

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO**

JOECIMARA MIQUILINO ALVES

**A VIABILIDADE DAS REDES DE COMPRAS PARA
PME'S DA CONSTRUÇÃO CIVIL PARANAENSE**

**TOLEDO – PARANÁ
2012**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO**

JOECIMARA MIQUILINO ALVES

**A VIABILIDADE DAS REDES DE COMPRAS PARA
PME'S DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientadora: Dra Mirian Beatriz Schneider Braun

**TOLEDO – PR
2012**

JOECIMARA MIQUILINO ALVES

Dissertação submetida à Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócios – da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), intitulada “**A viabilidade das redes de compras para PME’S da construção civil paranaense**”, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócios.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a. MIRIAN BEATRIZ SCHNEIDER BRAUN
(Orientadora/UNIOESTE)

Prof.^a Dr.^a. CARLA SCHIMIDT

Prof.^a Dr.^a. TEREZINHA SARACINI

Toledo, PR, ____ de _____ de 2012.

RESUMO

A rede de cooperação se define como um processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamento que organiza indivíduos e empresas de forma igualitária. Essa rede objetiva a apresentação dos benefícios estratégicos alcançados com a formação da rede de cooperação e a compreensão dos impactos de sua formação entre pequenas e médias empresas envolvidas. O objetivo deste estudo é avaliar a evolução das redes de compras na construção civil paranaense. Caracteriza-se por uma investigação exploratória descritiva por meio de estudo de caso. Analisou-se a rede de cooperação “Bem Viver” localizada no Oeste do Paraná, através de uma amostragem de seis (06) lojas em seis (06) cidades. Os resultados apontam que a maioria das empresas participantes das redes tem interesse em participar dessa parceria, pois conseguem dessa forma ter uma maior abrangência econômica, produtiva e uma maior diversidade em seus produtos, além de menor custo na aquisição de suas compras. Os principais benefícios obtidos ao ingressar na rede foram reduzir os custos e aumentar o poder de negociação com fornecedores, bem como, qualificação dos colaboradores, *marketing* e consultoria financeira.

Palavras chave: Redes de Cooperação; Economia; Construção civil.

ABSTRACT

The cooperation network is defined as a process of abstraction, integration and optimization of energy, resources and skills, capable of generating a relationship system that organizes individuals and businesses equally, around a goal of public character. This network aims at presenting the strategic benefits achieved with the formation of a network of cooperation and understanding of the impacts of their training between small and medium enterprises involved. The objective of this study is to evaluate the evolution of networks in construction procurement Parana. It is characterized by a descriptive exploratory research through case study. We analyzed the network of cooperation "Living Well" located in the western regions, through a sampling of six (06) stores in six (06) cities. The results show that the majority of companies participating in the networks are interested in participating in this partnership, because they can thus have a more comprehensive economic, productive and greater diversity in their products, and lower acquisition cost of their purchases. The main benefits obtained by joining the network were to reduce costs and increase bargaining power with suppliers, as well as, qualification of employees, marketing and financial consulting.

Keywords: Cooperation Networks; Economics; Construction.

*Dedico este estudo primeiramente a Deus;
A minha filha Amanda;
Aos meus pais Manoel (in memorian) e Shirley;
Minhas queridas irmãs, sobrinhas e sobrinhos;
Aos amigos Yonissa, Jefferson, Luiza.*

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora que confiou no meu trabalho e acompanhou o processo de desenvolvimento deste estudo.

A minha família que me apoiou em todos os momentos.

Aos colegas de turma pela parceria e incentivo durante o curso.

A Universidade por me acolher e desenvolver meu senso crítico durante o curso.

A professora Tatiana Calheiros pelas contribuições científicas no fechamento da pesquisa.

*Nada do que foi será
De novo do jeito que já foi um dia
Tudo passa, tudo sempre passará.*

(Lulu Santos)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mapa Associados da Rede Bem Viver no Paraná	55
-------------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Benefícios alcançados com a formação da rede de cooperação	62
GRÁFICO 2 - Importância das redes de cooperação	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO TEÓRICA.....	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4 REDE DE COOPERAÇÃO.....	38
4.1 CONCEITOS SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO.....	38
4.2 FORMAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO E REFLEXOS NO ÂMBITO SOCIAL.....	41
5 REDES DE COOPERAÇÃO EM NÍVEL MUNDIAL E NACIONAL	50
5.1 REDE DE COOPERAÇÃO NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO OESTE DO PARANÁ: CASO REDE BEM VIVER.....	53
6 RESULTADOS DA PESQUISA	61
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

As redes e outros tipos de cooperações empresariais estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios. Empresas de todas as partes do mundo estão procurando tornar-se mais competitivas através de parcerias e alianças, intensificadas à medida que os países abrem-se aos investimentos estrangeiros que dão origem a ambientes de competição acirrada.

As empresas vivenciam um ambiente de grandes desafios e concorrência nos dias atuais. No início do século XIX, a inexistência de concorrência, insumos e de saturação de mercado, fez com que as indústrias se projetassem em grande escala e de maneira desenfreada. Atualmente, esse fenômeno é substituído por estratégias, políticas e controle econômicos a fim de se alcançar o crescimento sustentável e a maximização dos lucros.

A formação de redes de cooperação de Pequenas e Médias Empresas (PME's) não é fenômeno recente e torna-se relevante para o desenvolvimento nacional de muitos países. Para Silva (2004, p. 38):

Por exemplo, as primeiras redes de cooperação na Itália foram estabelecidas em regiões onde havia um grande número de pequenas empresas e contribuíram para reconstruir e desenvolver o país no período do pós-guerra. No Chile, a criação de redes de confiança entre empresas passou a ser estimulada pelo Estado a partir da década de 1990, com a criação de condições locais favoráveis ao desenvolvimento da competitividade e da cooperação.

Uma vez formadas as redes, empresas deixam de trabalhar isoladamente e forma-se, uma economia global com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária; onde a troca de bens é feita em qualquer lugar do planeta ao mesmo tempo em que o dinheiro torna-se virtual. (CASTELLS, 2001).

Fazem-se presentes segundo Milagres (2009, p. 1) “[...] novas formas de organizar a produção, que priorizam a estrutura horizontal de informação, a descentralização da produção ou modularização e as novas formas de organizar o trabalho, que permitem maior autonomia, polivalência e distribuição da inteligência”.

De acordo com Leon e Amato (2001 apud WITTMAN; NEGRINI; VENTURINI, 2003, p. 2),

[...] esse movimento de mudanças nas relações empresariais vem se intensificando nas últimas décadas à medida em que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir, visando alterações nas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições.

Para Lorange e Roos (1996 apud WITTMAN; NEGRINI; VENTURINI, 2003, p. 3),

[...] algumas características como: a crescente industrialização com pressão competitiva mais intensa decorrente da escala global; a necessidade de as empresas manterem-se fortes em seus mercados e adaptar-se as realidades regionais; rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produtos mais curtos; maior demanda por soluções que envolvem diversos tipos de competências; ofertas de produtos e serviços e a emergência de novos concorrentes têm contribuído para o crescente uso de estratégias cooperativas. Estas representam um meio das empresas manterem suas estratégias individuais e criarem um horizonte maior e disposição de investir em relacionamento.

Em contraposição às formas de organizar a produção, anteriores, marcadas pelo fordismo e pela especialização, pela divisão do trabalho e separação entre concepção, execução e controle da produção. A partir disto, as formas de organização encontram-se na era de estratégias inovadoras e, principalmente, na era das associações em redes de cooperação. (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2007).

A importância da formação de redes de lojas de materiais de construção independentes é evidenciada pelo fato de já existirem no Brasil, redes que estão tendo grandes êxitos o que tem estimulado empresários de outros segmentos a se unirem e planejarem movimentos similares.

Assim, este estudo foi dividido em seis capítulos, que passo a apresentar.

