



Academicth

INTERNATIONAL WORKSHOP
ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION

“CLEANER PRODUCTION TOWARDS A SUSTAINABLE TRANSITION”

Redes de Cooperação Empresarial: Contribuições para Produção Sustentável

D'OLIVEIRA, J. L. P. ^{a*}, PASQUALETTO, A. ^a, GUEDES, L. G. de R. ^b

a. Escola de Engenharia, PUC Goiás, Goiânia

b. Escola de Engenharia, Elétrica, Mecânica e Computação da UFG e da Escola Ciências Exatas e Computação da PUC Goiás, Goiânia

**Corresponding author, joseluiz.doliveira@yahoo.com.br*

Resumo

A cooperação entre empresas, na forma de redes, tem sido destacada como configuração organizacional alternativa, em resposta às recentes transformações econômicas e tecnológicas. Está também evidenciado na literatura que a busca da sustentabilidade e da Produção mais Limpa (P+L) contribui para o aumento da flexibilidade e capacidade produtiva, no caso deste estudo, como norteadores das Redes de Cooperação Empresarial. Assim, é estudado duas abordagens Redes de Cooperação Empresarial, produzidas por pesquisadores do Rio Grande do Sul e de São Paulo, sob a ótica das contribuições das redes na sustentabilidade e na Produção mais Limpa. Foi realizada uma revisão bibliográfica que permitiu comparar as abordagens de estabelecimento e funcionamento das Redes, com o foco proposto, concluindo que as Redes possuem em suas essências os elementos necessários para oportunizar a adoção das metodologias e métodos de sustentabilidade e da Produção mais Limpa (P+L).

Palavras-chave: *Produção Limpa, Sustentabilidade, Redes de Cooperação Empresarial. Vantagem competitiva.*

1. Introdução

As redes associativas se constituem de entidades formalizadas para fins de cooperação, caracterizadas por um processo de gestão democrático, em que existe a participação de todos os entes envolvidos. Possuem, inclusive, estatuto social registrado na junta comercial, com C.N.P.J e regimento interno próprio, e Código de Ética com respectiva Comissão.

O estabelecimento de redes de cooperação na modalidade empresarial, possibilita a geração de ganhos de escala e de poder de mercado. Essa cooperação entre empresas, na forma de redes, tem sido destacada como configuração organizacional alternativa, em resposta às recentes transformações econômicas e tecnológicas, sendo que a individualidade administrativa e operacional de cada empresa continua assegurada.

Severo *et al* (2013) observou que nas empresas, a Produção mais Limpa (P+L) reflete no aspecto de sustentabilidade ambiental, bem como no desempenho da organização: “evidenciando que as metodologias de P+L contribuem para o aumento da capacidade e flexibilidade de produção, melhorando aspectos ligados à saúde e segurança do trabalhador. Ficando evidente a contribuição da P+L para a performance e competitividade das organizações”

Este trabalho compara sobre duas abordagens de Redes de Cooperação Empresarial – RCEs, estes produzidos por pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do

Vale do Rio dos Sinos (Grupo UNISINOS) e do Departamento de Engenharia de Gestão da Universidade Federal do ABC (Grupo UFABC), frente a óptica da sustentabilidade e da Produção mais Limpa (P+L).

2. Referencial Teórico

As novas organizações surgidas com as recentes transformações socioeconômicas possibilitaram o nascimento e o crescimento de empreendimentos de menor porte (Castells, 2000). Este estudo leva a percepção de que as atuais contingências socioeconômicas podem ser enfrentadas por meio da realização de ações conjuntas e coordenadas através de redes empresariais. A ideia das empresas utilizarem a cooperação/colaboração com o objetivo de obter soluções coletivas e, portanto, melhorar suas estratégias competitivas no mercado é uma tendência irreversível do século XXI (Balestrin, Verschoore e Antunes, 2010).

Léon e Amato Neto (2001), afirmam que a formação de redes entre empresas é uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade, principalmente das pequenas e médias empresas. Isto posto, a organização em redes de cooperação, especialmente para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), ocorre por diversos fatores, e permite aos participantes auferirem diversos tipos de ganhos, tais como ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, qualidade e redução de custos e riscos, como sugere Balestrin e Verschoore (2008).

