

A análise compreensiva do programa de gestão da inovação em redes de micro e pequenas empresas

Dusan Schreiber¹

Resumo

A gestão da inovação tem sido um desafio relevante para qualquer organização, mas assume dimensões de complexidade maior quando se trata de coordenar o programa de gestão de inovação voltado para a rede de empresas de micro e pequeno porte. O presente artigo foi construído com base nos resultados de pesquisa realizada em duas redes de empresas de pequeno porte da região do Vale do Sinos e retrata as dificuldades para criar condições favoráveis à adoção da inovação. Visando a compreensão do referido processo foi feita a opção metodológica pelo estudo de caso múltiplo (cinco empresas) e entrevistas em profundidade.

Palavras-chave: Inovação; Redes; Micro e Pequenas Empresas.

A comprehensive analysis of the management of the innovation program of a network of micro and small enterprises

Abstract

Innovation management represents a significant challenge for any organization, but assumes greater dimensions of complexity when it comes to coordinate the program of the innovation management of the network of micro and small enterprises. This paper has been built based on the results of research conducted at two networks of the small businesses in the Vale do Sinos evidencing the difficulties to create favorable conditions for the adoption of the innovation. Aimed to the understanding of this process author opted to research through multiple case study (five companies) and in-depth interviews.

Keywords: Innovation. Network. Micro and Small Enterprises.

¹ Graduado em Administração de Empresas, habilitação em Comércio Exterior pela UNISNOS (1989), especialização em Administração Financeira pela UNISINOS (1995) e Consultoria Empresarial pela USP (1996). Mestrado em Administração pela UNISINOS (2006) e Doutorado em Administração pela UFRGS (2009). Atualmente é professor adjunto e pesquisador da Universidade Feevale, diretor da South Konsult Consultoria Empresarial Ltda, professor adjunto das Faculdades EST e professor titular da Faculdade IENH. Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, Empreendedorismo, Gestão da Inovação, Estratégia Organizacional, Teorias Organizacionais e Gestão de Pessoas. É parecerista da revista REAd/UFRGS, Gestão Contemporânea, Gestão e Desenvolvimento, Brazilian Administration Review, African Journal of Business Management, International Journal of Biology, além de congressos SIMPOI/FGV, ENANPAD, Simpósio da ANPAD e Congresso Brasileiro de Custos. Consultor ad hoc da FAPERGS. Pesquisador com projetos aprovados junto a CNPQ e FAPERGS. dusan@feevale.br

1. INTRODUÇÃO

Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ocupam papel de importância estratégica na economia nacional. No entanto, são muitas as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores. Desde a concepção da idéia inicial do empreendimento, seu planejamento, até a fase de sua consolidação e manutenção no mercado, eles precisam tomar decisões com a finalidade de solucionar diversos problemas com que se defrontam e que tomam proporções de maior complexidade, em virtude do porte e reduzido número de colaboradores.

Uma alternativa que possibilita aumentar a competitividade refere-se a redes de organizações, onde a união de várias empresas oferece uma série de vantagens como, por exemplo, o aumento do poder de barganha junto a fornecedores para redução de custo na aquisição de matérias-primas, compartilhamento de valores de custeio de iniciativas de promoção, ampliação de abrangência na divulgação de produtos, minimização de custos para o desenvolvimento de novos produtos, entre outros. Por esse motivo, nos últimos anos, segundo Lastres e Cassiolato (2005), as políticas governamentais têm incentivado o estabelecimento de Arranjos Produtivos Locais – APLs, que visam organizar empresas de um mesmo ramo para fortalecê-las, aumentando a sua chance de sobreviver e prosperar.

Dentre estas ações destaca-se a constituição de agências governamentais com o objetivo específico de criar condições favoráveis para o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, preferencialmente em formato de redes. Podem ser citadas, como mais importantes, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, a APEX - Agência de Promoção às Exportações, a qual por meio de projetos selecionados e homologados fornece apoio, inclusive financeiro, não reembolsável, para realizar ações que aproximem as MPE's do mercado externo; e a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, que contribui, de forma similar para introduzir práticas de inovação nos processos operacionais e de gestão nas empresas do mesmo porte.

Um dos clusters que foi selecionado e homologado para receber o apoio das referidas agências do governo federal é o do couro e calçado do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. Apesar de ser considerado como o mais importante pólo calçadista do país as empresas que ali operam tem perdido competitividade devido a vários fatores. Os empresários do setor apontam como o mais relevante deles os custos de produção, em curva ascendente e fortalecimento da moeda nacional frente à moeda norte-americana, que ainda baliza a composição de preços no mercado externo. Pesquisadores e diversos estudos realizados no referido setor, a pedido de diversas entidades e instituições governamentais e para-

governamentais apontam, no entanto, o modelo do negócio, baseado na exploração intensiva de mão-de-obra, com baixo nível de inteligência agregada, como fator mais importante e redutor do nível de competitividade setorial.

Vários especialistas apontam para a necessidade de reposicionamento estratégico e reconfiguração da matriz produtiva, como sendo a única alternativa viável para a continuidade da atividade na região. As mudanças, segundo estes estudos, deveriam se basear em investimentos maciços em inovação de produtos, serviços e processos, acompanhados de forte estímulo por parte dos governos federal e estadual, na facilitação de acesso das empresas ao exterior, por meio de marcas próprias, diferentemente do que vem ocorrendo até os dias atuais, quando maior volume exportado é feito com marcas de terceiros.

Seguindo, em parte, as orientações contidas nos referidos estudos, os gestores públicos têm disponibilizado, ao longo das últimas décadas, recursos financeiros e técnicos especializados, tanto para fomentar a participação das MPE's em programas de inovação tecnológica e de gestão, como de programas de capacitação para negociação com os compradores do exterior. No entanto, apesar de todos os esforços, o avanço é considerado mínimo na relação aos valores aplicados.

O presente artigo, baseado nos resultados do estudo empírico, realizado em duas redes de MPE's no referido *cluster* calçadista da região sul do país, visa evidenciar algumas das variáveis que influenciam o desempenho dos programas governamentais. Com o objetivo de não ficar apenas na superfície e tratar apenas do aparente, contido em discursos e argumentos pré-concebidos e socialmente aceitáveis, optou-se pelo método de estudo de caso múltiplo e entrevistas em profundidade, que busca a compreensão na dimensão mais sutil e subjetiva do universo particular do sujeito entrevistado. Foi possível perceber que as variáveis subjetivas são, de fato, norteadores das posições dos produtores dos discursos e criam barreiras invisíveis para a consecução de ações coletivas dentro das duas redes pesquisadas.