No primeiro capítulo apresenta-se a “**Revisão teórica**”, no qual buscou-se contextualizar as pesquisas realizadas sobre temáticas que se aproximam desse estudo tendo como objetivo demonstrar as questões relacionadas apresentando a diferença do que tem sido discutido pelos estudiosos da área de Desenvolvimento Regional e Agronegócio e o que está sendo discutido nesta pesquisa.

A partir da revisão teórica definiu-se os “**Procedimentos metodológicos**”, destacando-se como realizou-se a pesquisa.

Após os procedimentos metodológicos apresenta-se o capítulo “**Rede de cooperação**”, momento em que destaca-se os conceitos de vários autores que tratam da temática e discute a formação das redes de cooperação e os reflexos no âmbito social.

Depois, destaca-se a “**Rede de cooperação no ramo da construção civil no oeste do Paraná**”, objeto de estudo realizado a partir do amadurecimento de um grupo de lojistas que identificaram na estratégia de comprar e vender bem, uma oportunidade de enfrentar a concorrência das grandes redes de materiais de construção, e destaca o setor de material de construção em nível mundial e nacional.

A seguir, como próximo capítulo apresenta-se a “**Rede Bem Viver: o caso em estudo**”, rede esta que surgiu no Estado do Paraná em 2001, por empresários que se uniram e buscaram parcerias no segmento varejista de materiais de construção para formar uma associação.

Na sequência faz-se a discussão a cerca dos “**Resultados da pesquisa**”, mostrando como a colaboração entre as organizações têm se tornado alvo de crescente interesse dos pesquisadores e, por fim, apresento **algumas considerações** desta pesquisa.

Assim, entender a evolução das redes de compras na construção civil paranaense é de real importância a partir do momento em que a construção civil gera benefícios operacionais às empresas afiliadas.

Justifica-se que o processo de cooperação surge no sentido de consolidar a marca individual dos associados, favorecendo a competitividade diante da concorrência.

Nesse sentido, destaca-se o tema desse estudo em relação as pequenas e médias empresas de materiais de construção que vivem uma competição acirrada com as grandes empresas do ramo, as quais absorvem maior lucratividade por meio do volume de vendas e pelo poder de negociação na compra com fornecedores.

Na busca pelo aumento da sua lucratividade e garantindo melhores condições de negociação junto aos seus fornecedores as pequenas e médias empresas optaram pela estratégia em redes de cooperação, buscando principalmente diluir custos entre seus associados e propiciar um ambiente favorável para sua permanência no mercado varejista.

Tem-se como objetivo geral avaliar a viabilidade da união das pequenas e médias empresas no setor varejista de material de construção na região Oeste no Estado do Paraná.

Para tanto, pretendeu-se como objetivos específicos verificar o estabelecimento de estruturas gerenciais como alternativas baseadas na ação coletiva, através de redes de

cooperação; como essa estratégia em rede atua de forma positiva ou negativa para o desenvolvimento empresarial dessas pequenas e médias empresas; e, quais são as percepções e vantagens de participar de uma rede a longo e médio prazo. Do ponto de vista metodológico, realizou-se um estudo de caso, utilizando-se da análise do conteúdo das falas dos empresários e gerentes de lojas associadas, da Rede, objeto desse estudo.

Justifica-se essa pesquisa devido a percepção das vantagens de pequenos e médios empresários estarem se unindo na busca de alternativa para o fortalecimento das pequenas e médias empresas no setor varejista de material de construção na região Oeste no Estado do Paraná.

A partir dessas considerações surgiram as seguintes problematizações; 1) As redes de cooperação estabelecem estruturas gerenciais alternativas, baseadas na ação coletiva? 2) De que forma a estratégia em rede atinge o desenvolvimento empresarial dessas pequenas e médias empresas? 3) Quais as vantagens e cuidados que as empresas devem analisar para optar em aderir a uma rede de cooperação?

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo busca-se contextualizar por meio da revisão teórica pesquisas realizadas sobre a temática redes de cooperação na construção civil, tendo como objetivo demonstrar as questões relacionadas ao tema da pesquisa em andamento a partir das temáticas que se aproximam pelos estudiosos da área de Economia e Administração e o que discutiu-se nesta pesquisa de Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

A delimitação do estudo a partir dos textos já produzidos, foi realizada no sentido de buscar subsídios que justificassem a escolha do tema, bem como correlacionar textos produzidos na área, a partir da literatura científica.

A partir da necessidade de conhecimento é que realizamos este estudo para verificar as pesquisas produzidas pelos autores que contribuem com elementos determinantes para a evolução das redes de compras na construção civil paranaense.

Cabe destacar que a breve revisão teórica produzida para esta pesquisa teve como objetivo elucidar aspectos e dimensões que vêm sendo destacados e privilegiados sobre o tema e os consensos que as obras vêm trazendo como relevantes implicações para a evolução das redes de compras na construção civil.

Para estas pesquisas foi realizado um levantamento de publicações brasileiras, no campo das produções acadêmicas, a saber: teses e dissertações, dos últimos anos (2007 a 2011), na base de dados “Domínio Público”. A busca partiu dos seguintes descritores: “Redes”, “Cooperação”, “Construção civil”.

Constatou-se um número considerável de produções nas diversas áreas do conhecimento que se aproximam com o objeto de pesquisa, em especial, no tocante as interfaces das redes de compras, todavia, ainda assim, não se identificou produções específicas acerca da temática desta pesquisa¹, conforme consulta mais recentes de produções hospedadas na base de dados: “Domínio Público”, (disponível, também, no portal da CAPES).

¹ Não se encontrou produções acerca da construção civil nos trabalhos pesquisados no período supracitado.

Estes dados preliminares, ressaltam a importância do tema e abre fissuras investigativas, com o foco para a presente pesquisa, principalmente, acerca de aspectos relacionados as temáticas: inovação, redes de cooperação, políticas públicas, *marketing*, pequenas empresas, governança, gestão e capital social e relações de cooperação. Salienta-se ainda que a busca desses trabalhos trouxeram contribuições relevantes para um aprimoramento do objeto deste estudo, além das interfaces sobre as redes de compras na construção civil paranaense.

A análise dos trabalhos foi realizada a partir de leitura seletiva por conta da quantidade de teses e dissertações encontradas. De início foram focalizados o autor do trabalho, título e resumo, em paralelo, suas respectivas identificações (data de publicação, universidade, linha de pesquisa e orientador). No processo de busca pelos títulos, resumo e temática trabalhada, observou-se que muitos deles não contemplavam o conteúdo. Isso foi um dos problemas encontrados, que permitiu-nos a obtenção de informações que garantissem afinidade com a temática abordada, no entanto, evidenciaram uma lacuna profícua para a realização desta investigação.

A partir dos descritores e afinidade com a temática, foram selecionados e categorizados seis (6) trabalhos em face da proximidade com a presente pesquisa. Tratam-se de duas (2) dissertações na área de Economia, uma (1) dissertação e uma (1) tese na área de Administração e nas áreas de Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, uma (1) dissertação em Desenvolvimento Econômico e uma (1) dissertação em Ciências Jurídicas Econômicas e Sociais.

Como esperado, não há uma maior concentração das publicações por Instituições de Ensino Superior em Programas de Pós-graduação de Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Entretanto, há mais publicações relacionadas ao objeto em estudo na região Sul nas instituições superiores do Rio Grande do Sul em Pelotas, Porto Alegre e Santa Maria e do Paraná, em Curitiba. Um estudo na Região Sudeste, em Araraquara, interior de São Paulo e um na Região Nordeste, na Bahia. Essa distribuição apresenta um distanciamento entre trabalhos de teses e dissertação, demonstrando ainda poucas pesquisas de mestrado e doutorado acerca do assunto.

Dentre as Instituições Superiores nas quais esses trabalhos foram apresentados e defendidos, destaca-se a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Centro Universitário de Araraquara (Uniara) e Universidade Federal da Bahia (UFBA).