As redes de cooperação se constituem em uma forma organizacional própria. Por isso, em função de sua natureza diferenciada, necessitam construir modelos de gestão/governança adaptados à sua especificidade. (Balestrin, Verschoore e Antunes, 2010). Os relacionamentos entre os associados são determinados por regras gerais, válidas para qualquer membro da rede e implantadas com o consentimento de todos os associados. Essa transparência nas normas é necessária para facilitar a convivência, manter a participação dos associados ativa na rede e coletar ideias para o desenvolvimento da rede. (Balestrin, Vargas e Fayard, 2005). Contudo, tanto micro, pequenas e médias empresas atestam que a principal barreira para o processo de cooperação é o desejo de manter independência (European Commission, 2004).

Segundo Farias et al (2006), a ação de cooperar não caracteriza necessariamente um comportamento altruísta. Isso porque alguém pode cooperar simplesmente pelo fato de determinada ação lhe reservar boas recompensas, enquanto a postura não cooperativa as reduz. O fato de alguém ter cooperado em uma situação, não assegura continuidade de cooperação durante todo o tempo em que existir a interação. Tálamo e Carvalho (2012) argumentam sobre “o processo de construção da confiança e dos *tradeoffs*” frente ao “temor de comportamento oportunista e os custos de transação”. Para que a relação de cooperação seja estável, é necessário que haja valorização da manutenção das interações no presente na mesma proporção da valorização dada a relacionamentos futuros.

A cultura de ações que encorajam os relacionamentos dentro e fora da rede potencializa novas informações, conhecimentos e perspectivas de soluções para que novos negócios possam fluir constantemente pela rede e por suas empresas associadas (Orsolin e Perucia, 2010). No Quadro 1 consta uma lista destas ações propostas por Bortolaso (2009) apud (Orsolin e Perucia, 2010).

Quanto ao aspecto da sustentabilidade Severo *et al* (2013) ressaltam que as organizações buscam trabalhar a sustentabilidade ambiental, estando a empresa “comprometida com o bem-estar dos trabalhadores, da sociedade e do meio ambiente, embora ainda movimentam-se por pressões coercitivas e normativas.”

É importante a participação das autoridades públicas, principalmente nos primeiros anos das Redes de Cooperação, para orientar o processo de desenvolvimento regional, sugerindo diretrizes estratégicas e investimentos, e projetando infraestruturas de gestão, culminando na formulação de políticas de desenvolvimento regionais e setoriais. As Redes de Cooperação, por sua vez, devem oferecer feedback constante para as autoridades públicas e seus *stakeholders* sobre o desempenho em termos de objetivos estratégicos, inovação, competitividade e crescimento sustentável (European Commission, 2004). Em suas dinâmicas processuais e interorganizacionais pode-se constatar em diversos níveis e critérios os relacionamentos internos e externos de uma Rede. No quadro 1 Ingrid Bortolaso apresenta essas diferenciações internas e externas.

Quadro 1: Critério de relacionamento interno e externo da Rede de Cooperação Empresarial.

Relacionamento interno	Contribuições dos associados com melhorias para o desenvolvimento da rede.
	Realização de eventos anuais de integração social entre os associados.
	Realização de eventos anuais de integração social entre os funcionários das empresas associadas.
	Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede.
	O envolvimento dos associados no processo de relacionamento com a direção, implementando as ações propostas.
	Existência de reuniões regulares entre associados, fora das assembleias, para discutir e resolver questões relativas à rede.
Relacionamento externo	Desenvolvimento de projetos em parceria com outras redes de cooperação.
	Existência de processos para identificar potenciais parceiros da rede.
	Antecipação da rede sobre as necessidades e expectativas dos associados.
	Iniciativa da rede de interação com o governo, universidade e comunidade.
	Desenvolvimento de projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores).

