

Rede de cooperação - Percepção das empresas participantes do 1º ciclo do projeto ALI – (Agentes Locais de Inovação) - SEBRAE/DF (2019/2020).

Autor: Fernando de Carvalho Barros de Souza.

Economista pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Atua como Agente Local de Inovação desde março de 2019 e atende empresas de diversos setores, fernandocarvalhobs@gmail.com

Orientador: Cleidson Nogueira Dias

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), analista da Embrapa e docente no mestrado da UnB, e-mail: prof.cndias@gmail.com

RESUMO:

O presente artigo investiga as dificuldades encontradas pelas empresas do Projeto ALI-DF para desenvolver rede de cooperação parcerias e ou alianças com fins de baratear os custos ou abrir novas possibilidades de inovação e cooperação dentro das suas empresas. O radar da inovação é a ferramenta de ponto de partida da nossa análise, através da vertente rede e a partir dela verificar junto aos empresários suas barreiras, debatendo com a bibliografia relacionada com o tema. Dessa maneira, temos como objetivo geral verificar a inserção das empresas participantes do projeto em redes de cooperação, bem como analisar esse processo antes e após a sua conclusão na metodologia. Os impactos na construção de relacionamentos comerciais através dos eventos proporcionados pelo projeto vêm como complemento aos nossos objetivos. Foram feitas entrevistas com os empresários participantes do projeto e chegou-se a conseguir alianças para o desenvolvimento de produtos com trocas de produto/serviços entre as empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Rede de cooperação. Programa ALI.

1. INTRODUÇÃO:

As transformações econômicas do último século alteraram as formas de constituição das empresas e a sua atuação no mercado. Nas décadas de 1980 e 1990, essas mudanças culminaram em uma nova competição, advindas da flexibilidade produtiva, do poder de adaptação organizacional e pela busca constante por inovações. A nova realidade exige das empresas aprimoramento constante de seus produtos e processos, bem como o estabelecimento de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes. A relação entre elas ganha nova configuração e passa a ser vista como forma de aprendizado, oportunidades de troca de informações e elevação dos resultados gerados (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2016).

Dessa forma, a cooperação passa a ser uma das ferramentas principais para grandes, médias e pequenas empresas inovarem em seus produtos e serviços. Em especial, para as micro e pequenas empresas as relações de cooperação são essenciais, pois normalmente os custos de

oportunidade são elevados, possuem pouca informação, precisam de treinamento de mão-de-obra e atualização tecnológica. (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2016). Nesse contexto, às micro e pequenas empresas possuem o desafio de inovar por meio de parcerias (Rodrigues; Cancellier, 2019), bem como o constante desafio para sua sobrevivência em um mercado extremamente competitivo (GODARTH; LEISMANN, 2015).

Esse cenário é a realidade das micro e pequenas empresas participantes do 1º ciclo do projeto ALI – Agente Locais de Inovação no Distrito Federal. Assim, o presente artigo tem como objetivo principal analisar a inserção das empresas participantes do projeto em redes de cooperação, a importância para elas em estar inserida em uma rede e a sua percepção de aumento ou diminuição dos contatos comerciais antes e após o projeto. Será feita a investigação das 3 principais vantagens que determinam a participação em uma rede e os desafios que permeiam essa construção.

A metodologia utilizada para a coleta e análise das informações foi baseada em debate teórico do tema e através de pesquisa de campo, entrevistando e aplicando um questionário de interação junto aos empresários participantes do projeto de diferentes setores.

Assim, este artigo será estruturado por meio de referências bibliográficas relacionadas ao tema proposto e entrevistas com uma amostra das empresas participantes do 1º ciclo ALI-DF de diferentes setores. Além da introdução, temos o referencial teórico, a metodologia de análise e por fim, são apresentados os resultados coletados e feita as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

Segundo Balestrin e Verschoore (2016), o termo rede vem sendo utilizado para delimitar diferentes fenômenos na vida contemporânea e por isso a dificuldade da exata definição do conceito, “[...], apesar dos esforços de teóricos das mais diversas áreas do conhecimento, não há ainda uma definição clara e inequívoca de rede” (BALESTRIN e VERSCHOORE, p. 51, 2016). Os autores (2016) fazem um pequeno histórico do termo, desde seu uso para caracterizar o entrelaçamento de fios, gerando as redes de pesca e as redes de descanso, até o surgimento no século XX, na perspectiva sociológica e posteriormente na sua utilização global. Isso fez com que houvesse a popularização do termo e fosse utilizado para descrever os mais diferentes fenômenos. Pois, o que se viu com o avanço tecnológico e a contínua expansão das redes de informação foi o surgimento da sociedade em rede, caracterizado por um sistema aberto, dinâmico, propício à inovação. (CASTELSS, 1999).