A percepção de risco e falta de confiança foram os fatores identificados pelo autor, como os mais importantes no programa de inovação, coordenado pela associação sem fins lucrativos, contratada pelo governo federal e que, portanto, beneficiou apenas algumas das empresas das duas redes pesquisadas. O autor acredita que o trabalho oferece reais contribuições tanto para gestores públicos como para os pesquisadores do tema de redes e inovação, facultando a concepção de formas alternativas de gestão dos referidos programas governamentais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas que orientaram a construção do presente artigo. Inicialmente serão apresentadas as definições que suportam os argumentos concernentes à estratégia de atuação em redes de empresas. Na segunda seção serão exploradas as bases teóricas referentes ao desenvolvimento da estratégia baseada em inovação, como indutor do processo de constituição de diferencial competitivo nas organizações. A inovação em redes de empresas, impulsionado pelo modelo de Hélice Tripla, que representa o eixo central da atuação dos agentes governamentais no Brasil, será objeto da terceira seção e a quarta seção será destinada aos conceitos subjacentes à percepção e interpretação das relações sociais imanentes a determinadas situações, que podem influenciar o processo decisório daqueles que interagem no grupo. O processo decisório, portanto, será revisado na quinta e última seção deste capítulo.

2.1. A Estratégia Colaborativa

As maiores contribuições para a análise de atividade de segmentos industriais tiveram a sua origem em teorias econômicas. Em 1930 um grupo de economistas vinculados a Harvard Business School percebeu que algumas empresas conseguem manter ganhos significativos durante períodos temporais mais longos. Esta “descoberta” permitiu correlacionar a performance empresarial com as dimensões de lucratividade, eficiência e inovação. Esta correlação foi comprovada pelo Joe Bain (1968), através de duas aplicações empíricas, cujos resultados foram publicados em 1950 e que identificaram três principais barreiras de entrada: a) a vantagem absoluta de custos das empresas já instaladas; b) o grau significativo de diferenciação de produtos; c) economias de escala. A pesquisa deu origem a linha de pesquisa sobre a organização industrial que se seguiu até a década de setenta.

No entanto a visão da teoria econômica baseada em análise externa, deixando a organização interna da firma para o segundo plano foi colocada em cheque por Andrews (1980), que por meio de uma pesquisa empírica demonstrou que os fatores internos da organização, idiossincráticos por natureza, são fundamentais para o sucesso da estratégia empresarial. Alguns anos depois Wernerfelt (1984) descreve a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, destacam a aprendizagem, as rotinas dinâmicas e apontam para as dificuldades de imitar competências construídas dentro das organizações.

Mintzberg (1973) propõe que a produção de estratégia ocorre de três modos/formas: o modo empreendedor, ou seja, o líder com decisões fortes e arriscadas à organização; o modo

de planejamento, com foco na análise formal, planejamento explícito e integrado de estratégias; o modo adaptativo, com adaptações em pequenos passos, incrementalmente, em um ambiente complicado. Os modos, para Mintzberg, constituem uma descrição realística e útil do processo de produção de estratégia e propõe combinações, ou ênfases entre os modos, por função. Assim, na área de operações predominaria o modo de planejamento, no de marketing o modo empreendedor e na gestão de pessoas o adaptativo. Indica que o planejamento não é sinônimo de definição de estratégias. O modo de estratégia deve, portanto, adequar-se à situação, o que está ligado mais a uma perspectiva contingencial.

Holm, Eriksson e Johanson (1999) desenvolveram um modelo de análise de relacionamento das empresas em rede, que permite identificar as características que seus parceiros denotam e qual o potencial de geração de valor nas redes de empresas, decorrentes da adoção de específicas estratégias de coordenação da rede. Com base em pesquisa realizada, os autores identificaram que as empresas associadas em rede geram mais valor do que quando operam de forma isolada.

A pesquisa realizada por McGovern (2006) na Irlanda possibilitou concluir que, com a crescente complexidade do ambiente empresarial, o foco na construção de competências de pequenas empresas baseia-se no relacionamento destas empresas com outras organizações e nos seus ativos complementares. As pequenas empresas devem aprender a combinar as suas competências no sentido de otimizar o seu desempenho e a satisfação de seus clientes. Esta colaboração mútua interfirmas possibilita: construir soluções para os problemas em comum, ganhar conhecimentos para atingir a economia de escala, adquirir ou desenvolver tecnologias e recursos e ampliar o mercado.

Para Holmlund (1997), as relações entre os diversos atores constituem a base de redes de empresas e devem ser analisadas *per se*, devido às suas características de alta complexidade, por serem multifacetadas e dependentes do contexto dentro do qual se encontram inseridas. A autora classificou os relacionamentos com base na sua natureza estrutural, econômica ou social, que formam as três dimensões conceituais das relações. Holmlund ainda destacou a importância dos contextos nos quais as relações se manifestam, em diferentes graus, e se encontram inseridas, como nível nacional, regional ou local. A representatividade de cada um dos atores em cada uma das dimensões e níveis está relacionada com o perfil de cada um dos atores da rede, ou seja, com o tipo de recursos com os quais cada um contribui para a constituição da rede.

Estudando o processo de comunicação intra-rede de empresas, Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) confirmaram que as empresas em rede aumentam a sua interação à medida que compartilham valores, cultura, linguagem e o “fazer sentido”. Desta forma, nas redes de empresas que apresentam mais características de compartilhamento, os processos de coordenação e de adaptação são mais efetivos do que em outras empresas, facilitando o alcance de resultados positivos.