Fonte: Adaptado de Bortolaso (2009) apud (Orsolin e Perucia, 2010)

3. Abordagens de Redes de Cooperação Empresarial

Na sequência são apresentadas análises de duas diferentes abordagens sobre as RECs, um resultado de estudos de pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, e produzidas por pesquisadores do Departamento de Engenharia de Gestão da Universidade Federal do ABC.

3.1 Abordagem A

Os estudos desenvolvidos pelos pesquisadores do Rio Grande do Sul abrangem, especialmente, RCEs vinculadas ao programa de redes de cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Este programa se destaca como política pública direcionada a promover no desenvolvimento sustentável, com base em pequenas e médias empresas, e no empreendimento de ações voltadas ao fomento da cooperação e à superação dos entraves à formação e à evolução de redes entre empresas.

As redes estudadas por estes pesquisadores são assim caracterizadas:

1. Situam-se geograficamente próximas;
2. Atuam em segmento específico de mercado;
3. Relacionam-se de forma associativa não-hierárquica, prevalecendo a confiança mútua; e
4. Coordenam-se a partir de mínimos instrumentos contratuais.

Princípios norteadores

De forma geral, estes pesquisadores do Rio Grande do Sul entendem poder afirmar que a atuação em redes de empresas representa um encaminhamento objetivo por meio do qual é possível reduzir as incertezas ambientais das PMEs. Sendo assim, as PMEs se associam em redes buscando melhorar sua competitividade no mercado, o que permite manter ou melhorar a sua fatia de participação no mercado. (Balestrin, A; Verschoore, J; Antunes, J, 2010).

As RCEs do Rio Grande do Sul estudadas pelos pesquisadores tem como base nos quatro princípios norteadores de atuação:

1. Cooperação Horizontal: 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.
2. Concepção Associativa: Constituir uma entidade associativa sem fins lucrativos, juridicamente estabelecida, e destinada a promover os interesses comuns dos empresários. Entretanto, cada empresário mantém sua individualidade.
3. Expansão das Redes: Ampliar o número inicial de associados, de modo que os benefícios sejam estendidos a todos os empresários interessados.
4. Independência: Manter autonomia nas definições dos rumos a serem tomados, independente do

Programa. Nesse sentido, as empresas não devem ser afetadas na sua autonomia decisória.

As práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças individuais são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. As redes de cooperação representam o lugar onde os processos de aprendizado e sedimentação do conhecimento tomam forma.

Modelo de gestão

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 170): “Numa empresa, sugere-se o princípio da hierarquia funcional, segundo o qual os responsáveis por cada órgão ou unidade são investidos de autoridade para efetuar a coordenação geral”. Nas redes de cooperação estudadas, a gestão é realizada pelo gestor de acordo com as deliberações da assembleia e da diretoria. Dessa forma, todos os associados são partes integrantes do sistema de gestão. A tomada de decisão é realizada por meio de Assembleia. Assim, a rede é gerida através de um processo descentralizado e democrático de decisão.

Verschoore (2006) evidenciou os seguintes atributos de gestão:

1. Mecanismos sociais;
2. Aspectos contratuais;
3. Motivação e comprometimento;
4. Integração com flexibilidade; e
5. Organização estratégica.

Quanto aos mecanismos sociais, é identificado que o relacionamento e os laços de confiança estabelecidos substituem a organização hierárquica. Nas interações sociais, é possível monitorar as relações entre os atores da rede.

Em redes com um elevado número de associados é necessário, além de instrumentos sociais, a utilização de instrumentos contratuais. Isso consiste em documentar formalmente as relações entre os atores. Essa formalização auxilia a rede nos processos de inclusão de novos associados, pois as regras e normas de conduta estão estabelecidas por contratos e para todos. Balestrin e Verschoore (2008) propõem quatro instrumentos para a gestão das redes de cooperação:

1. Instrumentos contratuais;
2. Instrumentos estratégicos;
3. Instrumentos de tomada de decisão; e
4. Instrumentos de integração.