Para Balestrin e Verschoore (2016), nas últimas décadas houve um avanço no surgimento de empreendimentos a partir da cooperação entre empresas de diferentes portes no mundo todo. “Nenhuma empresa é uma ilha isolada das demais, mas o estabelecimento e o

desenvolvimento de relações interorganizacionais profícuas requer alinhamento de objetivos [...]” (CARVALHO; WEGNER; BEGNIS; ANTUNES JÚNIOR, p. 39, 2018). Desse modo, as redes de cooperação passam a ser valorizadas por conseguirem acelerar a interação entre as empresas, tornando-se aspecto estratégico para a competitividade.

A constituição das redes passa a ser muito mais que apenas uma maneira de posicionamento estratégico das empresas, torna-se uma maneira de sobrevivência para elas, tornando-se intrínseco ao modelo de gestão adotado. As incertezas do mercado é fator determinante para a construção de parcerias. (BALESTRIN e VERSCHOOORE, 2016; CARVALHO; WEGNER; BEGNIS; ANTUNES JÚNIOR, 2018).

Conforme a perspectiva de análise a compreensão de rede de cooperação entre empresas terá uma variedade de significados e tipologias. O comportamento das empresas dentro da rede dependerá da funcionalidade da mesma, porém o que se deve ter claro é que as redes de cooperação visam uma estrutura geradora de condições para a interação e a transação econômica entre os participantes. (BALESTRIN e VERSCHOOORE 2016). Tornando-se um processo baseado nas características de cada uma das empresas, associado ao que cada uma delas pode oferecer ao ambiente competitivo.

A cooperação entre as empresas não diminui a concorrência envolvida em suas transações, pois as ações da rede são orientadas a gerar e oferecer soluções coletivas e coordenadas. Assim, “as redes de cooperação têm, portanto, a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para a consecução de objetivos complementares, (Balestrin e Verschoore, p. 55, 2016)”. Souza, 2012, citando Ribault, Martinet e Lebidois, salienta que não necessariamente haverá laços financeiros entre as empresas e que a natureza da relação pode ser formal ou informal, dependendo das características das empresas.

De acordo com GARCIA (2000), as redes de cooperação atuam de maneira articulada entre seus agentes e seus processos estão ligados diretamente com a existência da própria rede. Elas não surgem a partir de algum contrato, pois isso dificultaria o intercâmbio de possíveis vantagens competitivas. Dessa forma, as redes de cooperação visam a relação e cooperação entre as empresas participantes, que se unem por objetivos comerciais, baseado na confiança das relações entre os agentes, podendo trocar informações, introduzir um novo produto no mercado, dinamizar processos entre outras oportunidades de alianças.

Em relação as grandes empresas, as pequenas possuem grande desvantagens estruturais e de posicionamento de mercado, a formação de redes tem sido admitida como um modo de sobrevivência e manutenção competitiva para elas. (CARVALHO; WEGNER; BEGNIS; ANTUNES JÚNIOR, 2018; FERREIRA JUNIOR, 2008).

2.2 CONFIGURAÇÕES DAS REDES e REDES DE INOVAÇÃO

A estruturação de redes de cooperação aparece em diferentes formas, em contextos distintos e dependerá de alguns fatores, como hierarquia, formalização, integrantes, cultura, objetivos entre outros (BALESTRIN e VERSCHOORE 2016).