No sentido de compreender o conteúdo desses dispositivos, procuramos, a partir da análise, desvelar, no enunciado dos pesquisadores, os elementos que fizeram com que os trabalhos selecionados se aproximassem da pesquisa em andamento, com o intuito de verificar os discursos produzidos a partir das temáticas enunciadas e o que vem sendo destacado nos últimos anos sobre a evolução das redes de compras na construção civil.

Dos seis trabalhos analisados, verificou-se que as produções acadêmicas referem-se à inovação, cooperação e políticas públicas em arranjos produtivos locais, um estudo de caso do APL de tecnologia da informação em Salvador (BA), *marketing* de relacionamento aplicado a redes de cooperação. Destaca-se também estudo de casos da Mania Sul e Construmais, cooperação de pequenas empresas e qualidade de vida no trabalho, este trata de uma análise dos impactos das redes de cooperação de pequenas empresas sobre a situação laboral de seus trabalhadores, realizado na região de Pelotas/RS. Abordam ainda, governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas, uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes, relações de cooperação entre MPE's de um pólo joalheiro de São José Do Rio Preto, interior de São Paulo, a geração e a difusão de uma inovação a partir da formação de uma rede de firmas com uma cooperativa e um estudo sobre a relação institucional e capacitação tecnológica da rede de fornecedores da indústria cerâmica de revestimento da Região Sul de Santa Catarina.

Dos trabalhos que constituem a área de Desenvolvimento Regional e Agronegócios, todos os temas, de certa forma, revelaram proximidades com as categorias de análise estabelecidas. A distribuição dos trabalhos analisados em profundidade considerou a abrangência da área, a incidência com que foram abordados, bem como a delimitação das categorias: rede, cooperação e construção civil, além de possibilitar a verificação da necessidade de produção na área que é demonstrada pelo número de publicações apresentadas.

A partir desses apontamentos gerais discute-se, as seis (6) produções selecionadas e a ênfase dada por cada autor.

Mello Filho (2007) apresenta em sua pesquisa as ações de *marketing* de relacionamento a partir da simbiose dos modelos descritos por Vavra (1993) e Souza (1997)

em dois conglomerados varejistas de pequenas empresas, configurados em redes de cooperação.

No presente estudo foram abordadas as redes “Construmais” e “Mania Sul” que atuam, respectivamente, na comercialização de materiais de construção e supermercadista. Essas Redes são pequenas empresas que localizam-se no território Gaúcho constituídas por meio de parcerias com a Universidade Federal e Santa Maria e a SEDAI/RS, e foi denominado de Programa Redes de Cooperação. Para analisar essas redes foi aplicado o método do multicaso que possibilitou o autor a analisar as redes sem a preocupação de compará-las.

Segundo Mello Filho (2007) esse estudo foi desenvolvido pelos proprietários e clientes internos e externos por meio de questionário específicos, estruturados na forma da escala Likert, tabulados através do *Statistical Analysis System*.

Os resultados apontaram para o crescimento das vendas a partir da melhoria das fachadas, a redução dos preços dos produtos, uniformização padronizada dos funcionários e a melhoria na presteza no atendimento.

Mello Filho (2007, p. 112, grifo nosso) faz duas recomendações em sua pesquisa, sendo:

A primeira recomendação é feita no sentido de aprofundar o estudo do Marketing de Relacionamento em outras Redes de Cooperação, independentemente da similaridade ou não com aqueles ora pesquisados, como forma de obter maiores e melhores subsídios sobre o posicionamento dos diversos públicos em relação a esta modalidade de associativismo empresarial, contribuindo para o aprimoramento dos negócios das empresas participantes e da tecnologia utilizada pelos órgãos governamentais atualmente envolvidos na disseminação deste tipo de organização. A segunda recomendação é feita no sentido de buscar um aprofundamento se refere à necessidade de aprofundamento das pesquisas futuras através do cruzamento de dados, em busca de eventuais pontos de convergência e divergência que possam sinalizar maior sinergia e contribuir para uma maior compreensão dos posicionamentos dos diferentes públicos relacionados aos segmentos pesquisados.

Neste estudo percebemos que o modelo de redes de cooperação é um processo positivo para os empresários, pois além de aumentar a produtividade aumenta a competitividade por meio do *Marketing* de Relacionamento utilizado.

A dissertação de Oliveira (2008a) trata da nova dinâmica econômica que ao ser possibilitada pela mudança nos padrões tecnológicos a partir das tecnologias da informação e comunicação propiciou novas configurações institucionais, a partir da interação da proximidade territorial, da inovação tecnológica e, também da estratégia empresarial, que é conhecida como arranjos produtivos locais (APLs).

Para esse autor, os APLs proporcionam vantagens competitivas principalmente se a dinâmica regional e institucional permitir o desenvolvimento de relações de cooperação, relações essas que favorecem a prática de atividades que inovam o mercado. Como processo teórico-metodológico o autor utilizou-se do arcabouço teórico *neo-schumpeteriano* da firma, sobretudo no que se refere à dinâmica da inovação. Ressalta ainda nesse sentido o caráter específico e local, os mecanismos de aprendizado e formas de cooperação, associado ao caráter *path dependence* das instituições.

A utilização da teoria neo-schumpeteriana neste trabalho se deu pelo fato de que esta se traduz como um referencial potente capaz de explicar o processo de geração e difusão das inovações, através de mecanismos elucidativos sobre a geração do conhecimento, passando pelas várias formas de aprendizado e viabilizado pela interação entre os agentes econômicos. (OLIVEIRA, 2008a, p. 94).

Oliveira (2008a) destaca que essa orientação foi aplicada, a partir do estudo de caso, à experiência no APL de Tecnologia da Informação de Salvador (BA). A partir disso, foram examinados os aspectos relacionados à capacidade inovativa e às relações de cooperação entre os agentes.

O APL de TI de Salvador se caracteriza por possuir uma grande parcela de micro e pequenas empresas, basicamente relacionados à atividade de Consultoria em TI - uma atividade que requer pouca especialização concentrada no escasso mercado local. Estas características são impeditivas para a sua inserção no contexto competitivo, tanto nacional quanto global. (OLIVEIRA, 2008a, p. 95).

Segundo Oliveira (2008a, p. 95),

No centro desse novo paradigma tecno-econômico, o processo de inovação foi percebido como interativo, dependente das características de cada agente e da sua capacidade de aprender a gerar e absorver conhecimentos, bem como do nível de articulação de diferentes agentes e do ambiente onde estão localizados esses conhecimentos.

Além do processo de inovação que foi percebido como interativo, destaca ainda o papel que as instituições desempenham nesse processo como redutoras da incerteza sistêmica ao emitir os sinais ao mercado, além do papel do Estado que passa a ter relações mais afinadas com o desempenho produtivo e tecnológico das empresas estabelecendo políticas públicas que incluem o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias.

A dissertação de Oliveira (2008b, p. 17) aborda um modelo de política pública fomentado pelo Estado do Rio Grande do Sul por duas gestões tendo início de forma concreta para o desenvolvimento social e empresarial. Foi caracterizado em um modelo organizacional baseado em associações, na complementaridade, no compartilhamento, na ajuda mútua, tomando como conceito as Redes de Cooperação. Teve como objetivo, “[...] verificar se empresas que participam de redes de cooperação proporcionam ou não uma melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores”.

Nesta pesquisa destacou-se a qualidade de vida dos trabalhadores de empresas, que participam de redes de cooperação e comparou-se com outros trabalhadores de empresas independentes, sem associá-los. Também levou-se em consideração a forma como os empresários ou gerentes imaginam que estejam a percepção de seus colaboradores perante a qualidade de vida de trabalho.

Através de uma análise comparativa entre os resultados da qualidade de vida dos trabalhadores das empresas que participam de redes de cooperação e dos que trabalham para empresas que não participam das redes, chamadas aqui de ‘independentes’, podemos verificar os impactos das redes de cooperação: o impacto econômico, mas também os resultados sociais, como a qualidade dos postos de trabalho, isto é, se elas proporcionam uma melhor qualidade de vida para seus trabalhadores, como também verificar as percepções dos responsáveis das organizações sobre a questão. Pressupõe-se, que fortalecendo as empresas, fomentando abertura de novas, inicia-se um processo de desenvolvimento, gerando mais vagas de trabalho, aumentando a circulação da moeda no mercado, gerando renda e conseqüentemente maior consumo. (OLIVEIRA, 2008b, p. 18).