A interação de uma dinâmica coletiva de interação empresarial numa RCE com o objetivo estabelecer laços de confiança pode ser composta das seguintes atividades:

1. Visitas técnicas entre as indústrias: Identificam melhorias nos processos de produção, tecnologias e demais conceitos de produção.
2. Assembleias: Como um fórum formal para o processo coletivo de tomada de decisões estratégicas.
3. Confraternizações: Entre empresários, empregados e familiares envolvidos com a rede.
4. Viagens e visitas a feiras: Permitem oportunidade de conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios.
5. Cursos e palestras: Permitem desenvolver conceitos e técnicas de gestão empresarial.
6. Planejamento estratégico: Na definição dos objetivos, das estratégias, das metas e dos cronogramas, na realização de ações em função do que foi planejado.
7. Espaço eletrônico: Fortalece a conectividade e a socialização de conhecimentos entre as empresas da rede.

Ganhos

Os estudos dos pesquisadores apontam como Resultados da Formação de RCEs, dentre outros, destacam-se os seguintes (Balestrin, Vargas, 2004) (Morais et al, 2011)):

1. Aprendizagem coletiva;
2. Alcance de economias de escala;
3. Aumento do poder de barganha;
4. Ampliação do mercado;
5. Redução dos custos de transação;
6. Realização de economias de escopo; e
7. Fomento ao processo de inovação.

Ganhos competitivos são utilizados para indicar a natureza estratégica dos resultados, tendo em vista o fortalecimento da competitividade das empresas associadas a uma rede. Seis diferentes ganhos competitivos foram constatados (Verschoore e Balestrin, 2008):

1. Maior Escala e Poder de Mercado;
2. Geração de Soluções Coletivas;
3. Redução de Custos e Riscos;
4. Acúmulo de Capital Social;
5. Aprendizagem Coletiva;
6. Inovação Colaborativa.

Segundo Verschoore (2006), o primeiro benefício que vem em mente quando se fala em formação de redes de cooperação é a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa através da união com outras empresas ou instituições.

Os ganhos de escala podem ser definidos como os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Esse crescimento implica no aumento do poder de negociação junto aos fornecedores e parceiros, e a rede pode obter maiores vantagens, em termos de valores, prazos e condições de pagamento (Balestrin e Verschoore, 2008).

As condições de aprendizagem no contexto específico das redes são particulares (Balestrin e Vargas, 2004). No âmbito da inovação, as grandes vantagens das redes destacam-se o acesso rápido às novas tecnologias por intermédio de seus canais de informação; e a socialização de ideias através da aproximação entre as empresas associadas.

3.2 Abordagem B

Os estudos desenvolvidos pelos pesquisadores se São Paulo consideram processo de adoção de novas tecnologias como uma “visão complementar”, que enxerga a adoção de novas tecnologias como resultado de um processo de mudança organizacional.

Nesse caso, a inovação ocorre motivada por forças internas (Bocquet et al, 2007 *apud* Tálamo, 2008). Isto porque as empresas integrantes da RCE buscam mudanças procedurais e organizacionais para aperfeiçoarem suas estratégias e a adoção tecnológica.

Princípios norteadores

Tálamo J. R. (2008) sugere, como processo inicial para estruturação, identificar a configuração de cooperação que será adotada avaliando as forças dos laços entre parceiros, sua configuração, formalização legal, aprendizado e equilíbrio na cooperação.

A rede não pode ser “construída”, a exemplo da tentativa empreendida com a pesquisa-ação. Ela não tem embasamento volitivo, mas sim motivacional. É um erro estruturá-la a partir de um mero impulso. Ao contrário, é necessário identificar os interesses fundamentais de seus agentes primários, bem como o reconhecimento que esses interesses possam ser compartilhados. Dessa forma poderão gerar ganhos comuns que serão viabilizados, notadamente, por intermédio da cultura da participação e de troca. (Tálamo, J. R., 2008).

Um agrupamento cujos membros manifestam desconfiança entre si, dificilmente realizará plenamente a estrutura de rede. Por outro lado, um agrupamento, cujos membros, ou alguns deles, manifeste simplesmente ausência de confiança, esta poderá ser inicialmente construída na fase de negociação

dos interesses partilhados e das regras para seu desenvolvimento. Em todo caso, superado o estágio inicial, a intensidade das conexões deverá ser alvo da gestão. Isto faz-se necessário para que não só se estabeleçam os fluxos mas, principalmente, os mantenham, (Tálamo, J. R., 2008).

