maior produtividade e poder competitivo.

Erber (2008, p. 4), ao tratar do relacionamento entre a ação coletiva e os benefícios de produtividade, indica que a cooperação é fator que não pode faltar para que empresas de um dado território capturem externalidades positivas, como as proporcionadas por extravasamentos técnicos e do conhecimento, geradas espontaneamente pela proximidade territorial das firmas.

Metodologicamente, o trabalho se apoia na pesquisa bibliográfica e documental para a busca de dados e tem natureza exploratória. O ex-PDF, hoje REDES, é o objeto deste estudo por ser um programa de desenvolvimento de negócios que, supõem-se, utiliza-se intensamente de iniciativas de ação coletiva para proporcionar o avanço das cadeias produtivas locais e a melhoria do ambiente de negócios em todo este estado. O escopo da presente investigação cobre o período que vai de 2000 a 2011.

A metodologia utilizada neste trabalho foi de pesquisa bibliográfica e documental, em uma investigação exploratória. O ex-PDF, hoje REDES, é o objeto deste estudo por ser um programa de desenvolvimento de negócios que se utiliza

intensamente de iniciativas de ação coletiva para proporcionar o avanço das cadeias produtivas locais e a melhoria do ambiente de negócios em todo este estado. O escopo deste trabalho cobre o período que vai de 2000 a 2011.

Além desta introdução, o trabalho inicialmente faz a apresentação geral do Programa Redes. Em seguida, apresenta os resultados do programa, e continua com uma revisão da literatura sobre as relações entre cooperação interorganizacional e ganhos competitivos. Na sequência, examina as principais ações coletivas no próprio desenvolvimento do Redes e discute conjecturas teóricas para o papel da relação entre cooperação e ganhos competitivos como explicação para o sucesso do programa. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES NO PARÁ – REDES

2.1 O QUE É UM FORNECEDOR

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, fornecedores são elos fundamentais dentro do processo, pois fornecem os insumos para que a empresa supra com seus produtos ou serviços o cliente ou usuário final (SEBRAE, 2013).

Segundo o Código de Defesa do Consumidor, fornecedor é todo comerciante ou estabelecimento que abastece ou fornece habitualmente uma casa ou outro estabelecimento dos gêneros e mercadorias necessárias ao seu consumo; ou fornecedor numa palavra é o fabricante, ou vendedor, ou prestador de serviços. Para o Instituto de Desenvolvimento do Fornecedor do Rio Grande do Sul, fornecedor é considerado qualquer pessoa, física ou jurídica, que forneça produtos ou preste serviços, de maneira profissional.

Para Hirschman (1976) um fornecedor é um elo “para trás” de uma cadeia produtiva, enquanto que o elo “para frente” é o cliente. O autor (1976) considera que o maior problema para o desenvolvimento das cadeias de fornecimento em regiões em desenvolvimento são os gargalos “tecnológicos”, dado o desconhecimento dos empresários locais sobre os processos técnicos e científicos da produção.

2.2 A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

O Programa Redes foi concebido a partir de 2000, por meio de iniciativa da empresa mineradora Vale e da Secretaria de Indústria e Comércio e Mineração, com a adesão e apoio de diversas organizações da capital e do interior como FIEPA, Albrás, Alunorte, Imerys RCC, Mineração Rio do Norte, Pará Pigmentos, Rede Celpa, e outras entidades de classe (FREITAS, 2009. p. 105). O objetivo central do programa é reunir empresas do mesmo segmento na forma de uma rede, promovendo os relacionamentos internos e externos, por meio da cultura da cooperação, com o intuito de somar forças e proporcionar condições mercadológicas e estratégicas diferenciadas frentes a mercados cada vez mais competitivos (FREITAS, 2009, p. 29).

A implantação do Redes no Pará é marcada por dois fatos: o início do PROCEM – Programa de Certificação de Empresas e parceria com o Consórcio do Sossego (FREITAS, 2009. p.106). O consórcio do Sossego, nome dado como alusão à serra situada no município de Canaã dos Carajás, local da maior mina de cobre do Brasil, foi um marco na busca da elevação da participação dos fornecedores paraenses nas compras dos grandes projetos (FREITAS, 2009, p. 106). Durante a implantação do projeto de extração do minério de cobre na Serra do Sossego constatou-se que empresas paraenses tinham poucas chances de participar de concorrência para a fabricação e montagem de estruturas metálicas que somavam em torno de 12.000 toneladas, por não terem, isoladamente, capital adequado para se habilitarem junto às siderúrgicas do Brasil para a compra da matéria prima necessária para atender a encomenda. Para a resolução do problema foi criada uma comissão que envolveu o Redes, o governo e os sindicatos, constituindo um consórcio que apresentou proposta imbatível em favor do fornecedor local. A Vale, sócia da mina, compraria o material, e as empresas entrariam com os custos de mão de obra referente à fabricação e à montagem, combinação que resultou em fatores de competitividade para as empresas locais (FREITAS, 2009, p. 106).

Já o Procem - Programa de Certificação de Empresa, é um dos programas de qualificação do Redes, tendo como parceiro o Governo do Estado do Pará. Esta atividade iniciou-se no município de Barcarena - PA, em razão dos problemas dos fornecedores com a gestão fiscal, tributária e trabalhista, e teve a participação de quinze empresas. O PROCEM foi decisivo para a profissionalização da gestão de empresas

paraenses, pelo que se tornou em atividade central do PDF no Pará (FREITAS, 2009, p.106).

Ao longo de seu processo de implantação, o Redes já passou por mudanças de coordenação. No período que vai do início do programa até 2003, a coordenação do Redes foi executada pela Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Mineração do Pará (SEICOM). A partir do final de 2003, esta coordenação passou a ser feita pela FIEPA, o que, segundo consultores do programa, criou a vantagem de oportunizar um contato mais próximo com o setor produtivo, pois este órgão de representação tem como associados os sindicatos que reúnem as mais importantes empresas da indústria de base (FREITAS, 2009, p. 107).

Participam do Redes as empresas mantenedoras e as empresas apoiadoras. As empresas mantenedoras, que são firmas de grande porte no estado do Pará, estão comprometidas, inclusive com contribuições financeiras, na realização de participar de parcerias para elevar a participação das firmas locais em suas compras. As mantenedoras fazem parcerias com as empresas locais no sentido de prover orientações estratégicas, possibilitando a busca de soluções inovadoras e customizadas em desenvolvimento de fornecedores para cada projeto, intensificando não só a cadeia específica de cada empresa mantenedora, mas também o ambiente de negócios em todo o estado. Fazem parte do grupo das empresas mantenedoras as seguintes empresas: Alcoa, Hydro, Celpa, Imerys, MRN, Sinobras, Vale, Norte energia, Brasil Kirin, Votorantim, Alunorte, Schincariol e Dow corning do Brasil.(FIEPA, 2011).