2.2. Estratégia com Foco em Inovação

Cham (2005) apresenta a reflexão da estratégia baseada em inovação utilizando a metáfora do oceano, separando o mercado em dois tipos de oceanos por cor: azul ou vermelho, onde o oceano azul designa o segmento de atuação onde as organizações inovadoras constituem uma reserva de mercado, com base nas suas competências em desenvolver “o novo”, diferentemente do oceano vermelho, onde inúmeras empresas competem com base em produtos tradicionais. Enquanto que no oceano azul as organizações prosperam, sem se preocupar com a concorrência, as empresas que operam no oceano vermelho utilizam os expedientes já conhecidos da concorrência como corte de preços, custos, além de outras técnicas e métodos de gestão, transformando o mercado num verdadeiro campo de batalha, com poucos sobreviventes.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) entendem que o desenvolvimento de novos produtos representa uma competência importante em virtude do ambiente externo permanentemente em mudança, que, desta forma, oferece oportunidades para criar o novo, surpreender o mercado e assumir novas posições. Como exemplo pode ser destacado o conjunto de alterações em legislação ambiental em vários países, tanto nos mais desenvolvidos como nos países emergentes, que cria novos marcos regulatórios concernentes a limites de emissão de poluentes. Ao mesmo tempo em que este fato pode representar uma ameaça a muitas organizações, por outro lado, aquela empresa que possui esta competência pode aumentar a sua participação no mercado.

Também Berman e Hagan (2006) apresentaram um modelo de estratégia de negócios baseada em tecnologia. O conceito e os princípios de um processo de estratégia de negócios combinado com a visão de mercado e know-how tecnológico permite às empresas transpor diferentes setores e atingir taxas superiores de inovação. Esta abordagem exige o reconhecimento, por parte da empresa, de que a inovação se tornou um fator crítico para o crescimento sustentável e surge da interseção da visão de mercado e do know-how

tecnológico.

Explorando a relação entre estratégia e inovação tecnológica Curry e Clayton (1992) definem três categorias de estratégias tecnológicas: (i) adotar e adaptar, (ii) inovar de forma incremental, (iii) inovar de forma disruptiva. Cada uma destas categorias corresponde a significativamente diferentes posturas de negócios e de comportamentos de gestão. Existem circunstâncias onde cada uma representa a melhor estratégia a ser adotada e cada uma apresenta diferentes gradações de risco e de custos.

Miller e Morris (1998) aprofundam a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificaram três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam, a saber: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica caracteriza-se pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem, por sua vez, é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. Por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

Chaharbaghi e Newman (1996) verificam que o termo inovação é também empregado para descrever o processo de mudança que a adoção de novos procedimentos ou produtos provoca no indivíduo. Desta forma a inovação passa a fazer parte do repertório cognitivo e comportamental do mesmo. Mas pode, também, consistir de uma idéia, prática ou artefato material que foi inventado ou é visto (interpretado) como novo, independente de sua adoção. Autores classificam a inovação com base em foco, em quatro tipos distintos: a) no produto ou no serviço; b) no processo de produção; c) na estrutura organizacional e d) nas pessoas.

2.3. A Inovação em Redes de Empresas

Desde 2001, a política de atuação da agência, em todo o país, está voltada à abordagem por APLs. Esta política foi definida a partir de pesquisas e estudos realizados por professores e pesquisadores das principais universidades brasileiras, voltados a políticas para o desenvolvimento local e setorial dos agrupamentos de empreendimentos de micro e pequeno porte. Estudos e pesquisas de doutorado e mestrado cristalizaram conceitos, que foram testados na prática em alguns agrupamentos territoriais de MPEs, em vários estados brasileiros. Os resultados obtidos, a partir de aplicações-piloto, justificaram a abordagem a partir da coletividade das MPEs, de acordo com o conceito vigente de Arranjos Produtivos Locais (SEBRAE 2009).

Lastres e Cassiolato (2001) definem os arranjos produtivos locais como rede de agentes localizados no mesmo território, sendo que estes agentes não são apenas empresas (produtores, fornecedores, prestadores de serviços, entre outros) e suas diversas formas de associação, mas também diversas outras instituições públicas e privadas (orientadas à prestação de serviço de capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, consultoria e financiamento, entre outros). Com base nos resultados de suas pesquisas, autores afirmam que para intensificar as atividades inovativas em APLs há necessidade de implementar políticas públicas construídas com base em recursos, organizações e instituições locais e suas relações.

Segundo Casarotto e Pires (1999), um problema de pequenas empresas diz respeito à falta de competência nas etapas da cadeia de valor e na capacitação em gestão. De acordo com os mesmos autores, as funções-chave da cadeia de valor referem-se a: Pesquisa e Desenvolvimento; Logística de Aquisições; Produção; Tecnologia de Gestão; Logística de Distribuição; e Marketing.

Vários autores corroboram o argumento de que devem ser implementadas políticas públicas e privadas para criar o ambiente adequado para a estruturação dos APLs. Segundo Stainsack (2005), a consolidação dos APLs – no caso da pesquisa da autora, do estado do Paraná – por meio da mobilização, do planejamento, da assessoria e capacitação técnica, de instituições de apoio empresarial, de origem governamental ou para-governamental, auxilia o fortalecimento do setor industrial e desta maneira contribui para o desenvolvimento industrial sustentável.

Os estudos de APLs foram precedidos por estudos de *clusters*, sendo que na classificação sugerida pelo PROINOV (2002) destacam-se: (i) “*Cluster Industrial*” e (ii) “*Cluster Regional*”. O primeiro é mais comum na literatura anglo-saxônica, e é um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (desde universidades a centros de certificação de qualidade e associações comerciais), que desenvolvem a sua atividade em campos diferentes, recorrendo a tecnologias distintas mas complementares. O segundo, por sua vez, é essencialmente um “*cluster*” industrial, cujas articulações principais funcionam no interior de um dado espaço regional (subnacional), podendo essas articulações repetir-se total ou parcialmente noutras regiões do mesmo país.

Os resultados da pesquisa conduzida por Galvão (2000) evidenciam a necessidade de reorientação de políticas públicas, que devem procurar fortalecer as redes de empresas

localizadas setorial e territorialmente, por meio de incentivos financeiros e fiscais e pelo apoio às instituições ali presentes, com o objetivo de propiciar o desenvolvimento de uma infraestrutura favorável a investimentos produtivos. O formato de rede de empresas deveria ser priorizado por oferecer oportunidade ímpar de ações sinérgicas, além do aumento da capacidade de inovação e da introdução de novas tecnologias.