Modelo de gestão

É certo que, desprovida de instrumentos legais, a estruturação de uma rede é impraticável. Tais instrumentos legais devem prever os riscos ao oportunismo na forma de custos operacionais (Gulati, 1995). Dessa forma a ocorrência do oportunismo será inibida pelos custos punitivos previstos no instrumento legal, atribuindo confiança interna ao grupo, conforme (Tálamo e Carvalho, 2004 apud Williamson, 1991).

Deve-se ter em mente que as informações e a transmissão dos conhecimentos no interior da rede de cooperação fluem por processos de aprendizado formais ou informais. Considera-se, ainda, que as ações conjuntas de cooperação que permitem reduzir riscos, aumentar escala e a compartilhar recursos, como já comentado, tácito e explícito, daí tendem a ter um processo de decisão mais estruturado e formalizado. (Tálamo, J. R., 2008).

As atividades frequentemente prestadas aos associados, conforme apontamento do gestor, segundo José Roberto Tálamo (2008):

1. Aprimoramento da qualidade, na forma de treinamentos e/ou cursos;
2. Inovação tecnológica na forma de desenvolvimento de novos produtos e/ou processos;
3. Busca de fontes de financiamento;
4. Divulgação de informações técnicas e comerciais aos integrantes;
5. Participação em feiras e eventos sociais;
6. Consultorias técnicas na busca de soluções e aprimoramentos técnicos;
7. Apoio ao desenvolvimento de projetos especiais;
8. Busca de treinamento para a capacitação tecnológica dos participantes;
9. Convenções sociais para integração dos participantes;
10. Gestão dos prestadores de serviços à RCE tais como: serviços jurídicos, contábeis, treinamentos etc.

Resultados, benefícios e ganhos

A seguir são apresentados alguns resultados positivos a serem obtidos pela participação em RCEs (Tálamo, J. R., 2008)

1. Acesso a conhecimento técnico referente ao setor;
2. Aprendizado sobre estratégias de vendas;
3. Melhoria de aspectos administrativos;
4. Melhoria no relacionamento com funcionários;
5. Visão mais ampla dos negócios;
6. Aumento no faturamento, sem necessidade de promoções de vendas;
7. Diferencial no mercado com um produto melhor;
8. Desenvolvimento de nova embalagem, de melhor qualidade;
9. Obtenção de escala econômica para compra, com menor custo;
10. Melhoria e atualização permanente nas técnicas de gestão;
11. Intercâmbio de informações;
12. Ampliação dos negócios, aumento no faturamento;
13. Melhoria nos processos de trabalho;
14. Lançamento de novos produtos;
15. Crescimento do *mix* de produtos, com atualização frente ao mercado;
16. Capacitação da mão-de-obra, através de treinamento.

Independente da diferenciação de conceitos, as análises sobre as redes estão em pleno desenvolvimento. Pelas sinalizações apreendidas em diferentes estudos, observa-se que a propagação das inovações, o atendimento aos objetivos e interesses propostos, a rede depende da frequência do contato – interação – entre os seus atores, da qualidade dos fluxos – de informação –, que geram

menos risco, menor custo e condições de sobrevivência mais confortáveis. (Táلامo, 2008). Táلامo (2008) elenca as atividades mais comuns de serem compartilhadas em rede:

1. Determinação de custos de produtos e processos
2. Importações conjunta de insumos básicos e itens semiacabados;
3. Prospecção e desenvolvimento conjunto de novos mercados;
4. Aquisição conjunta bens de capital no mercado nacional;
5. Atendimento aos clientes;
6. Estocagem conjunta de componentes, insumos e produtos;
7. Flexibilidade na forma de trocas de produtos;
8. Compartilhamento de marcas;
9. Transporte conjunto de componentes, insumos e produtos.