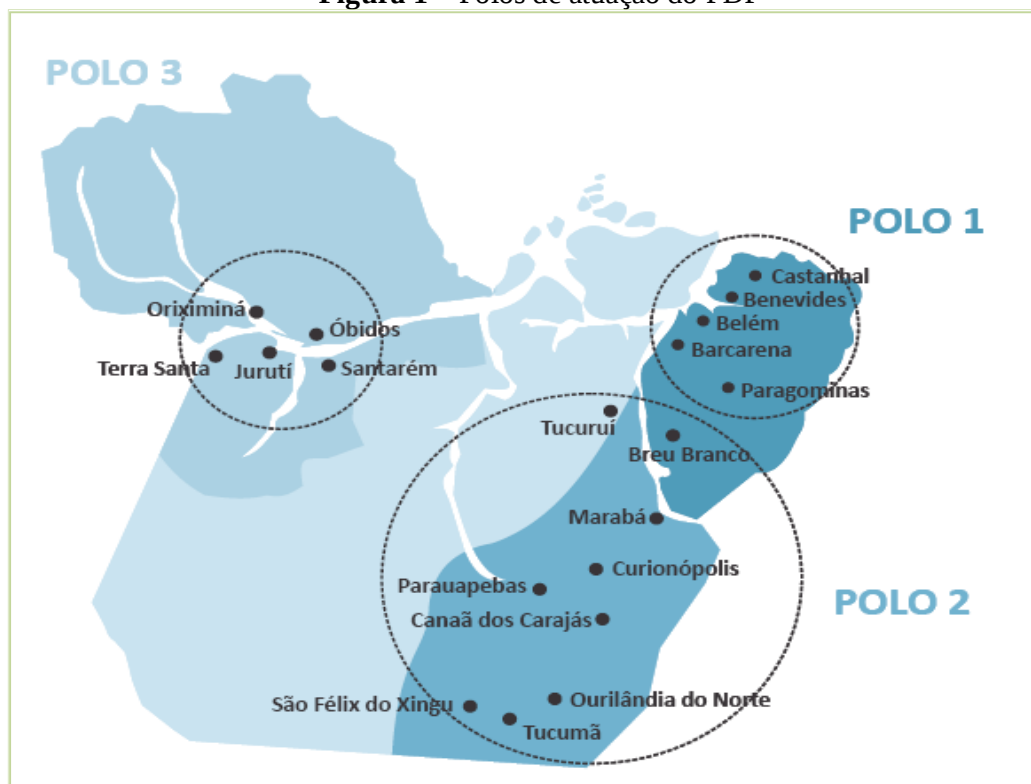
As empresas apoiadoras são empresas paraenses ou mesmo empresas que possuem matriz em outro estado, mas que planejam ter mais visibilidade no ambiente de negócios do Redes. Entre estas estão as seguintes firmas: ALBRAS, Alubar, Rio Tinto, Sotreq, Mineração Caraíba S.A , PAREX, JGS Seguros, Colossus, Mobil, Grupo MB Capital (FIEPA, 2011).

2.3 A EVOLUÇÃO TERRITORIAL DO REDES

A evolução do Redes no Pará se deu principalmente por conta do crescimento no setor de mineração, desenvolvimento que já colocou o Pará como a 2ª maior economia mineral do País, quando excluída a extração de petróleo e gás (FREITAS, 2009, p. 108). O crescimento desta economia em território paraense motivou a necessidade de constante ampliação do Redes, levando ao envolvimento de um número cada vez maior

de empresas, à medida que os grandes investimentos na mineração ocorriam em novos espaços do estado, induzindo um processo de expansão espacial do programa em três direções, ou seja, em três regiões (FREITAS, 2009, p. 108), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Polos de atuação do PDF



Fonte: Freitas (2009, p. 108)

2.4 A MUDANÇA DO NOME DO PROGRAMA DE PDF PARA REDES

A mudança do nome Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, ou PDF, para Programa Rede de Desenvolvimento de Fornecedores, ou simplesmente Redes ocorreu não só porque uma empresa que trabalhava como consultora do programa logo no início de sua implantação reivindicou os direitos autorais sobre o nome PDF (segundo informação de um ex-empregado do programa), como também porque visou expressar na própria denominação a verdadeira vocação do programa que é unir esforços, iniciativas, ações, comprometimento em busca de um estado mais forte, com objetivo de interagir por meio de uma rede de bons negócios e desenvolvimento para o Pará (FIEPA, 2011).

3 OS RESULTADOS DO PROGRAMA REDES

3.1 AMPLIANDO O NÚMERO DE EMPRESAS CADASTRADAS

O Redes ampliou a participação das empresas locais no total das compras dos grandes projetos melhorando a qualidade da mão de obra, o retorno financeiro das empresas, viabilizando vantagens para os compradores, por terem *inputs* locais, para os fornecedores, por terem garantido compras, ampliando o mercado, e elevando a arrecadação de tributos no Estado, tendo como base a cooperação. O crescente sucesso deste processo levou a uma igualmente ascendente trajetória de adesão das empresas paraenses ao programa. Na Tabela 1, a seguir, é apresentado o número de empresas cadastradas, o número de funcionários destas empresas e a média de funcionários por fornecedor, com dados de final de 2007.

Tabela 1- Empresas por Região

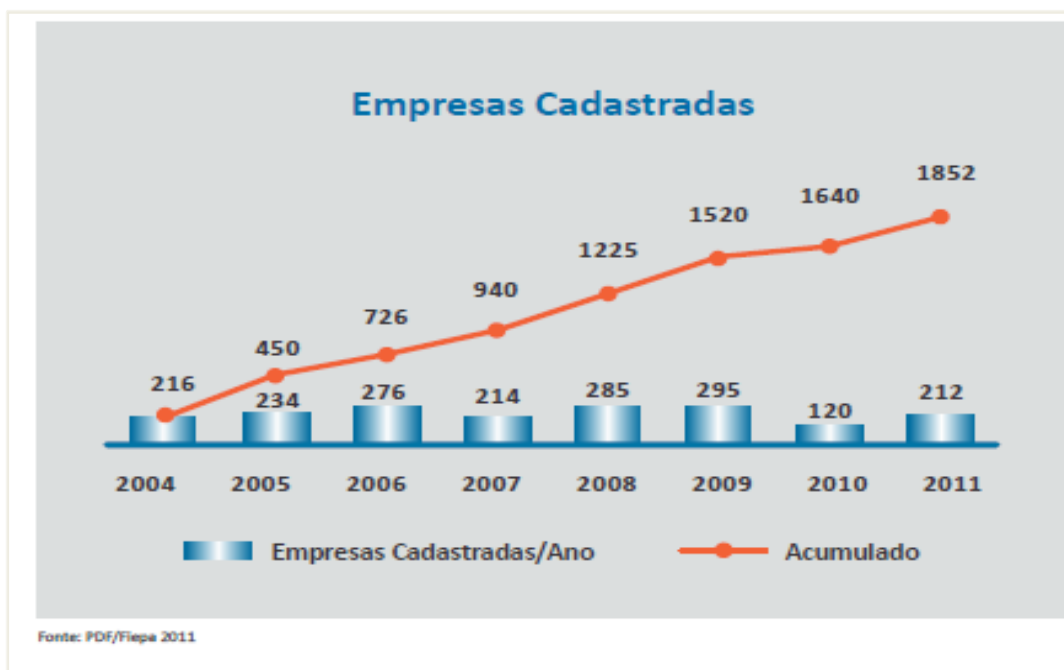
Empresas por região

Região	Nº de empresas	Nº de empregados	Empregados/Empresa
Grande Belém	831	56.843	68
Polo Carajás	347	13.217	38
Polo Tapajós	111	3.689	33
Resultado	1.289	73.749	57