A definição de redes por hierarquia, será dada por Storper e Harrison (1991) em 4 diferentes formas básica. Redes simétricas e flexíveis: as empresas possuem igualdade nas relações, sem possuírem hierarquia entre os membros. Redes levemente assimétricas com coordenação: há uma empresa na coordenação da rede devido a sua influência, porém limitada e não impacta na atuação das demais participantes. Redes assimétricas com empresa líder: a empresas líder condiciona a sobrevivência dos integrantes à sua estratégia de mercado. Por fim, redes hierárquicas: rede com formalidade de constituição entre a empresa líder e as empresas integrantes.

Balestrin e Verschoore (2016), estabelecem 4 classificações de rede, baseadas na centralização e formalização delas:

- Redes centralizadas: a estrutura da rede é hierárquica, pois as tomadas de decisões são a partir de uma “matriz” e estabelecidas para suas filiais, que possuem pouca autonomia. “[...] as filiais são empresas semi-independentes dotadas de autonomia administrativa, mas obrigadas a seguir as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede (Balestrin e Verschoore, p. 63, 2016)”.
- Redes descentralizadas: os integrantes asseguram sua independência, porém, escolhem certas atividades para executarem em conjunto, com diferentes objetivos, como por exemplos: criação de novos mercados, ações de marketing, trocas de informações, entre outros.
- Redes formais: nesse caso, a estrutura da rede é formalizada através de termos contratuais onde são estabelecidos regras de participação entre os agentes.
- Redes informais: reúne agentes de diversos setores: empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, etc. Visão o intercâmbio de informações e experiências, sendo livre a participação. “Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer espécie de contrato formal que prescreva regras, agindo em conformidade com os interesses mútuos, baseados sobretudo, na confiança entre os atores (Balestrin e Verschoore, p. 64, 2016)”.

Para outros autores, como Grandori e Soda (1995), Fusco et al. (2005) as redes são organizadas a partir do seu nível de formalização estabelecido entre os agentes. São as redes sociais, burocráticas e proprietárias, as três classificações possuindo tipologia simétrica e assimétrica. As redes sociais simétricas desenvolvem suas relações sem instrumentos formais

que vincule os participantes. O caráter é social e busca relações de compartilhamento de informações dentro da rede. As redes sociais assimétricas os integrantes regulam suas relações por meio de contratos de compra e venda de bens e serviços dentro da rede, mas ainda há a informalidade a adesão da rede ou não.

As redes burocráticas simétricas são pautadas por contratos formais, que estabelecem as relações dos associados, seus direitos, obrigações e o intercâmbio das trocas e acordos dos membros, bem como a individualidade de cada um deles. As redes burocráticas assimétricas possuem contratos formais em que cada membro tem seu direito defendido por um gestor centralizador e o qual determina o alinhamento estratégico dos integrantes. (GRANDORI & SODA, 1995; FUSCO ET AL. 2005).

A formação das redes proprietárias simétricas será estabelecida por contratos formais e cláusulas específicas, com a formação de uma nova empresa em que serão envolvidos acordos financeiros entre seus agentes. As áreas de pesquisa e desenvolvimento costumam aderir esse tipo de rede. Por fim, as redes proprietárias assimétricas, que no caso terá as características da simétrica, porém, terá em seu aspecto capital de risco. Um investidor e uma empresa parceira atuando nessa modalidade. (GRANDORI & SODA, 1995).

Por fim, de acordo com os autores, Ring e Vande Vem (1994), as redes constituem um processo dialético composto de quatro partes: i) negociação; ii) compromissos; iii) execuções; e iv) avaliações. Os autores, Carvalho, Wegner, Begnis, Antunes Júnior (2018) apresentam esse processo como a fase de negociação sendo o momento de criação de expectativas comuns, o momento inicial de interesses e investimentos a serem explorados. A segunda fase, de compromissos é o estabelecimento de obrigações e regras do relacionamento da rede. Na terceira fase há a realização das ações dos compromissos e por fim, na fase de avaliações é necessário avaliar os avanços e as deficiências encontradas, bem como os resultados. (CARVALHO; WEGNER; BEGNIS; ANTUNES JÚNIOR, 2018).

Investigando essa diversidade de probabilidades, dificilmente existirá um consenso entre os autores em quais são as principais ou a de maior uso nos arranjos colaborativos existentes entre empresas. Assim, o que podemos observar como ponto comum nas classificações apresentadas é a busca por objetivos comuns, unindo as empresas para facilitar a atuação e o desenvolvimento dos participantes em benefício próprio e dos demais.