Segundo Oliveira (2008b, p. 18) sobre a qualidade de vida dos trabalhadores das empresas pesquisadas, destaca que:

Referente à qualidade de vida dos trabalhadores das empresas pesquisadas, os empresários deveriam buscar melhorias constantes para chegar a um melhor nível de satisfação percebida pelo trabalhador. Os empresários imaginam que a percepção de seus funcionários referente a isto fosse bem melhor, por isso, deveriam investir em ações diversas, focadas nas variáveis

do instrumento aplicado. Apesar de ser um tema bastante discutido atualmente, muitas empresas estão deixando a desejar para seus funcionários, por isso, devem implementar ações para que realmente o valor do trabalhador nas organizações seja revertido em qualidade de vida. Mas cabe também ao Estado fomentar e valorizar esse tipo de ação.

Por fim, conclui-se que os projetos de políticas sociais fomentados pelo governo do Estado, focando em estruturação de Redes de Cooperação, refletem (ou não) na melhoria dos trabalhadores e sugere-se a análise da qualidade de vida em diversos segmentos de redes de cooperação, comparando os indicadores entre regiões, além dos diversos segmentos de redes de cooperação no sentido de realizar uma análise comparativa com enfoque na política social e na qualidade de vida.

Já a dissertação de Bando (2008) teve como objetivo analisar as relações de cooperação entre micros e pequenas empresas do setor de jóias de São José do Rio Preto, analisando as relações de cooperação entre as MPE's e da Associação de Joalheiro de São José do Rio Preto. Segundo o autor, as empresas pesquisadas participaram no ano de 2002 do projeto - coordenado por ele – de competitividade que foi desenvolvido e implementado pelo SEBRAE e FIESP, em conjunto com as instituições locais.

As indústrias de Jóias de São Jose do Rio Preto, objeto do presente estudo, transformaram-se de fato em pólo setorial em 2002, resultante do Projeto de Competitividade entre as indústrias de jóias em parceria com as entidades FIESP, AJORESP, SEBRAE e PREFEITURA. O projeto mencionado teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre as microempresas do setor, identificando problemas e dificuldades deste segmento produtivo, desenvolvendo estratégias de atuação que resultassem em melhorias competitivas e, assim, aumentar as possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento das MPE's do pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto. Uma das melhorias pretendidas foi o desenvolvimento de ações cooperativas que auxiliassem na consolidação das empresas, que permitissem a formação e desenvolvimento deste segmento, dado que, até então, as empresas se consideravam isoladas e, portanto, não se percebiam com um grupo com potencialidade para cooperação e ações conjuntas. (BANDO, 2008, p. 6).

De início faz uma revisão bibliográfica abordando as mudanças recentes na economia e no ambiente empresarial, das grandes transformações no sentido de se conhecer a importância da dimensão territorial, do conhecimento e inovação, descrição das características da cooperação entre as empresas, dos requisitos necessários, da cultura da cooperação, das redes de cooperação, da tipologia de redes, entre elas as alianças estratégicas. Também traz a descrição das MPE's, suas características, seu impacto no desenvolvimento regional, das

diversas classificações existentes, da sua importância na economia brasileira e dos impactos provocados pelos informais, alta carga tributária incidente e o alto índice de mortalidade nestas empresas.

A escolha do local e do segmento para analisar os fatores condicionantes para a evolução das relações de cooperação entre MPE's foi decorrente da existência de uma concentração de indústrias de um setor específico (indústrias de jóias).

Para Bando (2008) os resultados da pesquisa permitiram-lhe observar que as relações de cooperação passam a ocorrer por etapas, decorrentes de uma evolução no relacionamento entre os empresários. O autor observa a existência do entendimento pelas empresas do Pólo de Jóias que as relações de cooperação a longo prazo podem trazer benefícios para os negócios, e há um consenso de que os relacionamentos colaborativos estão falhos e deficientes. Notou-se que houve uma evolução nas relações de cooperação quanto ao compartilhamento de informações e conhecimento, entretanto, vale ressaltar que a evolução das relações de cooperação entre as MPE's não aconteceu de forma uniforme, pois as dificuldades são várias, entre as empresas do setor.

O autor destaca ainda que há uma grande participação pelos empresários em feiras e eventos, exposições de jóias como sendo um canal de vendas e assumem um papel relevante nas relações de cooperação para o setor como um todo e para o desenvolvimento local.

A dissertação de Roza (2009) mostra que a inovação faz parte do manual de sobrevivência das firmas que levam ao desenvolvimento de uma sistemática de trabalho dinâmico em parcerias que denomina nesta pesquisa de "Redes de firmas".

A rede de firmas é o ponto central nesta dissertação sendo que o conceito de redes em si é extremamente genérico e abrangente e pode ser utilizado para explicar diversos fenômenos que ocorrem no mercado. O conceito é aplicado em várias áreas do conhecimento e também serve para identificar e explicar o fenômeno ocorrido com a rede de firmas formada para a inovação promovida na Cevada BRS 195, foco deste estudo de caso. (ROZA, 2009, p. 20).

Roza (2009, p. 20) destaca ainda que na visão *neo-schumpeteriana*,

[...] as firmas são concebidas como organizações dotadas de competências específicas, incorporadas em determinadas rotinas organizacionais, as quais evoluem ao longo do tempo como resultado de processos internos de aprendizado e em função de mudanças adaptativas realizadas face às

alterações nas condições ambientais (BRITTO, 1999 apud ROZA, 2009, p. 20).

Assim, as redes de firmas buscam suporte no sentido de trocar experiências e conhecimento, e juntas atingem seus objetivos, isto é, o envolvimento e o desenvolvimento de todos.

Roza (2009, p. 94) objetivou neste estudo analisar o estudo de caso relativo à:

[...] inovação tecnológica ocorrido na cevada BRS 195 através do fenômeno da formação de uma rede de firmas, a luz da teoria econômica sobre redes, onde foram avaliados os impactos ocorridos com a formação da rede e que culminou numa formação de um Sistema Local de Inovação, beneficiando aos produtores da região com a configuração da rede incluindo uma cooperativa.

Também, fizeram parte de seus objetivos:

[...] avaliar como ocorreu a difusão daquela nova tecnologia tendo em vista que a nova cultivar teve sua origem basicamente em Entre Rios na região de Guarapuava e, posteriormente, difundiu-se para os demais Estados brasileiros que plantam cevada. Aliado à esse fator, foi avaliado, de forma bastante sucinta, o retorno econômico aos produtores que plantaram a nova cultura, bem como os ganhos de produtividade advindos com a referida inovação. (ROZA, 2009, p. 94).

Assim foi possível concluir em sua pesquisa por meio da análise de números, que a inovação trouxe ganhos aos produtores e maior produtividade para a garantia de uma renda melhor aos produtores que se envolveram com a nova cultura. Em relação a difusão, as medidas que foram tomadas no sentido de difundir a cevada BRS195 foram simples, mas demonstraram-se eficazes, pois aumentaram gradativamente o plantio e a variedade

Outro fator destacado pelo autor foi o de que a rede utilizou mecanismos como os “dias de campo”, onde se falava a mesma linguagem do produtor que foi o que garantiu o entendimento da sua importância.

A tese de Wegner (2011) foi motivada por lacunas teóricas sobre a governança e gestão de redes horizontais de empresas e suas relações com o capital social dos empresários e o desempenho das empresas participantes.