Fonte: FREITAS, 2009, p. 109

Observa-se na tabela acima que ocorreu não somente ampliação do número de fornecedores, mas, também, do número de empregos gerados no território paraense e a crescente adesão de empresas de menor porte, dado o fato de que o número médio de empregados das empresas cadastradas diminui à medida que se expandiu o grupo de fornecedores. O crescimento desta oferta de serviços e produtos por empresas locais motivou a constante ampliação do Redes, levando a um crescente envolvimento de empresas paraenses no programa, como demonstra o Gráfico 1, que apresenta o valor acumulado do número de fornecedores feito no portal do programa desde 2004, conforme dados fornecidos no sítio www.fornecedoresdopara.com.br e no Relatório anual do Programa REDES.

Gráfico 1 – Empresas cadastradas



Fonte: FIEPA (2011).

3.2 A FORTE ELEVAÇÃO DAS COMPRAS LOCAIS PELAS GRANDES EMPRESAS

O Programa Redes, por meio de sua metodologia baseada na ação coletiva, vem contribuindo para uma mudança da cultura empresarial no Pará. Tal mudança tem sido visível pelo aumento da capacidade competitiva das empresas paraenses, o que tem como resultado o excepcional crescimento da participação dos fornecedores locais no total das compras das grandes empresas, conforme demonstra a figura a seguir, o que ilustra a elevação das compras no Pará, desde o ano de 2000, ano que foi criado o PDF, ao longo desse tempo as empresas mantenedoras do Programa apresentam um crescimento significativo de compras efetuadas, saltando de 173 milhões em 2000 para 6,8 bilhões de reais investidos na economia paraense em 2011, o que corresponde a um desenvolvimento de mais de 3000%, o que é apresentado no Relatório do Redes como um desenvolvimento acompanhado de geração de empregos, aumento da riqueza, arrecadação de impostos, e melhoria na qualidade de vida (FIEPA, 2011).

No ano de 2010, as compras feitas pelos grandes projetos diretamente de fornecedores locais no Pará somaram aproximadamente R\$ 4 bilhões, alcançando um percentual de 47% do total. Já em 2011, o valor das compras feitas pelos grandes projetos diretamente de empresas locais subiu para aproximadamente R\$ 6,8 bilhões, o que representou 51% do total de todas as compras feitas pelos grandes projetos no Pará,

naquele ano. Tal resultado significa que mais da metade das compras e contratações realizadas pelos grandes projetos instalados no estado do Pará foram realizadas por meio de fornecedores locais. Só as empresas do grupo Hydro, como a CAP, a Alunorte e a Albrás, são responsáveis, juntas, por quase 700 milhões de reais destas compras no ano de 2011, ficando atrás apenas da Vale (FIEPA, 2011). Ainda sobre esses resultados, Luiz Pinto, Coordenador Geral do Redes, acrescenta:

Dados levantados pelo PDF mostram um crescimento no ambiente de negócios nos últimos 11 anos, de 170% em compras de materiais e serviços feitos pelos projetos no Pará. O crescimento representa mais de 27,6 bilhões de reais circulando na economia paraense.

Em 2000, o desafio era grande, apenas 19% do total de compras realizadas por essas empresas era feito localmente. Em 2011 atingimos a histórica marca de 51% de compras locais, ou seja, mais da metade do que as empresas compram está circulando pelo Pará. Com isso, só em 2011, mais de 6,8 bilhões de Reais movimentaram a economia no Pará, vindo da compra de materiais e serviços de grandes indústrias instaladas no estado, uma vitória para os que acreditam que comprar no estado é garantia de competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade (PINTO, 2011 apud FIEPA, 2011, não paginado).

Vale a pena registrar que, para se credenciarem como fornecedoras dos grandes projetos, as empresas locais devem se tornar competitivas com fornecedores de outros locais, não havendo uma política de favorecimento ou de beneficência social. As grandes empresas são firmas privadas e sempre estão focadas no lucro, o que não lhes permitiria fazer filantropia com mais de 50% de suas compras (FREITAS, 2009, p. 112-113).

O relatório do Programa Redes de 2011 (FIEPA, 2011) apresenta um levantamento das conquistas do programa desde sua implantação, descrevendo os 16 grandes projetos que integram o programa, implantados em 22 municípios do estado do Pará. Entre os resultados catalisados no período, o documento registra que o Programa Redes qualificou 21 turmas de Gestão Empresarial; certificou 140 empresas; prestou assessoria a 1.120 empresários e a 432 entidades de classe; capacitou 45.225 trabalhadores; elaborou 42 publicações técnicas; promoveu 131 eventos de negócios; e realizou 210 monitorias aos mantenedores, além da aglutinação ao programa de 1.852 fornecedores cadastrados e ativos (FIEPA, 2011).

4 COOPERAÇÃO E GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Tem ficado progressivamente mais claro no mundo corporativo que a autossuficiência está se tornando crescentemente difícil em um ambiente empresarial que exige foco estratégico, flexibilidade e inovação. As ações colaborativas proporcionam às empresas oportunidades para desenvolverem-se com a ajuda dos parceiros (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006, p. 229). Mas, para o sucesso destas ações, é necessário que as organizações tenham propósitos estratégicos que sejam harmonizáveis, para que todas obtenham benefícios (LIMA *et al.*, 2008, p. 5).

Assim, no ambiente empresarial, a noção da absoluta oposição entre cooperação e competição está mudando, apesar da inegável natureza antagônica entre estes fenômenos. Com o avanço da mudança deste paradigma, foi até mesmo cunhado o termo “co-opetition”, que busca distinguir uma forma de organização que, ao contrário de utilizar a competição para eliminar as fronteiras, usa a ação cooperativa para superar tais limites, sugerindo a utilização de maior flexibilidade. Seriam organizações que trabalhariam para cooperar, mas que não deixariam de competir entre si (LIMA *et al.*, 2008, p.3).