Segundo Lastres e Cassiolato (2005), os arranjos e sistemas produtivos locais são construídos com base no seu histórico, que evidencia a sua identidade idiossincrática em termos sociais, culturais, políticos e econômicos. No entanto, os sistemas apresentam maior interação, cooperação e confiança entre os atores do que os arranjos produtivos locais. É neste ponto que os autores percebem a importância da ação de políticas, tanto públicas como privadas, que possam resultar em criação de um ambiente favorável à interação, a longo prazo. Esta abordagem prioriza o aprendizado e a capacitação, envolvendo empresas e diferentes conjuntos de atores, como elementos centrais de dinamização do processo inovativo.

Realizando a pesquisa com empresas de pequeno porte associadas em rede, Donckels e Lambrecht (1997) verificaram que três fatores – porte de empresa, nível de instrução do empresário e estratégia de crescimento – influenciam a forma e a intensidade de troca de informações dentro da rede. A pesquisa demonstra a importância de redes de contato com outras empresas e a correlação dos três fatores com maior ou menor grau de sucesso na consolidação da rede de pequenas empresas.

Miller e Besser (2005) entendem que, apesar das já reconhecidas vantagens para empresas associadas em rede, existem poucas pesquisas sobre os aspectos de estratégias de decisão e avaliação de desempenho empresarial. Os resultados da pesquisa realizada com redes de pequenas empresas norte-americanas demonstraram que as pequenas empresas associadas apresentam maior esforço e atenção na gestão de colaboradores e no relacionamento com os clientes do que as empresas não associadas em rede. Além disso, estas empresas evidenciaram maior capacidade de gerenciamento dos ambientes internos e externos.

Para MacGregor (2004), as empresas de pequeno porte se caracterizam pela gestão centralizada e com perspectiva de curto prazo e pela mínima preparação gerencial, prezam pela independência de ação, a busca de informações ocorre de forma mais informal por meio de contatos do titular do negócio, o processo de decisão é baseado em intuição e influenciado

por valores pessoais do titular e seus familiares, com sistema de registro de dados e informações precário e muita improvisação no dia-a-dia.

Hoffman *et al.* (1998) identificaram que o esforço para inovar em pequenas empresas é centrado em produtos e não em processos. Foi constatado, também, que a organização do processo de inovação está atrelada ao porte da empresa: quanto maior a empresa, mais internalizado e organizado, quanto menor a empresa, mais “*ad hoc*” ou “por projeto”. O esforço de inovação é maior em empresas fabricantes de produtos finais do que em fabricantes de peças e componentes. No entanto, evidenciou que as pequenas empresas investem na mesma proporção em inovação incremental e radical.

Nielsen (1988) analisou as principais estratégias empregadas por empresas associadas em rede e confirmou por meio de estudo de caso múltiplo que: (i) a coordenação interna e estratégias de cooperação dentro de uma grande empresa tendem a ser mais eficientes do que o mecanismo de preços de mercado; (ii) o sistema de marketing e em rede demonstra maior eficácia do que as estruturas hierárquicas internas ou mecanismos competitivos de mercado externo; (iii) enquanto alguns dos casos de cooperação inter-organizacional apontam para a redução da eficiência em decorrência da cooperação inter-organizacional, a maioria dos casos apresenta resultado oposto – a cooperação pode aumentar a eficiência.

Em estudo realizado sobre o desenvolvimento da América Latina, Sabato e Botana (1975) destacaram que a inovação encontra diversos obstáculos e enfrentá-los exige do governo, da estrutura produtiva e da infraestrutura científico-tecnológica. A atuação do governo tem como objetivo formular e implementar políticas no âmbito científico-tecnológico de forma deliberada; a infraestrutura científico-tecnológica é responsável pela capacidade criadora, desenvolvendo a ciência e a tecnologia, e a estrutura produtiva tem como função revolucionar o sistema de produção, através de inovações. O relacionamento entre estrutura produtiva e instituições de ensino e pesquisa é a mais difícil.

Outros autores conceberam modelos semelhantes. O principal deles é a “Hélice Tripla” de Leydesdorff e Etzkowitz (1996). O modelo toma as formas tradicionais de diferenciação institucional entre as universidades, empresas e governo, como o ponto de partida. A perspectiva evolucionária agrega a esta configuração histórica a noção de que as pessoas modelam, de forma reflexiva, estas instituições. O referido modelo leva em conta o crescente papel do setor de conhecimento em relação à infraestrutura econômica e política da sociedade. A diferença entre nação estado e economia leva à análise de diferenciação

funcional entre a ciência e mercado e de diferenciação institucional entre o controle privado e público.

Terra e Etzkowitz (2007) destacam a importância da capacidade de adaptação dos três atores que compõem a “Hélice Tríplice”, às contingências ambientais, em permanente transformação. Neste contexto a empresa, de base tecnológica, deverá estar ancorada na fabricação de produtos inovadores, além de estar interagindo com as universidades e centros de pesquisa. A universidade, por sua vez, deverá possuir o perfil de universidade empreendedora, com tarefa de promover o desenvolvimento econômico e social, através de novas estruturas organizacionais e com a missão de garantir a inserção no mercado globalizado, de todo o seu corpo docente e discente. E, finalmente, o governo, denominado por Terra e Etzkowitz (2007) como “governo da nova era”, deverá ser participativo, viabilizando uma interação efetiva com os demais atores, dialogando e construindo com base no consenso o plano político que possibilite a efetiva parceria.

2.4. Interpretação Subjetivada dos Ambientes Sociais

Para Strati (1998) os ambientes sociais e organizacionais precisam ser interpretados. Os atores que fazem parte do ambiente social assumem o papel ativo na construção de eventos para que os mesmos adquiram sentido, com base em seus comportamentos e atitudes, tomando posições, ignorando algumas nuances e prestando atenção a outras. Assim a interpretação representa o processo de tradução dos eventos organizacionais, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais.

Alguns anos antes Weick (1995) já tinha identificado e apresentado evidências de que as realidades socialmente construídas apresentam um conjunto de características idiossincráticas, próprias. Trata-se de linguagens, simbologia, significados, dados e informações, padrão de comportamento de atores atuantes, formas de interpretação de eventos sociais e organizacionais, das relações de poder, de políticas, história, metáforas, mitos, problemas, atributos, visão interna e externa, sensações e jogos.