4. Metodologia

Este trabalho reúne experiências desenvolvidas por grupos do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Houveram duas visitas ao grupo de pesquisadores do Rio Grande do Sul, uma em outubro de 2014, junto à Rede Arrozreira do Sul, em Santa Maria para coleta de dados e outra em janeiro de 2015, na Secretaria de Desenvolvimento, em Porto Alegre, para conhecimento do Programa Rede de Cooperação do governo daquele Estado. Quanto aos pesquisadores de São Paulo, fora realizada uma densa revisão bibliográfica de sua autoria, que acompanhou todo o processo deste trabalho.

A seguir é apresentado o confrontar de ambas as abordagens sob a ótica da sustentabilidade e da P+L. Assim, foram comparados os quesitos característicos dos três fatores (i) Princípios Norteadores; (ii) Modelos de Gestão; e (iii) Resultados, Benefícios e Ganhos. Os resultados foram sistematizados e apresentados em quadros, com semelhanças e diferenças entre os processos das RECs.

5. Resultados e Discussão

Quanto aos Princípios Norteadores para estruturação de uma RCE, no geral, os pesquisadores do RS entendem que a atuação em redes de empresas representa encaminhamento objetivo que reduzem as incertezas das PMEs, que se associam buscando melhorar sua competitividade e participação de mercado. Para a equipe de SP, o processo de adoção de novas tecnologias é um processo de mudança organizacional. A inovação ocorre motivada por forças internas de empresas integrantes de um RCE, que buscam mudanças processuais e organizacionais para aperfeiçoarem suas estratégias. Destacamos a seguir alguns Princípios Norteadores, detectadas por este trabalho, para estruturação de uma RCE apresentados por ambos os grupos, com foco em sustentabilidade e Produção mais Limpa (P+L).

Quadro 2 - Princípios Norteadores para estruturação da RCE, com foco em sustentabilidade e P+L.

RS	SP
<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação Horizontal. - Concepção Associativa. - Expansão das Redes. - Independência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado e Equilíbrio na Cooperação. - Cultura de participação e troca. - Negociação dos interesses partilhados. - Intensidade de conexões. - Direcionamento de gestão.

Fonte: Os Autores.

Nas concepções sobre Gestão de uma RCE a equipe do RS sugere hierarquia funcional, a gestão é realizada pelo gestor de acordo com as deliberações da assembleia e da diretoria. A equipe de S.P. enaltece a importância de instrumentos legais para a estruturação da RCE, de forma que a ocorrência de oportunismo seja inibida pelo custo punitivo previsto. E ações conjuntas de cooperação permitem reduzir riscos, aumentar escalas e a compartilhar recursos, daí tem-se um processo de decisão mais estruturado e formalizado. Destacamos a seguir no quadro 3 as concepções sobre Gestão de ambo os grupos, detectadas por este trabalho, com foco em sustentabilidade e Produção mais Limpa (P+L).

Quadro 3: Concepções sobre Gestão, com foco em sustentabilidade e P+L.

RS	SP
<ul style="list-style-type: none"> - Visitas técnicas. - Viagens e visitas a feiras. - Cursos e palestras. - Planejamento estratégico. - Espaço eletrônico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento de qualidades. - Inovações tecnológicas. - Busca de fontes de financiamentos (Ex.: crédito de carbono). - Divulgação de informações. - Consultorias técnicas. - Apoio ao desenvolvimento de projetos especiais. - Busca de treinamentos e capacitação tecnológica. - Gestão dos prestadores de serviços à RCE: jurídicas, contábeis, treinamentos, etc.

Fonte: Os Autores.

Em relação aos resultados tangíveis de formação de RCEs este trabalho no quadro 4, detecta os seguintes ganhos competitivos passíveis de serem auferidos, ou mesmo benefícios alcançáveis, especificamente para a sustentabilidade e Produção mais Limpa (P+L):

Quadro 4: Alguns ganhos e benefícios alcançáveis para a sustentabilidade e P+L.