Para Lastres e Cassiolato (2005, p.9) a cooperação diz respeito à conexões baseadas na confiança e na articulação entre os participantes. Por seu turno, Winckler e Molinari (2011, p.9) entendem que a cooperação é uma relação que produz benefícios mútuos, com motivações semelhantes ou distintas entre os parceiros, configurando-se como um elo horizontal que funciona como alternativa para as empresas enfrentarem desafios. Acrescentam que a ação de colaboração leva a ganhos estratégicos que proporcionam a eficácia organizacional e ganhos de competitividade, favorecendo o sucesso das empresas e o desenvolvimento regional.

Casarotto e Pires (2001) chegam a afirmar que a cooperação entre pequenas empresas é algo que, assim como a globalização, não se pode reverter. Mais ainda, eles afirmam, que talvez seja a maneira como as pequenas empresas podem garantir sua sobrevivência. Então, iniciativas de ação coletiva passam a ser uma opção para as pequenas empresas que, individualmente, são frágeis para se manter no mercado, sendo necessário que estabeleçam ações de colaboração para se fortalecerem, ampliando sua condição competitiva (LIMA *et al.*, 2008, p. 3). Desta maneira, a cooperação é uma estratégia competitiva caracterizada pelo desenvolvimento de atividades colaborativas entre as empresas em busca de objetivos comuns (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 247). Nesse sentido, Neumann, Hexsel e Balestrin (2011, p. 228), em estudo

sobre empresas de malhas no sul do país, constataram que existem dificuldades para que as empresas cooperem não apenas quando estão ausentes objetivos comuns, como também quando o nível de confiança entre estas organizações é frágil, casos nos quais seria improvável o sucesso da ação coletiva.

Balestrin e Vargas (2004, p.4) lembram que pequenas e médias empresas (PMEs), em ambiente de negócios marcados por mercados fortemente competitivos, frequentemente enfrentam desafios, como os de vender a preços melhores, ter acesso a linhas de crédito e financiamento, obter avanços tecnológicos. Para esses autores, a “ação coletiva” das pequenas e médias empresas seria o caminho para minimizar ou mesmo superar tais obstáculos. Assim, as iniciativas de cooperação se transformam em necessidade para tais tipos de organizações alcançarem maior eficiência e competitividade. Neste sentido, Verschoore Filho (2001) considera que o objetivo de promover o crescimento das PMEs requer a estratégia da cooperação, a qual Casarotto Filho e Pires (2001) atribuem a capacidade de contribuir para a diminuição dos riscos e para criação de um ambiente de sinergia entre essas empresas.

Devido à concorrência e às exigências dos clientes, as pequenas e médias empresas brasileiras, mais do que nunca, precisam investir em projetos inovadores e sustentáveis, e, para isso, é preciso desenvolver novos estilos de organização que utilizam a cooperação (LIMA et al., 2008, p. 2), a exemplo das alianças verticais estabelecidas entre empresas que integram diferentes elos de uma cadeia produtiva (como fornecedores de insumos e a indústria que os beneficia), ou as alianças horizontais firmadas entre empresas de um mesmo elo da cadeia (com fornecedores de um mesmo insumo), para citar alguns exemplos (LORANGE; ROOS, 1996 apud LIMA et al., 2008, p. 4-5).

Erber (2008, p. 4) aborda a relação entre cooperação e os ganhos de eficiência, ponderando que a ação coletiva é indispensável para que firmas de uma dada localidade se apropriem de potenciais vantagens, na forma de economias externas (como externalidades técnicas ou externalidades do conhecimento), geradas espontaneamente pela proximidade entre estas organizações. O autor destaca ainda que não seria possível às empresas participantes se apropriarem isoladamente destas economias externas e seriam cumulativos os ganhos advindos da apropriação das economias externas pelas firmas, gerando vantagens competitivas para todos envolvidos na parceria.

A cooperação entre firmas é adotada, portanto, para que as organizações possam realizar algo que não conseguiriam fazê-lo individualmente, tornando a ação coletiva

uma opção de estratégia competitiva implementada por meio de novas relações entre empresas, entre estas e trabalhadores e entre empresas e instituições. Tais interações criam a possibilidade de: acesso à tecnologias; redução de custos de transação; melhoria do processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e a competitividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 290).

Por sua vez, Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) apontam que as estratégias de cooperação entre organizações são utilizadas para alcançar objetivos semelhantes, processo que redundará em vantagens competitivas para todos os participantes. Esses autores destacam que entre os objetivos comuns que levam as empresas para um processo de cooperação estão: entrada no mercado de maneira mais rápida; aumento da probabilidade de obter recursos e capacitações; crescimento da empresa; redução da concorrência; aumento das suas capacitações competitivas; obtenção de acesso a recursos; aproveitamento de oportunidades e construção de uma flexibilidade estratégica e a criação de capital, objetivos que, quando alcançados, propiciam um caminho para o desenvolvimento de empresas com um diferencial competitivo.

Ao realçar, na mesma linha que Erber (2008), que a cooperação é um meio para as empresas perseguirem objetivos que não conseguiriam alcançar isoladamente, Amato Neto (1999, p. 46) destaca alguns ganhos decorrentes da ação de colaboração, tais como: a) a combinação de competências e a utilização de know-how de outras firmas; b) a divisão dos custos de empreender pesquisas tecnológicas, partilhando os resultados dos conhecimentos obtidos; c) o repartimento dos riscos e ônus das tentativas de aproveitar novas janelas de oportunidade, realizando tais experimentações em parceria; d) a oferta de linha de bens e serviços de classe superior e de maior diversidade; e) a elevação do nível de competitividade do mercado, favorecendo os interesses dos compradores; f) o uso comum de recursos, especialmente aqueles que estão sendo usados abaixo do esperado; g) a elevação da capacidade de compra e h) a obtenção de maior capacidade e potencial para inserção nos mercados globais.

Os ganhos da ação coletiva também são objeto de atenção dos estudos realizados por Lima et al. (2008, p. 4), que identificam certos benefícios das iniciativas de cooperação, como: promover economia de escala; entrada em mercados-chave; exceder obstáculos comerciais; adicionar linhas de produtos; alcançar uma nova tecnologia; utilizar o excesso de capacidade; fabricar com baixo custo; ter acesso a um nome ou a uma relação com cliente, e diminuir o investimento demandado. Schmitz (1997)

também destaca que a parceria entre empresas proporciona benefícios, como o poder de barganha e de negociação e a eficiência coletiva, entre outros.

Fica muito claro que existe uma forte corrente de ideias voltadas para sustentar a noção de que a cooperação interorganizacional, particularmente entre PMEs, engendra “ganhos competitivos”, dada as fragilidades destas empresas em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Assim, a partir da necessidade das PMEs de cooperarem para sobreviver, tornando-se mais eficientes e competitivas, surge a configuração em rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 210). Na verdade, “os resultados da cooperação de empresas em rede representam um dos principais focos dos estudos sobre as relações interorganizacionais”, conforme atestam Verschoore e Balestrin (2008, p. 3-4).