As definições de rede de cooperação como apresentadas acima são diversificadas, no entanto, buscando compreender melhor o processo de inovação das empresas por meio de interações externas, verificamos que segundo o Manual de Oslo, referência mundial em inovação, as atividades de inovação dependem de alguns fatores, como fonte de informação, conhecimento, tecnologias, recursos humanos e financeiros para que se possa ter uma estrutura que conecta a empresa inovadora a outros agentes. (OCDE, 2005).

Em suas diretrizes, o manual identifica três maneiras de interações entre a empresa e os agentes externos (OCDE, 2005): Fontes de informação abertas: oferecem informações de livre acesso, que não exigem qualquer pagamento sobre os direitos de propriedade tecnológica ou intelectual ou interação com a fonte; Aquisição de conhecimento e tecnologia: provém da compra de conhecimento externo e de bens de capital (máquinas, equipamentos, software) e de serviços incorporados no novo conhecimento ou tecnologia, sem interação com a fonte; e, Inovação cooperativa: cooperação ativa com outras empresas ou instituições de pesquisa em atividades tecnológicas (OCDE, 2005).

Ainda de acordo com o referido manual, o processo de inovação depende das práticas e das rotinas de interação em rede das empresas e de sua capacidade de mobilização. O acesso ao conhecimento de novas práticas e às novas tecnologias dependerá em grande medida do intercâmbio entre empresas e organizações, podendo ter o apoio de uma organização no incentivo ao desenvolvimento de novas ideias e formas de realizar tarefas (OCDE, 2005).

2.3 PROJETO AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO E RADAR DA INOVAÇÃO

Dessa maneira, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, através do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) vem buscando desenvolver a inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras. O objetivo do projeto é de revolucionar os pequenos negócios por meio da inovação, resultando em aumento de receita, produtividade e redução de custos, apresentando uma metodologia de gestão da inovação. (SEBRAE, 2018).

A parceria entre o SEBRAE e o CNPq acontece por meio da capacitação de Agentes locais de Inovação pelo SEBRAE, que atuarão como facilitadores da metodologia junto às empresas e como bolsistas na plataforma do CNPq. Tendo como função apresentar às empresas uma metodologia de gestão da inovação, objetivando resultados concretos para as empresas participantes, ou seja, a inovação como meio de geração de valor. (SEBRAE, 2018).

Nesse contexto, a metodologia prevê um trabalho conjunto e colaborativo entre diferentes agentes participantes, como é o caso do consultor sênior, que atuará diretamente com os Agentes e as empresas através da sua experiência e conhecimento técnico, do orientador, que apoiará na produção de trabalhos científicos e, do coordenador estadual do projeto que é responsável pela interação entre os atores. (SEBRAE, 2018).

A participação da empresa no projeto ALI será pautada a partir da aplicação do radar da inovação, que tem a função de verificar o grau de maturidade das empresas no desenvolvimento de soluções inovadoras e de seus processos internos e externos. O radar possui três camadas de análise: elementos estruturais, geração de valor e resultados. (SEBRAE, 2018).

Os elementos estruturais incluem as vertentes: cultura da inovação, capital, rede, processos e tecnologia que buscam compreender a base de conhecimento e processos da empresa. A geração

de valor verifica a forma como a empresa atua nas oportunidades de inovar e criar novos produtos e serviços e inclui as vertentes: oportunidades, experiência do cliente, ofertas e presença. Por fim, a camada resultados que busca avaliar o aproveitamento das empresas no efetivo impacto de suas inovações, tendo as vertentes: faturamento com inovações, mercado, novos mercados e produtividade e redução de custos. O radar da inovação possui, portanto, 13 vertentes divididas em três camadas. (SEBRAE, 2018).