Wegner (2011, p. 16) salienta que apesar do interesse acadêmico na cooperação interorganizacional, essa pesquisa destaca os motivos e benefícios das estratégias cooperativas, e apresenta como pressuposto:

[...] é que a rede horizontal deve ser entendida pelos participantes como uma nova empresa, que necessita de esforços de governança e gestão para alcançar os resultados esperados. A formação da rede, por si só, não é suficiente para alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas que optaram por cooperar. O segundo pressuposto é que, além do aspecto formal que une as empresas, a rede horizontal é o lócus onde se estabelecem relações sociais entre os atores e onde estes constroem seu capital social, gerando trocas de informações e construção coletiva de conhecimentos.

O autor (2011, p. 16-17) ainda destaca que governança é “[...] um dos pilares da cooperação e contribui para que haja mais unidade e as empresas atinjam maior desempenho, como resultado das ações coletivas [...]”, e gestão,

[...] um conjunto de práticas adotadas pela rede horizontal a partir da compreensão de que, assim como uma empresa individual, ela precisa ser eficientemente gerenciada. Consiste em práticas de planejamento, comunicação, seleção de participantes, estímulo à inovação e aprendizagem, avaliação, liderança e oferta de serviços aos participantes.

Nesta pesquisa o autor apresenta como resultado a importância do conceito de governança e mostrando como se modifica de acordo com as características da rede, e apresenta ainda a relação negativa da centralização das decisões nas redes para ambos os lados, apontando o que as redes brasileiras devem enfrentar conforme vão crescendo, como a busca em desenvolver sistemas eficientes de governança em mercados competitivos e que garantam a participação dos empresários e o alinhamento das decisões com os interesses dos associados além, do número e diversidade dos contatos dos empresários dentro da rede.

Destaca também a qualidade dos relacionamentos e a semelhança cognitiva para o desempenho empresarial.

Nota-se que não verificou-se um trabalho específico produzido sobre a evolução de compras na construção civil de pequenas e médias empresas em Redes de Cooperação. Há proximidades quando se destaca as tópicos como rede, cooperação e empresa, entretanto, não encontram-se agrupadas em um estudo específico da área.

Em síntese, esse estudo revelou a importância do tema ao fornecer dados atuais e relevantes que possuem afinidades com a pesquisa, mostrou ainda a necessidade do papel das redes de cooperação para as pequenas e médias empresas no sentido de possibilitar o aumento da lucratividade, bem como, a inserção no mercado, não apenas em nível local ou regional, mas em nível nacional. No entanto, não verificou-se no estudo, aspectos sobre as contribuições de inserção e visibilidade para a problemática em estudo, bem como a delimitação de sua abrangência, o que confere a importância dessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos.

A utilização de métodos qualitativos de pesquisa vem aumentando. Segundo Godoy (1995, p. 21),

[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

A pesquisa qualitativa é conceituada como sendo: [...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo designificados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]. (NEVES, 1996, p. 1).

Assim, normalmente os métodos qualitativos são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para se usar métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar as interações entre pessoas e entre essas e os sistemas/ambiente.

Para Bogdan e Biklen (1994, p. 48), a investigação qualitativa é descritiva e,

[...] os dados recolhidos são em formas de palavras ou imagens e não em números. Os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação. Os dados incluem transcrições de entrevistas [...]. Tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registrados ou transcritos.

Trata-se de um estudo de caso de uma rede de cooperação denominada “Bem Viver” situado na cidade de Francisco Beltrão, no estado do Paraná. Parte-se, nesse estudo de caso, pelos pressupostos e mecanismos de Yin (2005) que apresenta como uma das maneiras de

fazer pesquisa, pois permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

Para Yin (2005, p. 32-33), um estudo de caso é,

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. [...] a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Com base nos pressupostos de Yin (2005), os dados para os estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Os princípios contribuem para a melhoria significativa da qualidade do estudo de caso.

Na perspectiva desse autor, quando o objetivo é contribuir com o conhecimento existente a respeito de fenômenos sociais complexos, esta estratégia de pesquisa revela-se apropriada. Entretanto, ainda é pertinente a construção de um protocolo que, no caso específico desta pesquisa, permitiu a apreensão de um conjunto de informações pertinentes à problemática de uma rede de pequenas e médias empresas.

Assim as empresas pesquisadas que fazem parte dessa Rede, foram escolhidas com base em seu tamanho, sendo que o critério considerado para determinar o tamanho das lojas foi o número de funcionários (acima de 10 funcionários). Mediante a relação de lojas associadas fornecidas pela Rede “Bem Viver”, foram escolhidos seis empresas citadas: seis (06) lojas em seis (06) cidades. Essas empresas fazem parte da rede varejista e caracterizam-se como organizações de propriedade familiar e sociedade limitada.

Acerca da escolha das lojas e cidades, adotaram-se os seguintes critérios: a) ser da Região do Oeste do Paraná; b) estar associada a rede “Bem Viver”; e, c) empregar mais de 10 colaboradores. Nesse sentido, destacam-se as empresas²: Koefendel e Koefendel Ltda; Materiais de Construção Oliveira Ltda; Micemetal; AP Machado; Marini Materiais de Construção e Costella.

² Revelam-se as empresas e os respectivos dados e informações por meio do consentimento e autorização das mesmas.

Também, foi realizada uma investigação exploratória, descritiva, baseada em ações de cooperação de microempresários (rede de associação em materiais de construção), do Estado do Paraná. Conforme Oliveira (1999, p. 134) a pesquisa exploratória: “É a ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

A possibilidade de pesquisas exploratórias em empresas de construção, principalmente nas de pequeno e médio porte, possibilitam caracterizar as principais dificuldades encontradas pelas mesmas em sobreviver e se manterem atualizadas às rápidas modificações do mercado.

Logo, foi realizada coleta de dados através da aplicação de um questionário aos responsáveis pelas empresas dos setores do comércio, sendo estes, proprietários e gerentes, objetivando delinear um diagnóstico empresarial de redes de cooperação e relatar os resultados atingidos.

A amostragem para aplicação do protocolo consistiu de seis (6) pessoas participantes que ocupam função de gerente ou proprietário das lojas de materiais de construção que fazem parte da Rede Bem Viver.

Foi aplicado o protocolo entre os meses de maio a julho de 2011, pois segundo Yin (2005) permite a apreensão de um conjunto de informações necessárias para o delineamento desse estudo.

Os dados foram tabulados na forma de um quadro, demonstrando um breve estudo sociodemográfico, dados estes relacionados às empresas participantes da rede de cooperação “Bem Viver”, sendo: Dados da rede (nome, nº e tempo de associado); dados da empresa (razão social, natureza jurídica, localização, nº de funcionários e área de vendas) e dados dos entrevistados (nome, cargo, formação escolar e atribuições exercidas).³

Também foram realizadas, neste estudo, como coleta de informações, entrevistas a empresários e gerentes das empresas de materiais de construção de pequeno e médio porte que compõem a Rede “Bem Viver”, na região Oeste do Paraná, no sentido de perceber por meio dos discursos produzidos por eles como as redes de cooperação estabelecem estruturas gerenciais alternativas, baseadas na ação coletiva, de que forma a estratégia em rede atinge o desenvolvimento empresarial dessas pequenas e médias empresas e quais as vantagens e cuidados que as empresas devem analisar para optar em aderir a uma rede de cooperação.

³ Consta no apêndice A.

A coleta de informações citada enquadra-se como entrevistas semi-estruturadas que segundo Yin (2005) consiste em uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e julho de 2011, no local escolhido pelos entrevistados, após a autorização da rede e dos entrevistados. As respostas foram manuscritas pelos mesmos e em seguida, após o término, as repostas foram digitadas e conferidas por eles.

Foi utilizado para análise das entrevistas, o método de Análise do Conteúdo que é definida por Bardin (2004, p. 37) como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), procura desvendar o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, visando ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica através de mecanismos de dedução, com base em indicadores reconstruídos, a partir de uma amostra de mensagens particulares.

A análise de conteúdo, a partir da ênfase qualitativa, parte de alguns pressupostos, pelos quais ao avaliarmos um texto servem de suporte para captar seu sentido simbólico, pois contém muitos significados que segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989, p. 185) são:

- (a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo;
- (b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor;
- (c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes;
- (d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

Além disto, destaca Krippendorff (1990, p. 30) que é possível investigar os textos dentro várias perspectivas, sendo:

Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.