Balestrin e Vargas (2004, p. 217-223) realizaram investigações sobre o Programa de Desenvolvimento Regional no Rio Grande do Sul, que integra a Rede Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (AGIVEST), formada por 44 pequenas indústrias do setor na região sul. Neste estudo, os autores apontaram os seguintes ganhos competitivos obtidos a partir da cooperação interorganizacional: “aprendizagem coletiva; economia de escala; poder de barganha; ampliação de mercado; economias de escopo e especialização, redução dos custos de transação; e facilitação do processo de inovação”.

Para esses autores, a “aprendizagem coletiva” seria o ganho que os participantes adquirem pela interação das empresas e participação em cursos, palestras, serviços de consultoria, e compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e competências para a resolução de problemas. Já as “economia de escala”, sustentam eles, são os ganhos obtidos pelo maior volume de produção resultante da ação conjunta dos participantes. Referem-se às “economias de escopo e de especialização” como os ganhos obtidos em razão do aumento da diversidade dos produtos ofertados pelo conjunto das empresas, ao mesmo tempo em que cada empresa associada a uma rede pode obter ganhos advindos da especialização na produção de um dado produto ou linha. Definem “poder de barganha”, como sendo a elevação da capacidade de negociação de preços junto aos fornecedores, clientes e instituições. A “ampliação de mercado”, ainda segundo os mesmos autores, seria o benefício decorrente do ingresso em mercados antes não acessíveis, assim como da adição de novos compradores e representantes. Por sua vez, a “redução dos custos de transação”, conforme tais autores, seria o benefício obtido pela redução dos gastos nos fechamentos dos negócios como

consequência da elevação da confiança entre as empresas participantes da ação coletiva, que leva à diminuição da insegurança e da conduta oportunista. Por último, definem “facilitação no processo de inovação” como o benefício obtido pela maior capacidade de inovar na oferta de bens e serviços, nos processos produtivos e na estrutura organizacional (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 218).

Já Verschoore e Balestrin (2008, p.8), ao analisarem a ação coletiva entre empresas associadas ao Programa Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, apontaram cinco tipos de ganhos competitivos gerados por meio da cooperação interorganizacional, quais sejam: “escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; relações sociais”.

Para esses dois autores, o ganho competitivo “economia de escala e poder de mercado” seria o benefício obtido em razão do aumento de membros de uma iniciativa de cooperação, por conta do qual se eleva o poder de barganha por aumentar a capacidade de negociação com os fornecedores e parceiros. Também significaria maior oportunidade de alcançar uma marca reconhecida e convincente. O poder de mercado, além disso, permitiria a realização de pactos comerciais em situações de grande vantagem (VERCSHOORE, BALESTRIN, 2008, p.4).

Já o ganho “acesso a soluções” diz respeito aos serviços, produtos, infraestrutura, conhecimento, tecnologia, que são disponibilizados pela rede a todas as empresas participantes, sendo de muita utilidade para as PMEs, que neste cenário podem resolver muitos dos problemas com os quais se confrontam. Este ganho também diz respeito à solução coletiva de problemas relativamente à capacitação dos participantes da rede por meio de treinamentos e consultorias, pois elas têm maiores possibilidades de reconhecer fragilidades em comum, podendo identificar soluções coletivas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 5).

A “aprendizagem e inovação”, segundo tais autores, é decorrente da ação de socialização entre os participantes de ideias e experiências de cunho inovador, ampliando estratégias coletivas de inovação, possibilitando a uma empresa ampliar seus conhecimentos a partir da interação com outras organizações, visando ao domínio de novas tecnologias e garantindo a complementaridade de ideias em razão do compartilhamento de informações desenvolvido pelos participantes. O compartilhamento de conhecimentos entre organizações lhes possibilitaria adquirir condições para a sobrevivência e melhoria da competitividade (VERSCHOORE, BALESTRIN, 2008, p.5-6).

Por sua vez, as “relações sociais”, na esfera da discussão dos benefícios da cooperação, são observadas porque podem indicar, dependendo da qualidade dos relacionamentos existentes entre os indivíduos, se há ou não certo estoque de confiança e capital social. As redes de cooperação são uma forma de redução das ações oportunistas, pois gera relações sociais mais profícuas entre as empresas vinculadas a elas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 7).

Os ganhos de “redução de custos e riscos” decorrem, em geral, da partilha de gastos e riscos inerentes a determinadas ações que são comuns às empresas, em virtude das economias de escala que geram (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 6).

Os ganhos competitivos advindos da ação coletiva apontados por Verschoore e Balestrin (2008), suas definições e as variáveis que os autores apresentaram como meio para analisar os ganhos, são resumidos no Quadro 1, logo a seguir.

Quadro 1- Síntese dos ganhos competitivos.

Ganhos competitivos	Definição	Variáveis
Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado
Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias <i>Marketing</i> Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito
Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas, pelos participantes, em conjunto	Disseminação de informações Inovações coletivas <i>Benchmarking</i> interno e externo Ampliação de valor agregado
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade
Relações sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008).

5 A COOPERAÇÃO NO DNA DO PROGRAMA REDES

5.1 FORTALECENDO AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

O Programa Redes se estrutura tendo por base uma trilogia: capacitação e certificação de empresários, gestores, trabalhadores e empresas; divulgação e promoção de empresas e entidades; e assessoria para viabilização de negócios (FREITAS, 2009, p.30). Em todos esses eixos destaca-se o processo participativo e cooperativo, seja através da manutenção voluntária do programa por grandes empreendimentos, seja pela forma coletiva com que são realizados os treinamentos, as assessorias e a divulgação das informações. Na verdade, não fosse o caráter coletivo do processo de preparação, financiamento e execução dos treinamentos e divulgação de informações, a capacitação e a transferência de dados teria custos proibitivos para as empresas paraenses, individualmente. Assim, os processos de treinamento e de promoção da informação sustentam-se na participação de todos os envolvidos, em forma de rede, e exigem o comprometimento de cada organização envolvida e sua efetiva participação.

A capacitação e a certificação envolvem o empresário, promovendo a qualidade da gestão dos negócios e ajudando no processo de qualificação e certificação da empresa, que, assim, passa a ter capacidade para cumprir regulamentos, normas de qualidade, segurança e de meio ambiente. Para melhor visualizar os resultados de esse pilar, apresenta-se na Tabela 2 a posição da qualificação dos trabalhadores no período de 2004 a 2007.

Tabela 2- Treinamento de trabalhadores

Treinamento de trabalhadores		
Ano	Treinados	Acumulado
2004	-	-
2005	3.049	3.049
2006	3.120	6.169
2007	8.814	14.783

Fonte: adaptado de Freitas (2009, p.111).