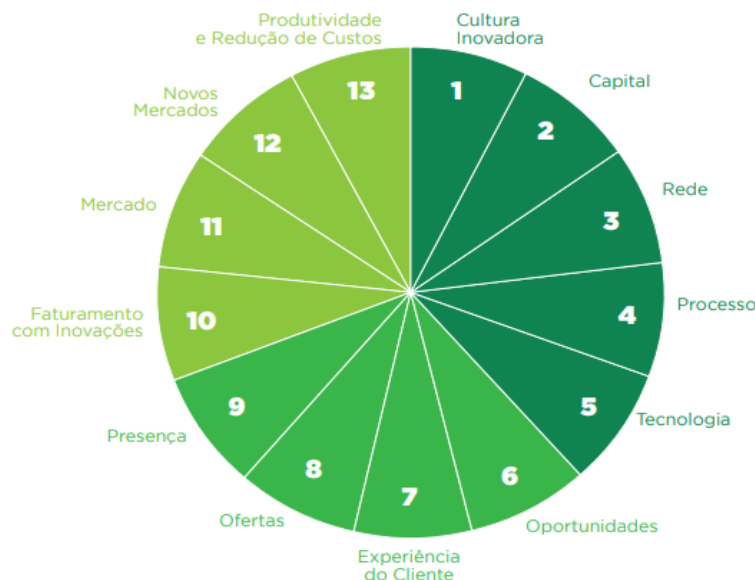


Figura 1. Fonte: Guia do Empresário, 2019.

Essa ferramenta auxilia na prospecção das empresas e permite posteriormente à avaliação da evolução de suas práticas a partir da adoção da gestão da inovação. Porque, “a difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação. O processo de difusão requer com frequência mais do que a mera adoção de conhecimento e de tecnologia (OCDE, 2005, p. 39)”. O processo de inovação baseado na metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI envolverá diversos atores e precisará de uma interação ativa entre eles, dessa maneira, o radar da inovação através da sua vertente rede, presente na camada de elementos estruturais, avalia o aspecto de como a empresa utiliza parceiros externos para criar e aprimorar a sua proposta de valor. (SEBRAE, 2018).

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados foram baseados conforme taxonomia apresentada por Vergara (2007), que classifica a pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins. Dessa forma, abordamos a pesquisa metodológica como fins, pois, “é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade (VERGARA, 2007, p. 47)”. E, quanto aos meios foi realizada a pesquisa de campo, através de entrevistas e aplicação de questionários, buscando elementos para entendimento (VERGARA, 2007).

Assim, o intuito foi o de compreender as percepções, dos empresários participantes do Projeto ALI – Agentes Locais de Inovação no Distrito Federal do 1º ciclo de 2019, quanto à participação em redes de cooperação antes e após o projeto. Para isso foi feita a coleta de dados de duas formas, realizando entrevistas com 4 empresários que tiveram a oportunidade de realizar parcerias durante o projeto. E, foi criado um questionário e enviado para outros 8 empresários que participaram do projeto, mas não efetivaram parcerias. Conforme Thirty-Cherques (2009) apontam, para uma satisfatória compreensão o universo de 12 questionários a serem realizados. De acordo com Vergara (2007), uma população amostral contará uma parcela do universo amostral conforme parâmetros estabelecidos.

A investigação buscou observar o impacto nas empresas participantes quanto as suas interações externas no processo de inovação, antes e após a aplicação da gestão da inovação da metodologia ALI. Desse modo, aplicaram-se cinco questões de múltipla escolha e uma questão aberta com os empresários, para identificar em quais níveis a empresa estaria nos dois momentos propostos. O questionário teve como base as questões da vertente rede do radar da inovação do Projeto ALI.

- 1) O projeto ALI – Agentes Locais de Inovação possibilitou a sua empresa a conexão com outras empresas e instituições que podem virar parceiras? Em uma escala de 1 a 5, qual a sua opinião a respeito:

Nível 1 – A empresa não atua em parceria com outras empresas e instituições, o projeto não possibilitou novas conexões;

Nível 2 – A empresa não atua em parceria, participou das palestras organizadas pelo projeto, mas não conseguiu desenvolver nenhuma parceria;

Nível 3 – A empresa já atuava em parceria com outras empresas, participou das palestras organizadas pelo projeto, porém não possibilitou novas conexões;

Nível 4 – A empresa já trabalha em rede, não participou das palestras, mas o projeto possibilitou a conexão com outras empresas. Mas, não foi desenvolvida nenhuma parceria;

Nível 5 – A empresa possuía uma rede de parceiros, participou das palestras e o projeto possibilitou a conexão com outras empresas. Parcerias já foram estabelecidas ou estão em processo.