O método que propõe diversificadas descrições do processo da análise de conteúdo, pode ser aceito a partir de cinco etapas, destacadas a seguir:

1 - Preparação das informações; 2 - Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; 3 - Categorização ou classificação das unidades em categorias; 4 - Descrição; 5 - Interpretação. (MORAES, 1999, s/p.)

Essas etapas focalizam uma análise qualitativa, mesmo entendendo que também poderão ser aplicadas em estudos quantitativos dependendo do projeto de pesquisa. Nesse sentido passamos a delinear um pouco de cada uma delas.

1 - Preparação

O processo de preparação consiste na identificação das diferentes amostras de informação. Faz-se uma leitura de todos os materiais no sentido de verificar quais deles efetivamente estão relacionados com os objetivos da pesquisa. Nesse sentido os documentos incluídos na amostragem devem ser representativos e pertinentes aos objetivos da análise. Deve-se, também, cobrir o campo a ser investigado de modo abrangente.

Ao dar início ao processo de codificação dos materiais deve-se estabelecer um código que possibilite a identificação de cada elemento da amostragem dos depoimentos ou documentos a serem analisados. Este código deve ser constituído por números ou letras que orientarão o pesquisador quando necessitar retornar a um dos documentos. (MORAES, 1999).

Observa-se que os dados a serem analisados necessitam ser preparados adequadamente para tal.

2 - Unitarização

Após a preparação, Moraes (1999, s/p grifo do autor), destaca que os dados devem ser submetidos a um processo de “unitarização”, sendo:

Rer ler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir a *unidade de análise*. Também denominada ‘unidade de registro’ ou ‘unidade de significado’, a unidade de análise é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação. Toda categorização ou classificação, necessita definir o elemento ou indivíduo unitário a ser classificado. Na análise de conteúdo denominamos este elemento de unidade de análise.

Essas unidades são definidas pelo pesquisador e podem ser por meio de palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral ou dados brutos que pode-se manter os documentos ou mensagens em sua forma íntegra ou pode-se dividi-los em unidades menores. A decisão dependente da natureza do problema, dos objetivos da pesquisa e do tipo de materiais a serem analisados.

Rer ler todos os materiais e identificar neles as unidades de análise. Ao assim proceder-se codifica-se cada unidade, estabelecendo-se códigos adicionais, associados ao sistema de codificação já elaborado anteriormente. Ao concluir-se este processo geralmente se terá as diferentes mensagens divididas em elementos menores, cada um deles identificado por um código que especifica a unidade da amostra da qual provém e dentro desta a ordem seqüencial em que aparece. Assim, por exemplo, se um documento da amostra recebeu o código “1”, as diferentes unidades de análise deste documento poderão receber os códigos “1.1”, “1.2”, “1.3” e assim por diante.

Isolar cada uma das unidades de análise. (MORAES, 1999, s/p.)

Pois, segundo esse autor (1999) cada unidade de análise, para ser submetida à classificação necessita estar isolada, esse processo exige seguidamente que estas sejam reescritas ou reelaboradas, no sentido de que possam ser compreendidas diferente do contexto original em que foram coletadas. É importante salientar que no processo de fragmentação de um texto perde-se parte da informação do material analisado e isto representará uma perspectiva do pesquisador e que justifica-se pelo aprofundamento em compreensão que a análise possibilita.

Uma vez identificadas e codificadas todas as unidades de análise, o pesquisador estará pronto para envolver-se com a categorização.

3 Categorização

Trata-se de um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles, seja por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo.

Os critérios podem ser estabelecidos a partir da semântica, originando categorias temáticas ou podem ser sintáticos definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos, substantivos. Ou ainda podem ainda ser constituídas a partir de critérios léxicos, com ênfase nas palavras e seus sentidos ou podem ser fundadas em critérios expressivos focalizando em problemas de linguagem, devendo fundamentar-se em apenas um destes critérios.

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989 apud MORAES, 1999, s/p), o processo de categorização deve ser entendido como

[...] em sua essência como um processo de redução da dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes.

A categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. Ela facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo.

Também é preciso compreender que a análise do material se processa de forma cíclica e circular, e não de forma sequencial e linear. Os dados não falam por si. É necessário extrair deles o significado. Isto em geral não é atingido num único esforço. O retorno periódico aos dados, o refinamento progressivo das categorias, dentro da procura de significados cada vez melhor explicitados, constituem um processo nunca inteiramente concluído, em que a cada ciclo podem atingir-se novas camadas de compreensão.

Assim, a categorização é uma das etapas mais criativas da análise de conteúdo, necessita obedecer a um conjunto de critérios no sentido de produzir uma redução dos dados de uma comunicação, o que, em geral, exigirá um número reduzido de categorias.

Os principais critérios de constituição de categorias na análise de conteúdo são segundo Moraes (1999, s/p).

- as categorias necessitam ser **válidas, pertinentes ou adequadas**.

[...] significa dizer que deve ser adequada ou pertinente. Esta adequação se refere aos objetivos da análise, à natureza do material que está sendo analisado e às questões que se pretende responder através da pesquisa. A validade ou pertinência exige que todas as categorias criadas sejam

significativas e úteis em termos do trabalho proposto, sua problemática, seus objetivos e sua fundamentação teórica. Além disto, todos os aspectos significativos do conteúdo investigado e dos objetivos e problemas da pesquisa devem estar representados nas categorias. (MORAES, 1999, s/p).

- Um segundo critério é o da **exaustividade ou inclusividade**.

Dizer que um conjunto de categorias deve ser exaustivo significa dizer que deve possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo definido de acordo com os objetivos da análise. Assim, cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise. Não deve ficar nenhum dado significativo que não possa ser classificado. (MORAES, 1999, s/p).

- Devem atender ao critério da **homogeneidade**.

Sua organização deve ser fundamentada em um único princípio ou critério de classificação. Dizer que um conjunto de categorias é homogêneo significa poder afirmar que todo o conjunto é estruturado em uma única dimensão de análise. Numa perspectiva quantitativa é dizer que deve basear-se numa única variável. Se houver mais de um nível de análise, o critério de homogeneidade deve estar presente em todos os níveis. Além disto é importante que esta homogeneidade não seja garantida apenas em conteúdo mas igualmente em nível de abstração. (MORAES, 1999, s/p).

- Devem ainda atender ao critério de **exclusividade ou exclusão mútua**.

É o critério de exclusividade ou exclusão mútua. Um mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria, ou seja, cada elemento ou unidade de conteúdo não pode fazer parte de mais de uma divisão. Para que um conjunto de categorias atenda ao critério da exclusividade é importante que seja construído um conjunto de regras de classificação bem precisas e claras. (MORAES, 1999, s/p).

- Finalmente devem atender ao critério de **objetividade, consistência ou fidedignidade**.

O critério de objetividade ou consistência está muito estreitamente relacionado ao critério de exclusividade. Quando um conjunto de categorias é objetivo, as regras de classificação são explicitadas com suficiente clareza de modo que possam ser aplicadas consistentemente ao longo de toda a análise. Isto significa que não deveria ficar nenhuma dúvida quanto às categorias em que cada unidade de conteúdo deveria ser integrada. Quando um conjunto de categorias atende ao critério da objetividade, a classificação não será afetada pela subjetividade dos codificadores. Nestas condições diferentes pesquisadores deverão chegar a resultados semelhantes quando

categorizando as mesmas unidades de conteúdo, a partir das mesmas regras de classificação. (MORAES, 1999, s/p).

Para concluir é importante lembrar que os dados podem ser agrupados dentro de vários níveis de categorização. Entretanto, critérios devem ser estabelecidos em cada um dos níveis. Categorias definidas *a priori* já devem atender aos critérios de classificação antes de proceder à classificação propriamente dita do conteúdo.

4 - Descrição

A quarta etapa do processo de análise de conteúdo é a descrição, como primeiro momento desta comunicação.