A promoção e divulgação de informações, a segunda base da trilogia, também requer um forte processo de capacitação e é essencial para que o Redes possa apresentar aos clientes as distintas capacidades e especialidades dos vários fornecedores cadastrados, inclusive seus produtos (FREITAS, 2009, p. 32).

Vale dizer que o Programa Redes é um fenômeno que confirma a noção de que a capacidade de aprendizagem organizacional é um dos mais importantes benefícios da

cooperação. Por meio de seus efeitos, o programa vem garantindo a melhoria das práticas de trabalhos, facilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e, com isso, a promoção de novos fornecedores. Tais determinantes são reconhecidos nos trabalhos sobre o tema, como se vê em Neumann, Hexsel e Balestrin (2011, p.223), que também constataram que as empresas, ao adquirirem e compartilharem conhecimentos juntas, reduzem os riscos e qualificam-se em atividades para poder obter ganhos de negociações, aperfeiçoar capacidades, entre outras possíveis vantagens.

5.2 FORTALECENDO A GESTÃO EMPRESARIAL

Em que pese já ter sido abordado na seção anterior, vale a pena discutir o treinamento na gestão empresarial de forma específica, dada a magnitude que esta atividade assume no desenvolvimento do Redes e de como ela dependeu de uma ação conjunta para ser implementada. Na verdade, é um dos marcos do programa, através dos cursos de gestão empresarial que contribuíram e contribuem para ampliar as oportunidades de negócios para as empresas paraenses, ao mesmo tempo em que contribui para o aprimoramento das estruturas organizacionais internas, inclusive pela promoção da noção de que a cooperação é fundamental para o sucesso das empresas no tipo de ambiente de negócios em que vivem. A ênfase dada às ações de capacitação pelo Programa Redes é ilustrada na Tabela 3, a seguir, que apresenta um panorama geral dos cursos de gestão empresarial realizados e o número de participantes, segundo a região e o período de realização.

Tabela 3- Cursos realizados

Cidade	Período de realização	Nº de cursos	Participantes
Belém	2001 e 2002	2	50
Santarém	2002	1	25
Óbidos	2002	1	20
Canaã do Carajás	2004 e 2005	2	60
Paragominas	2006	1	22
Barcarena	2006	1	23
Juruti	2007 e 2008	2	60
Outilândia/Tucumã	2008	1	23
Total		11	283

Fonte: Adaptado de Freitas (2009, p.112).

5.3 ACESSO À ASSESSORIA DE NEGÓCIOS

A assessoria para os negócios existe para viabilizar a construção de parcerias, elevar a qualidade dos planos de negócios das empresas e permitir o acompanhamento das novidades de mercado. Esses pilares estabelecem entre si uma relação circular, que se reforçam mutuamente, pois quando se conclui um trabalho, volta-se ao início do ciclo, à busca de novos negócios (FREITAS, 2009, p. 32). A maioria das empresas assessoradas nunca antes havia tido acesso a uma única sessão de assessoria técnica de negócios, o que representa um ganho importante da ação coletiva realizada. Destaque-se que fazia e faz parte desta assessoria a atividade de elaboração de um desenho de planejamento estratégico empresarial. A Tabela 4, a seguir, apresenta o número de visitas técnicas realizadas no período de 2004 a 2007, quantitativo esse que, vale notar, dificilmente teria ocorrido não fosse a metodologia de ação cooperativa estabelecida pelo Redes.

Tabela 4- Visitas técnicas

Visitas técnicas		
Ano	Visitas	Acumulado
2004	123	123
2005	199	322
2006	240	562
2007	249	811

Fonte: Adaptado de Freitas (2009, p.113).

5.4 FORTALECENDO AS PARCERIAS COM AS ENTIDADES DE CLASSE

As parcerias com as entidades de classe é outro aspecto relevante do programa. As ações envolvendo estas organizações acabaram se constituindo em um fórum privilegiado para atender a necessidade dos empresários de se organizar em entidades que não apenas lhes representassem, mas, também, pudessem ofertar serviços para suas empresas, como resultado de ações coletivas. Na tabela 5 são apresentadas as realizações do Redes nesta esfera.

Tabela 5 - Reuniões com entidades de classe

Reuniões com entidades de classe

Ano	Reuniões	Acumulado
2004	37	37
2005	44	81
2006	42	123
2007	36	159

Fonte: Adaptado de Freitas (2009, p.115).

5.5 APROXIMANDO AS GRANDES EMPRESAS (MANTENEDORAS) E SEUS FORNECEDORES

Aproximar as grandes empresas de seus fornecedores, colocando-os frente à frente os financiadores-clientes do programa, é ponto importante no Redes, pois é por meio das reuniões entre estas organizações que podem ser identificadas e discutidas oportunidades de negócios, planejadas as ações e avaliados os desempenhos de fornecedores (FREITAS, 2009, p. 115). Deste modo, cria-se um ambiente sistemático de interação, facilitando as trocas de informação, elevando o nível de transparência, a definição mais assertiva dos padrões dos bens e serviços a serem supridos pelos fornecedores, entre outros ganhos. A Tabela 6, à frente, traz o número de reuniões deste tipo realizadas.

Tabela 6 – Reuniões com mantenedoras

Reuniões com mantenedoras		
Ano	Reuniões	Acumulado
2004	27	27
2005	29	56
2006	26	82
2007	19	101

Fonte: Adaptado de Freitas (2009, p.115).

Este processo cooperativo entre as grandes empresas e as empresas locais, em sua maioria pequenas e médias, no entanto, não é um ato de benemerência social das grandes corporações participantes do programa. Para serem cada vez mais competitivas é crucial que as empresas, inclusive as grandes, possam contar com fornecedores competentes que atuam em sintonia com as estratégias estabelecidas, visando alcançar os propósitos esperados (MOURA, 2009, p. 21). O relacionamento com os fornecedores vem se afirmando cada vez mais estratégico, o que poderá ser visto como vantagem competitiva, visto que essa parceria pode elevar o desempenho dos resultados e aumentar o lucro da empresa, ao reduzir o custo do produto do fornecedor, situando a

cooperação como uma estratégia alternativa importante para as empresas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 247).

5.6 DIÁLOGO ENTRE PARCEIROS ATRAVÉS DOS ENCONTROS DE NEGÓCIOS

Espaços de aglutinação e interlocução, os encontros de negócios têm contribuído, segundo informação do programa, significativamente para o aumento de negócios entre fornecedores e empresas, ocasião em que os atores envolvidos apresentam suas competências, favorecendo o estabelecimento de parcerias. Sua importância é considerada capital no âmbito das soluções adotadas para o fortalecimento das empresas que compõem o Programa Redes e pode ser confirmada pelo número de eventos realizados com esse propósito, conforme mostram os dados da Tabela 7, a seguir.

Tabela 7- Eventos (rodadas de negócios)

Eventos (rodadas de negócios)		
Ano	Eventos	Acumulado
2004	11	11
2005	9	20
2006	12	32
2007	27	59

Fonte: Adaptado de Freitas (2009, p.116).