- 2) Em uma escala de importância, qual sua opinião a respeito da importância da participação em redes de cooperação de empresas para ampliar as inovações de sua empresa? (Marque um 'x' na alternativa que indica sua resposta sobre a pergunta).

Extremamente importante; Muito importante; Um pouco importante; Não muito importante; Sem importância.

- 3) Quais dessas vantagens você indicaria como as 3 principais na participação em redes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado; Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização; Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade; Limitação de oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna; Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo; Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócio;

- 4) Avalie o nível da sua empresa em busca de parcerias e conexões antes da participação no Projeto ALI - DF.

Nível 1 – Não fazia nenhuma busca de parcerias; Nível 2 – Fazia algumas buscas, ocasionalmente; Nível 3 – Fazia buscas, uma ou duas vezes por ano; Nível 4 – Fazia buscas, regularmente; Nível 5 – Sempre fiz busca de parceiros.

- 5) Avalie o nível da sua empresa em busca de parcerias e conexões após a participação no Projeto ALI – DF.

Nível 1 – Não faço busca de parcerias; Nível 2 – Fiz algumas buscas, ocasionalmente; Nível 3 – Fiz buscas, uma ou duas após o Projeto; Nível 4 – Faço buscas regularmente; Nível 5 – Sempre fiz buscas e após o projeto aumentei a procura.

- 6) Na execução das ações de sua empresa, quais os principais benefícios de atuação em redes de cooperação? Justifique

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

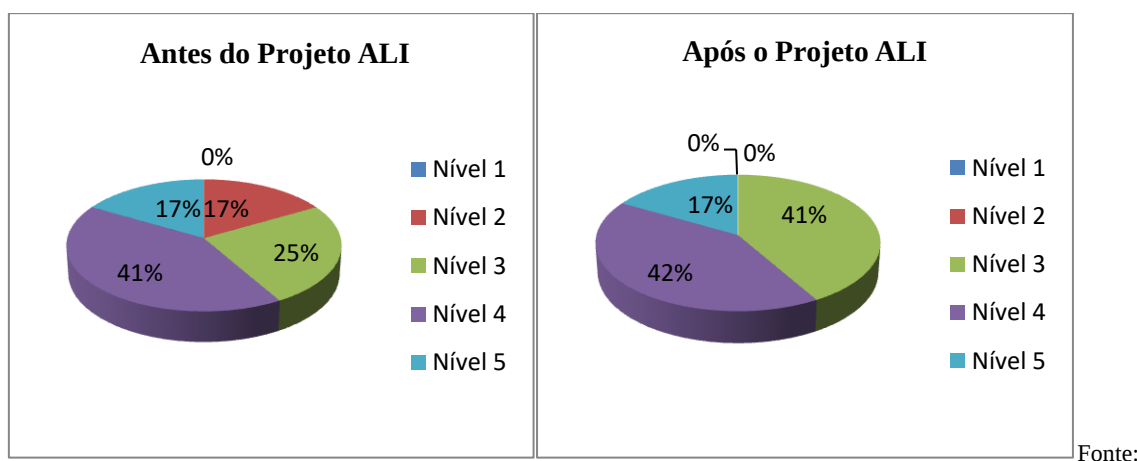
Tendo em vista que buscamos observar a participação das empresas do projeto ALI em redes de cooperação, o resultado obtido com a aplicação do questionário segue. Para a primeira pergunta, 50% dos que responderam o questionário, que totaliza 6 respostas, as suas empresas estão no nível 5, ou seja, a empresa possuía uma rede de parceiros, participou das palestras e o projeto possibilitou a conexão com outras empresas. Parcerias já foram estabelecidas ou estão em processo. Para 33,3%, que perfaz 4 marcações, a empresa já trabalha em rede, não participou das palestras, mas o projeto possibilitou a conexão com outras empresas. Mas, não foi desenvolvida nenhuma parceria, correspondendo ao nível 4. E, obtivemos 8,3%, o que corresponde a uma resposta para o nível 2, onde, a empresa não atua em parceria, participou das palestras organizadas pelo projeto, mas não conseguiu desenvolver nenhuma parceria. E, 8,3%, para o nível 3, em que a empresa já atuava em parceria com outras empresas, participou das palestras organizadas pelo projeto, porém não possibilitou novas conexões.