Segundo Moraes (1999, s/p)

Quando se tratar de uma pesquisa numa abordagem qualitativa a descrição será geralmente de outra ordem. Para cada uma das categorias será produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. Geralmente é recomendável que se faça uso intensivo de “citações diretas” dos dados originais.

O momento da descrição é importante na análise de conteúdo, pois é o momento de expressar os significados que foram captados e/ou intuídos nos discursos analisados, ou seja, através do texto produzido como resultado da análise que se poderá perceber a validade da pesquisa e de seus resultados.

5 - Interpretação

A análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição, mas deve-se aprofundar o conteúdo da mensagem por meio de inferências e interpretações do pesquisador, no sentido de atingir a compreensão do conteúdo.

O termo interpretação está mais associado à pesquisa qualitativa, ainda que não ausente na abordagem quantitativa. Liga-se ao movimento de procura de compreensão. Toda leitura de um texto constitui-se numa interpretação. Entretanto, o analista de conteúdo exercita com maior profundidade este esforço de interpretação e o faz não só sobre conteúdos manifestos pelos

autores, como também sobre os latentes, sejam eles ocultados consciente ou inconscientemente pelos autores. (MORAES, 1999, s/p).

Essa etapa é decisiva na análise do conteúdo especialmente nas pesquisas de cunho qualitativo.

A partir dessa breve explicação, foi elaborado o roteiro das questões que seriam feitas aos entrevistados. Nesse roteiro foram abordados os seguintes aspectos e analisados a partir da análise de conteúdo:

1. Como surgiu a idéia de participar de uma Rede de Cooperação?
2. Por que dentre várias redes de cooperação no Brasil o senhor optou em escolher a Rede Bem Viver?
3. Qual resultado o senhor percebeu com a parceria entre sua empresa e a Rede de Cooperação Bem Viver?
4. Quais os impactos da Rede de Cooperação Bem Viver para o desenvolvimento da sua região?
5. O custo em participar da Rede Bem Viver é compatível com a rentabilidade da sua empresa?
6. O contrato com a Rede Bem Viver é sem prazo ou é renovável?
- a. Qual é o formato da Rede Bem Viver em relação a: Assembléias / Visitas técnicas / Reuniões práticas?
7. Quais são os temas abordados (exportação, compras, concorrência)?
8. O grupo tem interesse em aumentar seus associados? Qual a estimativa em 05 (cinco) anos?
9. Na sua visão houve uma evolução da sua empresa após o ingresso na Rede de Cooperação Bem Viver?
10. Como é feito a divisão dos lucros e as despesas da Rede de Cooperação Bem Viver?
- a. Rede de Cooperação Bem Viver possui marca própria? Em que segmento? Como é feito o processo de produção e controle de qualidade?
11. Como se dá o processo de entrada de novos cooperados e fornecedores na Rede de Cooperação Bem Viver?
12. Como se dá o relacionamento com os concorrentes?

13. A Rede de Cooperação Bem Viver utiliza-se de estudos acadêmicos, pesquisas científicas ou outros métodos do gênero para atualizações e desenvolvimento contínuo da sua empresa?

Cabe destacar que as respostas foram apresentadas na forma de quadro e analisadas a partir da análise de conteúdo. No texto, foram destacados, na forma de citações, o conteúdo dos discursos produzidos pelos empresários e gerentes na medida em que foram sendo necessários a comprovação da discussão.

4 REDE DE COOPERAÇÃO

Neste capítulo aborda-se os laços de cooperação entre as pequenas e médias empresas, uma vez compreendido que esses laços permitem às empresas a obtenção de ganhos de escala, o acesso a novos mercados, desenvolvimento de práticas de padronização e certificação de qualidade, que por sua vez podem estimular a adoção de novas técnicas organizacionais que impulsionem a competitividade das empresas.

4.1 CONCEITOS SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO

No que pode ser considerado um dos estudos mais profundos sobre o significado e a importância do fenômeno das redes na sociedade contemporânea, Castells (2001, p. 565) afirma: “Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social.

Além disso, essa lógica de redes gera uma determinação social em nível mais alto que a dos interesses sociais específicos expressos por meio das redes: o poder dos fluxos é mais importante que os fluxos do poder.

A Rede se define como um processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamentos que organiza indivíduos e instituições de forma igualitária, em torno de um objetivo ou agenda comum de caráter público. Assumindo a lógica das redes, a rede colaborativa se reveste do potencial revolucionário apontado por Castells (1999), buscando, canalizar o “poder dos fluxos” para o alcance de finalidades sociais que justificam a sua criação: por exemplo, a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes. Neste caso, a rede cooperativista assume o caráter de rede ativa, comprometida com mudanças sociais locais.

De acordo com Nohria (1992), desde 1950 o conceito de redes tem ocupado lugar proeminente em diversos campos de estudo como na antropologia, psicologia, sociologia e biologia molecular. Fatalmente, estes estudos favoreceram de forma substancial o desenvolvimento dos conceitos sobre redes.

Na teoria organizacional, com a libertação do pensamento burocrático, a partir das idéias apresentadas pela teoria de sistemas que pressupõe realizar o processo organizacional de maneira que atenda aos requisitos do ambiente, e posteriormente rotuladas na perspectiva da teoria da contingência (MORGAN, 1996), o enfoque nas redes ganhou maior consistência.

Os pressupostos formulados por diversos autores em relação à “população-ecologia” colocam a teoria desenvolvida por Darwin no centro da análise organizacional (MORGAN, 1996), reforça a importância das redes interorganizacionais, uma vez que os conceitos da “população-ecologia” conferem maior grau de evidência ao ambiente e a necessidade de adaptação, dando um enfoque mais coletivista e não individualista ao contexto organizacional.

Em vista disso, o conceito de redes tem sido muito utilizado na literatura por teóricos organizacionais, algumas vezes de forma indiscriminada, para a investigação de múltiplos fenômenos que envolvem relacionamentos colaborativos entre diversos atores. Segundo Nohria (1992, p. 3) “[...] esta proliferação indiscriminada do conceito de redes ameaça relegá-la ao status de uma metáfora evocativa, aplicada tão incorretamente que acabará significando qualquer coisa”.

Contudo, no que tange a conceituação de redes é bastante comum verificar a existência de certa confusão entre o que são empresas em rede, indústrias em rede e redes de empresas. O primeiro conceito (empresas em rede) refere-se à configuração intra-organizacional como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação. O segundo (indústrias em rede), está relacionado invariavelmente a padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. As redes de empresas estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas. (BRITTO, 2002).

Dentro dessas configurações, a reciprocidade se acentua quando existe uma perspectiva de longo prazo. Segurança e estabilidade encorajam a originar novas maneiras de

realizar as tarefas, promovendo aprendizado, troca de informações e gerando confiança (POWELL, 1990).

O aprendizado interorganizacional merece destaque, pois em um contexto de rede, o sucesso do processo de aprendizagem está diretamente relacionado com a interação sinérgica entre seus membros. As organizações buscam selecionar recursos complementares, objetivando a transferência de conhecimento entre as empresas na rede. A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e relacionamento de capacidades.

Para que os valores, rotinas e regras sejam amplamente difundidos e absorvidos pelos atores, é necessário um tempo de aprendizagem suficientemente capaz de amadurecer não só a maneira de agir dos participantes, mas também a qualidade e intensidade do relacionamento entre eles. Nesta direção, a teoria das redes propõe que todas as organizações podem ser encaradas como redes sociais e precisam ser assim analisadas. A rede social pode ser caracterizada como um conjunto de pessoas e organizações unidas por um conjunto de relacionamentos sociais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Partindo da linha de raciocínio, de que as redes podem ser uma significativa forma de se entender as organizações. (NOHRIA, 1992).