6 CONJECTURAS TEÓRICAS SOBRE O SUCESSO DO REDES

A literatura está repleta de trabalhos que fazem referência aos benefícios auferidos por organizações que atuam em redes de cooperação. Diversos trabalhos discutem os efeitos da cooperação para a aprendizagem coletiva, a redução de custos, a ampliação do mercado e a elevação da competitividade, os quais, em última instância, facilitam o alcance dos objetivos estratégicos, dificilmente alcançáveis, contudo, se, ao contrário, as empresas trabalham de forma isolada. A experiência do Redes indica às empresas que é possível obter os benefícios esperados a partir da união dos diversos atores em prol da promoção de iniciativas articuladas que visem ao desenvolvimento dos fornecedores.

Construir uma visão coletiva por meio da cooperação proporciona ao observador vislumbrar o problema por várias lentes e buscar as soluções compartilhadas para os problemas comuns. Desse modo a cooperação pode ser entendida como uma estratégia para as organizações, considerando o potencial das ações conjuntas em redes cooperativas de aumentar a competitividade, buscando solucionar desde os problemas mais práticos das organizações até os mais complexos. Se é inegável o papel das ações conjuntas para a sustentação e o desenvolvimento das grandes corporações, essa estratégia é ainda mais adequada para a sobrevivência e crescimento das pequenas e médias empresariais; Por meio da ação coletiva esse segmento pode adquirir diferencial competitivo no mercado, como, por exemplo, quando obtêm redução dos custos dos procedimentos de conformidade ambiental (LIMA, et al., 2008, p. 14).

Os dados apresentados indicam que o Programa Redes, através da ação de cooperação, cria não apenas empresas melhores, mais um ambiente de negócios mais amigável aos pequenos e médios negócios, que se encorajam e se incentivam mutuamente para superar dificuldades e a alcançar objetivos inalcançáveis se estivessem agindo individualmente. De tal modo, quando se faz referência à cooperação e à geração de benefícios econômicos é preciso levar em conta o ambiente institucional que cerca o empreendimento cooperativo.

Assim como observado por Balestrin e Vargas (2004, p.220) e por Verschoore e Balestrin (2008, p. 2), os fornecedores do Programa Redes, em função das iniciativas tomadas pelo programa, experimentaram e experimentam, além da redução dos custos de transação, os benefícios da aprendizagem coletiva, das economias de escala das economias de escopo e de especialização, a ampliação de mercado, e a facilitação do processo de inovação, permitindo sua modernização e a elevação da capacidade competitiva. Ademais, como pensado por Winckler e Molinari (2011, p. 9), a cooperação desenvolvida pelo Programa Redes pode se compreendida como uma relação geradora de benefícios mútuos (para além dos benefícios auferidos pelos fornecedores), surgidos pelas motivações semelhantes ou distintas entre os seus parceiros, que atinge outras organizações além dos fornecedores. No caso do Redes, o compartilhamento de informações, de conhecimentos, de recursos, promovidos pela cooperação, tem levado a processos de inovação e da eficácia requeridos para as empresas alcançarem competitividade. As cargas de informação e os conhecimentos adicionais para as empresas paraenses foram elementos decisivos na evolução destes empreendimentos.

Como resultado, observa-se que as empresas mudaram seu modelo organizacional, buscaram se adaptar às transformações econômicas e tecnológicas imprescindíveis para operar na nova economia global, contexto no qual os concorrentes necessitam utilizar novas tecnologias e redução de custos em busca de maior eficiência através da ação coletiva, único veículo, segundo Erber (2008), para a obtenção destes ganhos.

Hoje, os fornecedores locais na economia paraense, muito graças ao Redes, começam a entender que as estratégias organizacionais devem estar mais abertas para a necessidade das empresas atuarem em parcerias, ajustando-se às exigências mundiais, o que garantirá a sobrevivência e competitividade de pequenas e médias empresas, a partir, sobretudo, da redução de incertezas e riscos provindos da cooperação.

Os ganhos obtidos nas Redes através de parcerias entre grandes empresas, entidades empresariais, governos e fornecedores vão em direção da aceitação de Hamel e Prahalad (1995) de que chegar ao futuro primeiro e ser o primeiro do placar exige que uma empresa aprenda mais rápido do que seus rivais as dimensões precisas da demanda do cliente e do desempenho necessário do produto. Em assim sendo, o Redes permitiu que, rapidamente, empresas locais se reinventassem através do aprendizado e da inovação e assim se integrassem a cadeias produtivas de algumas das maiores e mais importantes empresas do Brasil e do mundo, em seus respectivos setores. O programa também confirma a tese de Moura (2009, p. 84-85) de que um programa de desenvolvimento de fornecedores deve ter por objetivo criar e manter a rede e ainda ampliar, nos fornecedores, a capacidade demandada pelas empresas compradoras, de modo a prover condições para que essas também enfrentem seus desafios de competitividade.

Pertinentemente, os benefícios no âmbito do programa Redes têm ocorrido indistintamente tanto para as empresas locais, que se tornaram fornecedoras das grandes empresas, como para estas últimas, que são aquelas que arcam com os custos ordinários do programa e que não o fariam por mais de uma década senão estivessem tendo amplos benefícios. Tal como sustenta Moura (2009, p.132), os benefícios são tanto para as empresas quanto para os fornecedores. Além disso, “ganha toda a sociedade porque desenvolver fornecedores passa a ser uma ação de responsabilidade social” que tende a se refletir positivamente na consolidação das empresas locais, e, a partir dela, no crescimento da renda e do emprego.

Hoje, muitas das empresas fornecedoras associadas ao Redes buscam sistematicamente desenvolver competitividade, sustentabilidade e capacidade de inovação, promovendo, com isso, a integração ainda maior com os grandes projetos e fazendo com que estes, por sua vez, se tornem também ainda mais exitosos no mercado mundial. Em suma, os dados indicam que este é um processo que foi criado, se desenvolveu e está crescendo notadamente em função do processo de cooperação entre clientes, fornecedores, entidades empresariais, governos municipais, governo estadual e até mesmo o governo federal, em um processo marcado pelo benefício para todos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAS

Hoje o ambiente de negócios exige crescentemente que as empresas, sobretudo as pequenas e médias, considerem a utilização de parcerias para enfrentar a dura concorrência dos mercados, particularmente acirrada frente à intensificação do processo de globalização. Em paralelo, fica cada vez mais evidente no debate teórico e nas análises empíricas, como na própria experiência do Programa Redes, que a cooperação interorganizacional constitui-se em um contraponto a este cenário. Como discutido ao longo de todo o artigo, esta opção permite a redução de incertezas e de riscos e a criação de oportunidades para todos os envolvidos.