Em relação ao grau de importância dado pelas empresas na participação em redes de cooperação, o resultado obtido foi um empate entre a alternativa: extremamente importante e muito importante participar de redes para a ampliação das inovações. Ou seja, 6 respostas para cada uma das alternativas.

Buscando verificar as principais vantagens que os empresários indicam na participação em redes de cooperação, as 3 principais foram: capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização, correspondendo a 66,7% do total; em seguida com 58,3% a socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo; E, com 50%, novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócio; Ressaltando que cada empresário deveria marcar as 3 principais para sua empresa, por isso a porcentagem acima do número de participantes.

Nas perguntas 4 e 5 foi avaliado o nível que as empresas buscavam parcerias antes e após a participação no Projeto ALI-DF. Obtemos na questão 4 um total de 5 respostas para o nível 4, ou seja, fazia buscas regularmente. Para 3 empresários as buscas eram feitas uma ou duas vezes por ano, correspondendo ao nível 3. E, para os níveis 2 e 5 tivemos 2 empresários em cada nível. A avaliação dos empresários após a participação no projeto deu-se da seguinte forma: 5 empresários continuaram a fazer buscas regularmente, nível 4. O nível 5 foi apontado por 2 empresários, eles já faziam buscas e após o projeto, aumentaram a procura por novos parceiros. Já para outros 5 participantes o nível 3 foi o correspondente para a sua empresa após a participação no projeto ALI.

A variação para os dois cenários pode ser observado nos gráficos 1 e 2 a seguir:



Fonte:

Elaborado pelo autor (2019)

Gráfico 1

Gráfico 2

Assim, podemos observar uma alteração na quantidade de níveis constantes nos dois momentos. O nível 3 na primeira análise foi assinalado por 3 participantes e no segundo momento por 5 empresários.

Por fim, buscamos identificar, na questão 6, quais os principais benefícios na execução das ações da empresa na atuação em redes de cooperação. Os principais pontos trazidos foram:

- Novos horizontes nas parcerias;
- Fortalecimento das marcas;
- Diminuição de custos;
- Compartilhamento de novos conhecimentos e experiências;
- Ampliação da rede de contatos comerciais;
- Custeio de marketing na rede;
- Ampliar o escopo do trabalho;
- Aumento do “leque” de clientes;
- Fortalecimento do laço empresarial e maior poder de barganha com fornecedores;
- Indicação de fornecedores, troca de clientes e serviços; e
- Maior credibilidade para os negócios;

Observar-se com os dados coletados que as empresas buscavam sempre trabalhar em rede de cooperação, principalmente na busca por a socialização da informação e das experiências dos participantes, bem como o acesso a novos conhecimentos. A participação no Projeto ALI possibilitou que fossem feitas conexões com outras empresas e o estabelecimento de parcerias tinham sido estabelecidas ou estão em processo de realização.

Os participantes identificaram como muito importante e extremamente importante à participação em rede de cooperação para que se possam ampliar as possibilidades de inovações dentro da empresa. Os que responderam presencialmente acrescentaram que é através das parcerias que conseguem pensar em novos produtos ou serviços e que assim podem ter acesso a novos mercados ainda não explorados.

Por fim, foi apontado que os que faziam buscas ocasionalmente fizeram novas buscas de parcerias após a participação no Projeto ALI. Para 3 empresários entrevistados, a participação no Projeto foi fundamental para ampliar o escopo de trabalho de suas empresa, pois estavam fechados em seu segmento e não buscavam parcerias em novos setores, o que foi possibilitado pelo projeto.

Os resultados obtidos alinham-se com a literatura, uma vez que para os empresários é fundamental o trabalho em rede para viabilizarem inovações em suas empresas. O processo de inovação depende das práticas e das rotinas de interação em rede das empresas e de sua capacidade de mobilização.