As pesquisas conduzidas por Vaughn (1995), sobre a simbologia organizacional, de Stevenson e Bartunek (1996), sobre o poder, interacionismo e a construção de significados, facultaram a compreensão de que a construção social do ambiente e o significado que está nele inserido (ou é interpretado) permite reorientar o foco das características físicas do

ambiente. Desta forma é possível interpretar de que os ambientes estão sempre “em processo” de serem criados, sempre de forma provisória e incerta, sempre passíveis de manipulação para a satisfação de desejos (individuais ou coletivos). As pesquisas evidenciam também que o valor e o significado não são inerentes ao ambiente – no tempo e no espaço – mas devem ser criados e reproduzidos. Este esforço de criar o ambiente se traduz pela elaboração de crenças e valores daquele conjunto de pessoas, expressa e incentivada pela promoção da realidade que eles desejam.

Os valores que influenciam a percepção da realidade são construídos por meio de interação social. As pessoas criam argumentos e se influenciam mutuamente, com base em suas percepções individuais e representações dos valores organizacionais. Destarte a importância do processo de comunicação, como meio principal de compartilhamento de idéias, imagens e percepções (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Pode se afirmar que a comunicação representa o “locus” de processos através do qual as pessoas co-criam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte. Mais do que a mera co-orientação na direção de um conjunto comum de significados referenciais as pessoas interpretam as ações e discursos de outros e co-ordenam suas próprias ações de acordo com o resultado desta interpretação. Este processo interpretativo e coordenado, que inclui a imaginação, preconceitos e a interação, produz a realidade social dentro da qual a pessoa se encontra inserida (BUTTLE, 1994).

No entanto é importante sempre ter em mente que todo processo possui uma estrutura visível e outra oculta, seja fazendo parte da interação, diálogo, planejamento ou negociação. Quando as pessoas se tornam cientes destas estruturas de interação e do discurso que estas provêm a linguagem assume papel central para formar a realidade ensejada por meio de relações com outras pessoas e o mundo (WEICK, 1995). O desenvolvimento pessoal e organizacional exige novas formas de relacionamento entre as pessoas e destas com o ambiente. Estas estruturas, visíveis e invisíveis, formam uma amálgama subjacente à cultura organizacional, em permanente processo de mudança, em virtude de influências de variáveis objetivas e subjetivas, oriundas de ambiente externo e interno, pressionando, cedendo, se combinando, adaptando.

2.5. Análise do Processo Decisório

Concebido originalmente como um processo de etapas seqüenciais que visa construir a solução mais adequada para um determinado problema, o conceito do processo decisório evoluiu gradativamente em termos de complexidade e abrangência em consequência do reconhecimento da influência das variáveis subjetivas sobre o decisor no ambiente organizacional. Do esforço empreendido pelos pesquisadores, no início do século passado, para mapear, identificar e padronizar as variáveis objetivas e fatores percebidos como centrais no processo de tomada de decisão, por meio de ferramentas tecnológicas mais ou menos avançadas, em cada período temporal, a subjetividade manifestada no processo decisório exigiu um redirecionamento de foco de pesquisa e mudança do processo de análise.

Inicialmente o processo decisório é tratado na literatura tradicional como a sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições (TRULL, 1966). Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado. Esta abordagem permite o entendimento de que é possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático.

Para Dean e Sharfman (1996) as restrições ambientais desempenham uma função relevante na definição de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha. Os processos de decisão influenciam a efetividade decisória por meio de influência das escolhas feitas em meio a um conjunto de restrições. Para que o processo decisório resulte numa escolha efetiva o mesmo deverá (i) estar orientado para o atingimento dos objetivos organizacionais; (ii) baseado sobre informações precisas e que vinculam várias alternativas aos objetivos organizacionais e (iii) estar baseado em análise e compreensão das restrições ambientais.

Milburn e Billings (1976) definem o processo decisório como um processo constituído de múltiplos estágios, nos quais devem ser inicialmente identificados os problemas e vinculados às dimensões individuais ou coletivas com conseqüente busca e identificação de alternativas e conseqüências das escolhas, finalizado com a implementação das referidas escolhas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Desta forma a definição do problema é o resultado do processo social, psicológico e político. Constata-se que a tomada de decisão envolve tipos diferentes de incertezas e de riscos sendo que as diferenças de percepção tanto de incertezas como de riscos levam a

diferentes processos de busca de alternativas de escolhas.

No entanto as decisões por consenso são difíceis de serem conseguidas por duas razões: (i) a constatação de que o grupo de pessoas que deverá escolher e tomar a decisão pode não reconhecer ou não compreender o problema da mesma forma; (ii) a verificação de que a discussão sobre as alternativas disponíveis nem sempre está embasada em reflexão racional, cedendo espaço para opiniões, emoções e instintos de caráter pessoal e individual. Apesar do reconhecimento destas dificuldades a decisão por consenso é cada vez mais representativa no universo empresarial devido à escalada do grau de complexidade das decisões e seu impacto sobre os resultados organizacionais (DEAN e SHARFMAN, 1996).

Ross, Moore e Staelin (2000) especificam dois tipos principais de decisões tomadas na interação social, intra ou inter-organizacional: (i) raras ou esporádicas; (ii) táticas ou rotineiras. Os dois tipos de decisão são importantes para o desempenho organizacional e ambas são avaliadas em meio a incertezas. O primeiro tipo de decisão pode ser qualificado como de natureza estratégica e depende, em grande parte, da experiência do decisor. O segundo tipo é mais recorrente e faz parte do dia a dia da administração da organização. Os resultados das pesquisas conduzidas pelos autores indicaram que o decisor tende a se apoiar predominantemente sobre os fatores internos do que sobre fatores externos no processo de tomada de decisão.

Howard (1984) classifica decisões em três níveis: de rotina, tático e estratégico e destaca que as decisões rotineiras se diferenciam das decisões estratégicas em complexidade, maiores implicações políticas dentro da organização, além de amplitude espacial e temporal. O retrato das organizações como sistemas político emerge dos resultados da pesquisa conduzida por Eisenhardt e Zbaracki (1992) que percebem, também, que os tomadores de decisões possuem objetivos parcialmente conflitantes, a capacidade cognitiva limitada e se fundamentam tanto em variáveis racionais como políticas. Hitt e Tyler (1998) e Papadakis, Lioukas e Chambers (1998) corroboram e apresentam evidências de que o perfil profissional, pessoal e comportamental dos gestores pode influir em processos decisórios.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no

estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (1989), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descreve-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Foi realizado um estudo de caso em dois consórcios de exportação constituído de empresas da cadeia coureiro-calçadista, da região Metropolitana de Porto Alegre, organizações industriais, que produzem para o mercado local e para exportação. A pesquisa foi realizada por meio de entrevista em profundidade com os responsáveis pelas empresas.

4. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

A produção de calçados pode ser considerada tradicional na história da produção industrial. Esta indústria exhibe baixas barreiras à entrada de novos concorrentes, utiliza tecnologia de fácil acesso, é intensiva na utilização de mão de obra e as economias de escala são pouco expressivas. A produção pode ser realizada em uma única empresa ou em várias empresas, o que facilita a formação de aglomerados industriais, concentrando em um mesmo local geográfico fornecedores e fabricantes do produto final (REICHERT, 2004).

O complexo calçadista do Vale do Sinos pode ser classificado como um *cluster*, pois apresenta várias condições que sustentam aquele modelo. Na área do Vale do Sinos, em um raio geográfico de 30 km, existe a instalação desde produtores de matérias-primas básicas até produtores de máquinas e equipamentos para o setor calçadista. Além de estar estabelecida uma cadeia vertical de produção de calçados, há uma relação horizontal entre empresas sob forma de subcontratação para elaboração de partes da produção. Nesta relação estão inseridas

empresas de todos os portes. A região conta com mão-de-obra qualificada e recursos técnicos para atender às demandas do processo produtivo. Também há na região, a presença de apoio tecnológico, através de instituições de ensino específicas para o setor, um Centro Tecnológico para testes e ensaios e instituições de ensino superior (ABICALÇADOS, 2006).

O setor de componentes para couro e calçados é composto por um vasto conjunto de empresas de diferentes ramos da produção industrial. Este grupo de empresas é predominantemente formado por organizações de micro e pequeno porte (85% em 2004), com mais de oitocentos itens fabricados. Alguns produtos têm características semelhantes à de *commodities*, tais como as couraças, contrafortes, adesivos e produtos químicos, entre outros. Outros são muito influenciados pelas tendências de moda, onde predominam fatores como a criatividade e a inovação. Estes últimos produtos têm um tempo de vida mais curto, exigindo constante atualização e novos lançamentos (ASSINTECAL, 2006).

As empresas são representadas institucionalmente pela Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL, com sede em Novo Hamburgo/RS. Seguindo as orientações da Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX), ASSINTECAL submeteu e teve aprovado pela um Projeto Setorial Integrado (PSI) com objetivo de inserir no mercado internacional as pequenas e médias empresas do setor de máquinas e componentes para calçados. Esta inserção seria através de ações de prospecção e desenvolvimento de mercados, desenvolvimento tecnológico, melhoria dos padrões de qualidade da indústria e capacitação para a exportação. Na aprovação do projeto indicava-se que as empresas deveriam atuar de forma articulada buscando aumentar o padrão médio da qualidade dos produtos, modernizar os padrões de produção e de gerência e adotar práticas comerciais inovadoras, como forma de obter ganhos de escala para participar do mercado externo, ampliar as exportações do setor de componentes e contribuir para a ampliação das vendas externas do setor calçadista. Assim, foi estabelecido um compromisso formal das entidades com objetivo de alcançar as metas.

Alguns meses após a aprovação do projeto iniciaram-se as reuniões de sensibilização dos representantes das empresas para que participassem dos consórcios de exportação visando atender os objetivos do PSI e formar os consórcios das empresas de componentes para calçados sob coordenação da ASSINTECAL. Cada um dos consórcios é uma entidade jurídica distinta com estatuto, regimento interno e, alguns, com código de ética. Os associados elegem um presidente e uma diretoria e, para gerir os consórcios, inicialmente foi contratado um

gerente para cada consórcio. Fisicamente os consórcios foram instalados nas dependências da ASSINTECAL.

Com o apoio do PSI foram instalados doze consórcios. Para o desenvolvimento do presente trabalho, foram analisados dois consórcios, os quais serão chamados aqui de Rede Alfa e Rede Beta. Na Rede Alfa foram entrevistadas seis empresas, enquanto na Rede Beta, foram três empresas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A constituição das redes estudadas deve sua origem à iniciativa da APEX. Devido ao ineditismo da ação, considerando as características de conservadorismo do proprietário da empresa de pequeno e médio porte, a referida agência procurou focar a sua atuação para adesão das empresas ao projeto através do argumento de ganho econômico, disponibilizando recursos financeiros não reembolsáveis e apontando para a evidência de redução de custos operacionais, via compartilhamento de ativos das empresas associadas.

No entanto, desde o início, os idealizadores do projeto percebiam que o principal ganho das redes de empresas deveria surgir em decorrência da troca de experiências e consolidação da base cognitiva, que possibilitaria reduzir a extensão da curva de aprendizagem, otimizar a utilização de recursos tangíveis e intangíveis, realizar processos de inovação em gestão e tecnologia, além de oferecer maior representatividade às empresas associadas.

Os empresários das empresas de ambas as redes possuem perfis de caráter pragmático e objetivo, decorrente da necessidade de tomada de decisão no âmbito operacional, de gestão de rotinas internas e de conflitos e inconformidades que representam o dia a dia organizacional. Com base neste universo cognitivo dos empreendedores ocorre o processo de perceptivo e interpretativo do ambiente interno, externo e de todos os demais eventos sociais associados, que se traduzem na identificação de oportunidades e de riscos. Existe uma clara valorização de soluções objetivas para problemas reais e que os empreendedores procuram testar, replicando-as, com maiores ou menores adaptações em suas próprias empresas. Estas características dos empresários e a necessidade de resultados a curto prazo os leva a minimizar os riscos percebidos, representando um dos obstáculos na interação no grupo para encontrar soluções que poderiam beneficiar todos, de forma coletiva e não gerar vantagens individuais.

Existe uma heterogeneidade dos empresários associados às duas redes derivada de diferentes formações e origens, modelos mentais, experiências e vivências pessoais, o que faz com que cada uma tenha percepções diferentes sobre os mesmos temas que são tratados em grupo e posicionam-se de formas diferentes. As decisões coletivas sobre os temas comuns tornam-se um desafio, considerando-se o fato de que os posicionamentos individuais formam-se com base nos pressupostos e modelos mentais de cada um dos participantes. Ao mesmo tempo trata-se de uma oportunidade ímpar de desenvolver a capacidade de negociação, por meio de visão compartilhada com os demais participantes, além de propiciar condições favoráveis para a concepção de produtos e processos inovadores, que poderiam beneficiar a todos que fazem parte do grupo.