Erber (2008), em sua valiosa análise dos ganhos de eficiência a partir da ação coletiva, afirma que os ganhos competitivos observados nos ambientes de negócios são externalidades positivas que só podem ser apropriadas pelas empresas participantes deste ambiente caso se engajem em ações colaborativas, que promovem, particularmente, a confiança mútua. O sucesso de programas como o Redes depende de alguns fatores, como envolvimento e parceria, comprometimento, desempenho dos fornecedores, comunicação entre os envolvidos. O relacionamento entre cliente e fornecedor é vital para potencializar benefícios mútuos; a resolução de problemas; a melhoria contínua; a aprendizagem, por meio de troca de ideias e experiências; e a redução de custos, promovendo o desenvolvimento e a competitividade de empresas locais.

Esteado em uma conjectura teórica, este trabalho buscou refletir se os ganhos competitivos advindos da cooperação interorganizacional podem ser uma explicação para o desempenho do Programa Redes no estado do Pará, que, em uma década, elevou a participação das empresas locais nas compras dos grandes projetos de 19% (em 2000)

para 51% do total (em 2011), alcançando no último ano mais de R\$ 6,8 bilhões. Note-se, ainda, que esse esforço de promoção da economia local se deu com recursos infinitamente menores do que os que dispõem a maioria dos programas governamentais de desenvolvimento regional, conferindo ao Redes o status de fenômeno a ser discutido e cogitado como uma possível nova estratégia de promoção de negócios e competitividade na Amazônia, indicando direções positivas para a formulação de políticas públicas e empresariais na Região.

O exame do material bibliográfico e documental permitiu concluir que ganhos competitivos advindos da cooperação interorganizacional podem ser uma hipótese a explicar os resultados do Programa Redes. Deste modo, tais iniciativas podem ter permitido a captura, pelos fornecedores locais associados, de benefícios de competitividade que os capacitaram a concorrer em condições de maior igualdade com fornecedores de outros lugares do Brasil e do mundo. Nesse processo, as empresas paraenses conseguiram elevar em mais de uma vez e meia a fatia do mercado por elas apropriada antes do início do programa.

A ação coletiva encontra-se em todos os passos do Redes, desde a sua criação, passando pelo seu financiamento, pela metodologia de suas atividades, e até mesmo pelo seu processo de planejamento e avaliação. Como já foi dito, a ação coletiva está no DNA do Redes e o programa não existiria se não fossem as ações voluntárias e solidárias de muitos de seus participantes. Não que as grandes empresas, mantenedoras do Redes, estejam fazendo uma espécie de filantropia social, porque nenhuma delas poderia dizer que estaria melhor sem os fornecedores locais com os quais fazem parceria hoje. Obviamente, os financiadores do programa, a maioria de origem transnacional, não privilegiariam o interesse de outros agentes prescindindo do seu próprio, pelo menos não nos valores de bilhões de reais alcançados pelas compras locais em 2011.

Ao construir parcerias entre grandes empresas, entidades empresariais, instâncias de governo e empresas locais, esta nova estratégia potencializou, em escala regional, efeitos inéditos na promoção de elos entre a economia local do estado e os gigantescos empreendimentos exploradores de recursos naturais em território paraense. No entanto, é importante dizer, que os avanços obtidos pelo Redes ainda estão longe de superar a grave fosso que persiste entre os resultados auferidos pelos grandes projetos e aqueles obtidos regionalmente.

Valendo-se da literatura e dos dados secundários disponíveis sobre o Programa Redes, foi possível inferir as conclusões iniciais de uma pesquisa mais ampla que está sendo realizada pelos autores deste trabalho. São conclusões não isentas, portanto, de limitações de alcance e profundidade, eis que são considerações parciais e que precisam, ainda, ser testadas em campo. Naturalmente, com o desenrolar de novas etapas da pesquisa e com a realização de outras investigações, esta hipótese será corroborada ou não. Não obstante, espera-se que a reflexão produzida contribua para o avanço da discussão do Programa Redes e de políticas de desenvolvimento regional na Amazônia. Evidentemente que pesquisas com enfoques complementares podem vir a ser desenvolvidas, enriquecendo o conhecimento sobre o assunto. Dois outros temas férteis a explorar seriam o exame dos multiplicadores econômicos e sociais advindos do avanço do fornecimento local para os grandes projetos e a análise dos ganhos que essas corporações auferem com a presença de centenas de fornecedores locais, inexistentes antes da vigência do Programa Redes. Em outra perspectiva, a análise dos benefícios tributários oriundos dos novos fornecedores locais, constitui, assim como os demais citados, campo crítico para discutir o impacto regional dos grandes projetos na Amazônia Oriental.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. 1999, 236 f. (Tese de Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 8, p. 203-227. 2004. Ed. Esp.

BUNKER, Stephen G. Regional development theory and the subordination of extractive peripheries. In: KINKAID, A. Douglas; PORTES, Alejandro. **Comparative national development**: society and economy in the new global order. Chapel Hill: North Carolina Press, 1994, p.112-142.

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

ERBER, Fabio Stefano. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova econ.**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 11-31, 2008.

FREITAS, Durval Vieira de. **Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: Uma estratégia de sucesso**. Vitória: SEBRAE, 2009. 188 p.

HIRSCHMAN, Albert O. Desenvolvimento por efeitos em cadeia: uma abordagem generalizada. **Estudos CEBRAP**, p. 6-44, out./dez. 1976.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

LIMA, S. R. et al. Benefícios da cooperação ambiental interorganizacional: um estudo exploratório em indústrias metalúrgicas gaúchas. **Produção**, Florianópolis, v. 8, n. 2, jul. 2008.

LOBO, Marco Aurélio Arbage. **Estado e capital transacional na Amazônia: o caso da Albras-Alunorte**. Belém: NAEA, 1996. 176 p.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, Maurílio de Abreu. **Siderurgia e Carvoejamento na Amazônia: drenagem energético-material e pauperização regional**. Belém: Editora da UFPA, 1998.

MOURA, Luciano R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NEUMANN, Leonardo; HEXSEL, Astor; BALESTRIN, Alsones. Desafios à cooperação em aglomerados produtivos: um estudo de caso no segmento de malhas do sul do Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 220-230, jul./set. 2011.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

PINTO, Lúcio Flávio. **Amazônia: a fronteira do caos**. Belém: Falângola, 1992.

_____. **Amazônia: o século perdido**. **Jornal Pessoal**, Belém, 1997, 160 p.

PIRES, Jose Otavio Magno. **O vale do alumínio na Amazônia: sonhos e realidades**. Belém: UNAMA, 2005, 167 p.

SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton, UK: Institute of Development Studies - IDS, 1997 (IDS Working Paper, 50).

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Participação e cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 22, n.1, p. 86-114, 2001.

_____; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.

Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e),
São Paulo, v.1, n.1, jan./jun. 2008.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G.T. Competição, colaboração, cooperação e cooptação: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v.4, n.1, p. 1-12. 2011.