5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O Projeto ALI proporcionou um olhar diferente aos empresários participantes em relação ao mito da inovação e ao processo de inovação desempenhado por outras empresas. Muitos identificaram a mudança no cenário econômico do Brasil e do Distrito Federal, porém, não possuíam um caminho que os auxilia-se nessa mudança. O trabalho em rede e sua importância foram apontados por todos os participantes como fundamental no processo de inovar e o Projeto possibilitou novas conexões com empresas e setores diferentes para o crescimento das empresas.

6. APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Como Agente Local de Inovação vivenciei diferentes realidades de várias empresas e de segmentos bem distintos. Alguns empresários não estão dispostos a alterar a forma de trabalho e por isso, não tem conseguido inovar com mais facilidade. A estrutura ainda não profissionalizada dos micro e pequenos negócios das empresas atendidas também foi outro agravante que dificultou a absorção da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI.

Porém, o engajamento e a dedicação de alguns empresários influenciaram nos resultados, mesmo que ele não tivesse a estrutura e maturidade para inovar como era previsto na seleção das empresas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na revisão da literatura, independente dos conceitos apresentados, o que evidenciou-se que uma atuação em rede e seus principais objetivos referem-se a união para o benefício próprio e de todos os participantes da rede. Porque, “a difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação. O processo de difusão requer com frequência mais do que a mera adoção de conhecimento e de tecnologia (OCDE, 2005, p. 39)”. E, foi percebido nas interações com os empresários, eles buscam a evolução de suas empresas, mas faltam conhecimentos e adoção desse conhecimento no dia a dia da empresa.

Vale salientar ainda, que foram constatadas conexões efetivas entre as empresas participantes. É oportuno acrescentar que: i) a dificuldade em estabelecer conexões com fontes de financiamento, treinamento, capacitação; e, ii) a inserção das empresas no ecossistema do

Distrito Federal não possibilitaram averiguar o potencial do programa ALI em efetivar a rede de cooperação.

Para concluir, cabe apontar que o presente estudo abre outras possibilidades de análise, visando o aprofundamento dos dados coletados ou possibilitando novas descobertas, entre as quais se destacam:

- Um formato que permita as empresas e empresários uma aproximação mais efetiva entre os agentes do ecossistema da inovação do Distrito Federal e região;
- A efetividade das consultorias e o networking a partir de eventos propostos; e,
- A criação de uma rede de cooperação estrutura pelo projeto com a finalidade de promover a inovação em todos os setores atuantes da micro e pequena empresa.

A iniciativa do Projeto ALI em apresentar um ecossistema da inovação para os empresários é de grande importância. Porém, como se verificou, o avanço na relação de parcerias interorganizacionais foi pequeno em detrimento dos dados coletados antes e após a participação no projeto.

8. AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq a oportunidade de revolucionar o pequeno negócio através de um Projeto único, o qual me proporcionou uma experiência e crescimento pessoal e profissional. Às empresas que me receberam e fizeram todo o empenho possível para apreender e crescer com o Projeto e por terem me recebido com tanto carinho e atenção, por tantas horas de trabalho e conversas. Um agradecimento especial aos meus colegas de trabalho, que em todos os momentos trocaram experiências e boas ideias.

9. REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 2. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. V.1

CARVALHO, Jorgete Freire et al. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 35-70, mar. 2018.

FUSCO, J. P. A. et al. **Redes produtivas e cadeias de fornecimento.** São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

- GARCIA, L. M. B. (2000). **Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Interfirm Network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, 1995.
- JÚNIOR, I. F., & TEIXEIRA, R. M. (2008). **Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados**. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 128-152.
- MENDES, D. P.; QUEIROZ, R. K. F.; ANDRADE, R. D.; TAHIM, E. F. Alianças Estratégicas e Redes de Associativismo em Pequenos Mercados Varejistas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 88-101, 2018.
- OECD. **Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3 ed. (Trad.) FINEP. Brasília: FINEP, 2005.
- RING, P. S., & VAN DE VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**. Academy of Management Review, 90-118, 1994.
- RODRIGUES, G. V. K.; CANCELLIER, E. L. P. Inovação Frugal: origens, evolução e perspectivas futuras. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 4, 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia ALI do Empresário**. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI. Brasília, DF. ISBN: 978-65-5021-035-9. 2019.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. [S.l.]: Atlas, 2007.