As redes analisadas têm naturezas distintas. A principal diferença a ser destacada é que a Rede Alfa é composta por empresas que não concorrem diretamente entre si, com carteiras de produtos constituídas de diferentes itens que compõem um calçado ou de materiais auxiliares. Por isso, as empresas da Rede Alfa possibilitam aos clientes a oferta quase integral de insumos e de materiais auxiliares que o mesmo necessita à sua operação, além de serviços associados. Este objetivo da Rede Alfa fez parte da estratégia original da rede.

Já a Rede Beta é composta de empresas que produzem o mesmo produto, sendo concorrentes diretos. O objetivo original da rede era o de compartilhar custos, tanto para atingir o mercado externo, como para obter acesso à tecnologia mais atual e serviços de consultoria para o desenvolvimento de novos produtos e processos. No entanto, apesar da disponibilidade de recursos financeiros, não reembolsáveis, constatou-se que o interesse individual de auto-preservação, fundamentado na percepção idiossincrática de riscos decorrentes da possibilidade de acesso igualitária de todos os empresários do grupo aos benefícios, revelou-se mais relevante do que foi originalmente previsto.

Como resultado verificou-se que apenas tecnologias básicas e desenvolvimentos mais estruturantes, que não poderiam constituir o diferencial competitivo central, foram contratados junto aos agentes locais especializados, como empresas de consultoria, instituições de ensino e pesquisa e Centro Tecnológico de Calçados. Os serviços mais sofisticados e mais complexos os empresários que dispunham de capital próprio preferiam contratar à parte, individualmente, mesmo que isso implicasse na devolução parcial dos recursos do governo federal, pela não aplicação integral na rubrica de capacitação tecnológica e introdução de práticas de inovação.

Este comportamento foi mais evidente na rede BETA, provavelmente em virtude de sua composição por empresas cujos produtos concorrem diretamente. Mas também foi percebido entre as empresas da rede ALFA, onde alguns dos empresários entrevistados destacaram o risco de horizontalização da estratégia de atuação de seus parceiros na rede. Desta forma foi possível verificar que a participação nas redes estudadas implica, para os participantes, diferentes possibilidades. Aproveitar o apoio e recursos públicos, oportunizar e reduzir custos para participação em feiras e missões internacionais são os principais benefícios percebidos desde o início pelos membros de ambas as redes. Na Rede Alfa, a complementaridade entre as empresas permitiu a realização de mais projetos de forma compartilhada do que na Rede Beta.

A gestão do programa é realizada por meio de reuniões periódicas das redes onde seus membros, com base em informações fornecidas pela ASSINTECAL e por membros do grupo, tomam decisões relativas a diversos, tais como propostas de capacitação em gestão e tecnologia, direcionamento estratégico e prestações de contas dos eventos e viagens. Assuntos de interesse geral são priorizados em relação a assuntos de interesse específicos, conforme esperado em um grupo. O conjunto de experiências e vivências individuais de cada empresário serve como filtro das informações e estimula a modelagem do posicionamento de cada um em relação às propostas apresentadas, com base na interpretação pessoal de vantagens e desvantagens.

A diferença entre as duas redes fica mais evidente quando se analisam os números de projetos realizados em conjunto, da mesma forma como as características destes. A capacitação tecnológica nas empresas da rede ALFA é realizada, normalmente, por meio de serviços de consultores, que são os mesmos para todas as empresas do grupo. Já as empresas da rede BETA optam pelos programas de capacitação formal de seus colaboradores, com reduzida participação dos gestores, ou seja, enquanto os participantes da Rede Alfa apresentam maior interação e compartilhamento de informações, os participantes da Rede Beta, devido ao menor risco de fortalecer um concorrente, preferem contatos formais, o que reduz a chance de consenso na deliberação de projetos, impactando na diferenciação de benefícios gerados pelo programa federal destinado para capacitar as redes de MPE's.

No entanto acredita-se que com o amadurecimento e consolidação do grupo deverá aumentar a confiança entre os participantes e reduzir a influência de variáveis subjetivas no processo de gestão do referido programa.

Considerações Finais

Está sendo cada vez mais reconhecida, tanto em meio acadêmico como em níveis do governo a relevância da contribuição das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico e social do país. Este reconhecimento se manifesta notadamente por meio de inúmeros dispositivos legais que têm sido criados pelo poder legislativo e aplicados pelo poder executivo, tanto na esfera federal como estadual, visando proporcionar um ambiente favorável para o surgimento e manutenção das empresas de micro e pequeno porte.

Dentre as medidas promulgadas destacam-se aquelas que deram origem e respaldo legal para o surgimento de agências governamentais que provêem diversos serviços que beneficiam as MPE's, diretamente ou indiretamente, através de contratos ou convênios com as entidades empresariais representativas. Ao aplicar valores significativos, muitas vezes na modalidade não reembolsável, as agências procuram cumprir o seu papel de fomentar o empreendedorismo e a consolidação de empresas de pequeno porte. No entanto, por se tratar de recursos públicos, sujeitos a controle da sociedade, o governo federal e seus prepostos procuram cercar-se de cuidados para que o recurso aplicado retorne sob a forma de geração de emprego e renda para a sociedade, que lhe outorga o referido poder sobre o manejo do dinheiro público.

Por esse motivo os governos aderiram ao modelo de redes de empresas, respaldado cientificamente, com base teórica sólida e experiências empíricas no Brasil e no exterior, comprovando que as empresas que atuam em cooperação mútua têm maiores chances de sobrevivência e de crescimento, além de gerar benefícios também para as comunidades de entorno. Desta forma o foco de atuação do governo e de seus agentes voltou-se para apoiar as iniciativas de empresas cuja estratégia de ação estivesse embasada em cooperação, como o caso das duas redes pesquisadas para a elaboração do presente trabalho de pesquisa – denominadas de ALFA e BETA, localizadas na região do Vale do Sinos.