RS	SP
<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem coletiva. - Alcance de Economias de Escala. - Redução dos custos de transação. - Realização de Economias de Escopo. - Fomento ao Processo de Inovação. - Geração de Soluções Coletivas. - Redução de Custos e Riscos. - Inovação Colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a conhecimento técnico. - Aprendizagem sobre vendas (Ex.: Selo Verde). - Melhorias administrativas. - Diferencial competitivo no mercado. - Obtenção de escala econômica em compras. - Melhorias permanente nas técnicas de gestão. - Intercâmbio de Informações. - Melhora nos processos funcionais. - Lançamento de novos produtos (Eco-Valor). - Novomix de produtos para novas demandas. - Importação conjunta de insumos básicos e itens semiacabados. - Estocagem conjunta de componentes, insumos e produtos. - Transporte conjunto de componentes, insumos e produtos.

Fonte: Os Autores.

5. Conclusão

Os pesquisadores sobre RCEs de RS e de S.P desenvolvem um intenso trabalho para o desenvolvimento de cultura empresarial associativa, tanto regional, em cada estado, tanto quanto em importância para todo o Brasil. Esses estudos e as pesquisas referenciadas e discutidas neste trabalho se complementam, isto é, não apresentam dessintonia em nenhum aspecto ou fenômeno elencado. Muito ao contrário, eles assumem condições de perfeita harmonia em todos os processos avaliados. O incremento de pesquisas e estudos sobre RCEs nos dois estados tem sido vertiginoso.

Observa-se que nas questões referentes aos Princípios Norteadores a equipe do RS, os aborda em tópicos de características mais abrangentes, enquanto os de SP, são mais específicos. Destas observações, sugere-se os seguintes outros princípios norteadores, com foco em sustentabilidade e Produção mais Limpa (P+L):

- Adoção da P+L;
- Consciência laboral em P+L;
- Minimização de resíduos;
- Características Antropológicas Regionais;
- Responsabilidade Social Corporativa;
- Comportamento ético: caráter, honestidade, princípios de relacionamento comerciais, etc.
- Instrumentos institucionais e jurídicos fortes e estáveis;
- Habilidades em Jurisconsultas e Contabilidades.

Na análise de Processo de Gestão a equipe do RS é mais focada nas situações do cotidiano administrativo e operacional, enquanto que a equipe de SP, mostra-se mais pragmática quanto aos procedimentos organizacionais. A partir de ambas as abordagens, sugere-se acrescentar os seguintes quesitos, com foco em sustentabilidade e P+L:

- Avaliação do desempenho e contabilidade ambiental;
- Métodos e ferramentas em P+L;
- Coleta de dados através de sistemas transicionais;
- Implementação de DW (*Data Warehouse*) disponível a todos os membros da RCE;
- Implementação de sistema de informações gerenciais e de apoio à decisão.

No quesito Ganhos Competitivos, Resultados e Benefícios auferidos para as empresas em Rede estudada pelos pesquisadores do RS adotam uma postura mais generalizada de ganhos. E os pesquisadores de SP declinam uma série de vantagens contextuais e objetivas para as empresas em Rede. Sugere-se acrescentar as seguintes, com foco em sustentabilidade e P+L:

- Consolidação da engenharia do desenvolvimento sustentável;
- Assegurar estratégias ambientalmente amigáveis e economicamente robustas de produção;
- Estruturação de governança e administração de T.I.;
- Implantação de *Compliance* Coletiva;
- Capacidade de se adequar com maior rapidez, às novas situações processuais;
- Maior agilidade de implantação de novas e atuais tecnologias processuais;
- Desenvolver capacidade de se ter mais acurácia em decisões;
- Compromisso de atender ao consumidor e sua necessidade da qualidade de produtos e serviços;
- Ter maior peso político institucional junto a ordem política organizacional regional;
- Dar condições de maior estabilidade funcional aos colaboradores;
- Agir como uma “terapia-empresa” de prestação de serviços aos associados;
- Possibilidade de ocorrência de *outsourcing* entre os associados, vantajosamente.

Enfim, conclui-se que os pesquisadores aqui referenciados expressam um ponto de vista da importância e relevância do tema, e ao mesmo tempo deixam-no como incentivo à continuidade dos trabalhos e estudos dos pesquisadores nos Estados assertivados, de maneira comprometidos com foco em sustentabilidade e Produção mais Limpa (P+L), estendendo isto para Redes de Negócios.