Beneficiadas com o dinheiro do governo federal, as duas redes se comprometeram, por meio do projeto, aplicar os recursos para a sua capacitação tecnológica, inovação de produtos e processos, além de melhorias na sua gestão e promoção de seus produtos para o mercado externo. No entanto, para isso, elas deveriam cooperar e decidir em consenso acerca das ações realizadas em conjunto, com benefícios iguais para todas as empresas participantes do projeto. O que não se esperava eram as dificuldades de ordem subjetiva, perceptiva e interpretativa, decorrentes de interesses individuais acima dos interesses coletivos, mesmo que implicasse a restituição de valores aos cofres públicos.

Na seção de análise dos resultados foram caracterizados, delineados e sumarizados os aspectos mais relevantes identificados pelo autor, no decorrer da pesquisa, que foi realizada por meio de estudo de caso múltiplo, em nove empresas (seis da rede ALFA e três da rede BETA) e entrevistas em profundidade. Apesar das evidências que apontam para a influência de variáveis subjetivas no processo de gestão do programa de inovação nas duas redes da cadeia coureiro calçadista autor acredita que é possível alcançar os objetivos pré-concebidos, com o paulatino amadurecimento das relações intra-rede.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Resenha Estatística 2006, Novo Hamburgo: Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br> Acesso em 02.jan.2007.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Rev. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- ASSINTECAL: Banco de dados. Disponível em <<http://ASSINTECAL.org.br>> Acesso em 13.dez.2006.
- BAIN, Joe S. **Organización industrial**. Barcelona: Omega, 1963.
- BERMAN, Saul J; HAGAN, Jeff. How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. **Strategy & Leadership**; 2006; 34, 2.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.
- BUTTLE, Francis A. The co-ordinated management of meaning: A case exemplar of a new consumer research technology. **European Journal of Marketing**; 1994; 28, 8,9; pg. 76
- CASAROTTO, N. F., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHAHARBAGHI; Kazem; NEWMAN, Victor. Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5.
- CHAM, Kim W. **A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, p.128-152, 1990.
- CURRY, Simon J.; CLAYTON, Richard H. Business Innovation Strategies. **Business Quarterly**; Winter 1992; 56, 3.

- DEAN, James W Jr; SHARFMAN, Mark P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**; Apr 1996; 39, 2; pg. 368
- DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. The network position of small businesses: an explanatory model. **Journal of Small Business Management**, v.35, n.2; p.13-25, 1997.
- EISENHARDT, Kathleen M; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management Journal**; Winter 1992; 13. pg. 17
- GALVÃO, O. J. A. *Clusters* e distritos industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de política. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.21, 2000. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/Clusters-Galvão.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2007.
- HITT, Michael A.; TYLER, Beverly B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Feb 1998; 19, 2, pg. 115
- HOFFMAN, K.; PAREJO, M.; BESSANT, J.; PERREN, L. Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. **Technovation**, v.18, n.1, p.39–55, 1998.
- HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal**, v.20, n.5; p.467-486, 1999.
- HOLMLUND, M. What are relationships in business networks? **Management Decision**, v.35, n.4, p.304-309, 1997.
- HOWARD, Thomas. Strategic Decision Analysis: Applied Decision Analysis and It's Role in the Strategic Management Process. **Strategic Management Journal (pre-1986)**; Apr-Jun 1984; 5,2, pg. 139.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira**. 2001. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/rev20010424_04.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2007.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. SEBRAE. 2005. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/glossario.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2007.
- LEYDESDORFF, L., ETZKOWITZ, H. Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. **Science and Public Policy** v.23, n.5, p.279-86, 1996.

- MACGREGOR, R. C. Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SME's. **Journal of Small Business and Enterprise Development**; v.11, n.1, p.60-74, 2004.
- MCGOVERN, P. Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises: a case study from the Irish polymer industry. **Journal of Small Business Management**; v.44, n.2, p.302-305, 2006.
- MILBURN, Thomas W; BILLINGS, Robert S. Decision-Making Perspectives from Psychology. **The American**; Sep/Oct 1976; 20, 1; pg. 111
- MILLER, N. J.; BESSER, T. L. Exploring decision strategies and evaluations of performance by networked and non-networked small us-business. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.10, n.2; p.167-186, 2005.
- MILLER, William L.; MORRIS, Langdin. **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation**. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
- NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, v.9, n.5; p.475-492, 1988.
- OLKKONEN, R.; TIKKANEN H.; ALAJOUTSIJARVI, K. The role of communication in business relationships and networks. **Management Decision**, v.38, n.6, p.403-409, 2000.
- PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. **Strategic Management Journal (1986-1998)**; Feb 1998; 19, 2, pg. 115
- PROINOV – Programa Integrado de Apoio À Inovação. **Clusters e Política de Inovação**. 4 de janeiro de 2002. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/ExemplosEuropes-Clusters.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2007.
- REICHERT, C. L. A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil. In: COSTA, A. B. da; PASSOS, M. C. (orgs.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004.
- ROSS, William T., Jr; MOORE, Marian Chapman; STAELIN, Richard. Recurrent Marketing Decisions: Decision Complexity, Decision Focus, and Firm Performance. **Marketing Letters**; Nov 2000; 11, 4; pg. 283

- SABATO, J. A.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina in: SABATO, J. A. **El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia**, Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 132-143.
- SEBRAE. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. **Observatório Sebrae**. 1º semestre 2009. Disponível em: <<http://www.S.com.br/br/mpe%5Fnumeros/>> Acesso em: 08 jul. 2009.
- STAINSACK, C. Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia investigação apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no estado do Paraná. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. 2005, Salvador, **Anais ALTEC**, 2005. 1 CD-ROM.
- STEVENSON, William B.; BARTUNEK, Jean M. Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan 1996; 49, 1, pg. 75.
- STRATI, Antonio. Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**; Nov 1998; 51, 11; pg. 1379
- TERRA, Branca; ETZKOWITZ, Henry. **A Universidade Empreendedora e a Sociedade da Nova Era**. Disponível em: www.competenet.org.br/evento/branca.pdf. Acessado em 15/04/2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- TRULL, Samuel G. Some factors involved in determining total decision success. **Management Science (pre-1986)**; Feb 1966; 12, 6; pg. B270
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976
- VAUGHN, Mina A. Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly**: McQ; Nov 1995
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.