Referências

Balestrin, A., Verschoore, J. R.; Antunes, J.; Orsoloin, G.; Perucia, A.; Bortolaso, I., **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Empresarial**. Porto Alegre: Editora Unissinos, 2010.

Balestrin, A., Verschoore, J., **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Balestrin, A.; Vargas, L. M.; FAYAD, P., **Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional**. Revista de Administração de Empresas – FGV, v. 45, n. 3. São Paulo, 2005, pdf 12 nov. 2014.

Balestrin, A.; Vargas, L. M., **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs**: Teorização e Evidências. RAC – ANPAD. Edição Especial (p. 203-227). Rio de Janeiro: 2004. 12 de nov. de 2014.

Bortolaso, I. V.; **Construção de um modelo de referência para a avaliação de Redes de Cooperação Empresarial.** Dissertação de Mestrado. São Leopoldo, 2009.

Bocquet, R.; Dubouloz, S., **Firm's openness and organization innovation: From fashion and rational perspectives,** 2007. IREGÉ, University de Savoie. XXIII Conference Internacional de Management Stratégique. Rennes, 2014.

Castells, M., **The rise of the network society – A sociedade em rede.** Tradução Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

European Commission. **Observatory of European SMEs 2004.** SME in focus: Main results from the 2004 Observatory of European SMEs 2004. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/execsum_2004_en.pdf. Acesso em: 12 nov. 2014.

Farias, A., Amorim, S. D. de, Viana, F. C., **Cooperação Empresarial: Estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa.** Tese (Doutorado) – UFPE, UFCG (2006).

Gulati, R., **Academy of management journal,** 1995. Disp.: amj.aom.org. Acesso em: 12 nov. 2014.

Gulati, R. **Does familiarity breed trust?**, Northwestern University, 1995.

Leon, M. E., Amato Neto, J., **Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Artigo Gestão da Produção, USP, São Paulo, 2001. pdf 12 nov 2014.

Morais, E. T. V.; Pegoraro, T.; Souza, D. P.; Cabral, C. A. S.; Silva, S., **Redes de Cooperação Empresarial: Ganhos Competitivos – Um Estudo de Caso do Projeto Empreendedor, do Núcleo Setorial de Móveis e Serralherias da cidade de Gurupi, Estado do Tocantins.** Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, Belo Horizonte, 2011.

Orsolin, G., Perúcia, A., **Redes de Cooperação;** São Leopoldo. Ed. Unissinos, 2010, pdf 12 nov 2014.

Severo, E. A.; Guimarães, J. C. F.; Dorion, E.; Nodari, C. H. **Produção mais limpa com ênfase na sustentabilidade ambiental e performance organizacional: um estudo empírico no sul do Brasil.** Internacional Workshop Advances in Cleaner Production, São Paulo, SP. 2013.

Tálamo, J. R., 2008. **Formação e Gestão de Redes de Cooperação Empresarial.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Tálamo, J. R., Carvalho, M. M., 2000b. **Seleção dos objetivos fundamentais de uma Rede de Cooperação Empresarial com Pequenas e Médias Empresas – Aplicação do Processo de Hierarquia Analítica,** In: Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2004.

Tálamo, J. R., Carvalho, M. M., 2004a. **Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial,** Gestão & Produção, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 1-20.

Tálamo, J. R., Carvalho, M. M., 2012. **Cooperação com Empresas de Base Tecnológica: pesquisa-ação no setor elétrico,** Gestão e Produção, v.19, n.2, p. 433-444.

Verschoore, J. R., **Redes de cooperação interorganizacional: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

Verschoore, J. R., Balestrin, A., 2008. **Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul.** RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069.

Williamson, O. E., The Economic Institution of Capitalism, Free Press, USA, 1985 *in* Tálamo, J. R. e Carvalho, M. M. **Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial.** Gestão & Produção. São Carlos, v. 11, n. 2, p. 1-20, mai-ago, 2004.