A rede, portanto, vem sendo idealizada com um “formato organizacional democrático e participativo”, no qual as relações interinstitucionais se caracterizam pela não-centralidade organizacional e não-hierarquização do poder, tendentes à horizontalidade, complementaridade e abertas ao pluralismo de ideias e à diversidade cultural. Em contrapartida a esse pensamento, pode-se dizer que o desafio da coordenação dos empreendimentos em rede está relacionado ao fato de que as organizações atuam de acordo com lógicas, valores e normas de conduta próprias e, por outro lado, desejam conciliar ações visando alcançar um objetivo comum. (MIGUELETTO, 2001, p. 43).

Contudo, os autores arriscam-se a inferir que estes desafios são provenientes não apenas das mudanças ambientais sofridas pelas organizações nos últimos anos, mas principalmente pela complexidade da formação dessa nova estrutura, envolvendo indivíduos com suas peculiaridades dentro de um grupo em busca, a priori, de conquistar objetivos isoladamente inalcançáveis.

Esse paradoxo confere as redes uma maneira de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação mercado e hierarquia.

4.2 FORMAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO E REFLEXOS NO ÂMBITO SOCIAL

Para propor essa mudança na vida organizacional das empresas, de associar-se em rede, são necessários motivos e razões que devem ser levados em conta, pois o rearranjo ou a criação de novas estruturas organizacionais gera custos. (GHEMAWAT, 2000).

Uma forma de caracterizar o ingresso em uma união estratégica é examinar as posições estratégicas de cada sócio potencial. O futuro parceiro pode possuir uma posição de liderança em seu negócio fazendo a sua nova parceira incrementar as suas atividades; a nova parceira também pode ver na rede uma maneira de permanecer no mercado que ela ainda não domina, como pode se unir a um parceiro maior, tomando uma atitude defensiva contra os seus rivais.

A abertura de uma nova rede pode representar uma mudança tanto empresarial como local. Lorange e Roos (1996), ressaltam sua importância em termos competitivos:

[...] obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; ganhar acesso a novas tecnologias e diversificação em novos negócios; obter economia de escala e atingir integração vertical; e superar barreiras alfandegárias/legais. (LORANGE; ROOS, 1996).

Frente a essas motivações, o crescente cenário de associações em redes faz com que várias organizações de diferentes ramos busquem motivações complementares para manter aumentar a competitividade buscando o gerenciamento da incerteza estratégica e o compartilhamento de riscos.

Amato (2000) sugere outros motivos para a formação de redes de empresas: aumento da competitividade via integração tecnológica: reduzindo seus custos em função dos diferentes ramos tecnológicos; construção de competência de classe mundial: a união entre empresas como forma de fixação de marcas; aumento na velocidade de entrada e criação de um produto novo: pois a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes.

O movimento de adaptação das empresas pode ser observado em setores dinâmicos da economia, como o de varejo. Os ajustes efetuados pelas empresas no ramo varejista caracterizam-se por investimentos vultosos na busca da maximização da eficiência operacional, com a racionalização de processos e a redução de custos, e em *marketing*, por

meio da oferta de um formato de loja mais adequado e de serviços especiais, como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais. (FENSTERSEIVER, 1997).

Contudo, as lojas de materiais de construção de pequeno porte, que contam com um orçamento extremamente reduzido, não comportam os custos financeiros de tais ajustes. Ademais, por não terem escala operacional comparável a das grandes redes varejistas nem o mesmo poder de barganha, enfrenta obstáculos em conseguir preços competitivos junto às indústrias (HALPIN; WOODHEAD, 2004).

Para suportar a concorrência das grandes redes e buscando manterem-se no mercado, as lojas de materiais de construção de pequeno porte - lojas de vizinhança – têm-se articulado na forma de redes de cooperação. (AMATO NETO, 2005; ROSSETTI, 2005).

O objetivo dos elos na formação de redes de cooperação, primeiramente, visa aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, principalmente fabricantes, conseguindo preços mais competitivos e prazos de pagamento maiores por meio das compras conjuntas. Num segundo momento, buscam a adoção de programas de *marketing* via rede de cooperação, permitindo aos associados acesso à propaganda em veículos de massa, padronização das lojas (adoção de padrões estabelecidos pela rede), lançamento de produtos com a marca da rede, treinamento dos funcionários e profissionalização administrativa (CARVALHO, 2003).

Redes de cooperação ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e podendo variar em relação aos propósitos e objetivos.

Conforme Barney e Hesterly et al. (1996 *apud* BRAGA, 1999), entre as razões para a formação de redes, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

As parcerias empresariais podem variar de acordo com os recursos investidos, de acordo com o grau de comprometimento e de acordo com os interesses dos parceiros, podendo ir de simples acordos cooperativos informais até fusões.

De acordo com Lorange e Roos (1996), não existe um melhor tipo específico de parceria, o importante é escolher a forma apropriada para cada empresa de acordo com suas condições e interesses.

Na opinião de Casarotto e Pires (1999), o modelo ideal de rede de cooperação para micro, pequenas e médias empresas são as redes de empresas flexíveis, devido à variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem, do(s) produto(s) envolvidos e da profundidade do nível de cooperação, onde a base é juntar esforços em funções em que se necessita de uma base maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva. Para este mesmo autor, no atual cenário de crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é pouco provável que uma pequena empresa consiga ter competitividade sozinha.

Em função disso, é preciso estabelecer parcerias para trabalhar de forma cooperada entre empresas. Através da formação de redes de cooperação percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos do que as grandes empresas podem tornar-se igualmente competitivas se agregarem as vantagens que as grandes têm como exemplo: tecnologias, logístico e economia de escala. Com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns (amplos ou mais restritos), as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

Assim, conforme Leon e Amato (2001), a formação deste vínculo permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a sinergia. Neste caso, as redes de empresas, apesar de serem menores do que uma grande empresa internacional consegue ser competitiva através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo.

Para que uma parceria tenha sucesso é necessário um processo gradual de formação que inclui a identificação do(s) parceiro(s) ideal (is), à aprovação de todos os envolvidos no processo, a definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final. A eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da rede de cooperação (LORANGE; ROOS, 1996).

Toda parceria deve ser feita através de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementariedade.

Para Casarotto e Pires (1999), o nascimento e sobrevivência de redes e depende da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança envolvendo aspectos

ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes.

Fala-se em parceria ideal quando ela gera negócio lucrativo e traz satisfação para todas as partes. Para tanto, antes de os empresários procederem à constituição de um elo é fundamental que, previamente, se faça um estudo aprofundado da viabilidade do projeto, bem como da compatibilidade do parceiro potencial, e esta etapa constitui-se numa das principais etapas do processo de formação de parcerias e outros tipos de cooperação, conforme citou Basso (1998).

Para Basso (1998), o parceiro mais apropriado é, muitas vezes, aquele já conhecido em certos ramos industriais e comerciais. Uma rede bem-sucedida pode surgir das relações comerciais do dia-a-dia, entre empresas que já fizeram negócios, que mantêm relações.

Contudo, esta associação entre empresas que já se conhecem pode não ocorrer, por inúmeros motivos, e os interessados devem procurar associações com desconhecidos. Entre os mecanismos de pesquisa visando encontrar o parceiro compatível pode-se citar os órgãos oficiais, os consulados e escritórios comerciais e as câmaras de comércio.

Para o sucesso de cada parceiro em redes de cooperação, segundo Kanter et al. (1997 apud BRAGA, 1999), onde todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas dependem: da interdependência; do investimento, onde os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

Para Gomes (1999), as redes, tidos também como elos não podem ser vistas como um fim em si, e sim como um meio para alcançar um objetivo estratégico, onde o importante é a estratégia por trás da rede. Se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa terá poucas chances de obter sucesso.

Segundo Lorange e Roos (1996) o conhecimento dos problemas enfrentados na parceria; o reconhecimento dos benefícios quando são bem administrados e a intenção de identificá-los é determinante para o sucesso. Para evitar problemas e armadilhas, esses problemas devem ser claramente identificados, listados e auditados permanentemente.

Para Hamel e Doz (1999), devido à multilateralidade que marca a nova geração de novos elos, convivem três tipos diferentes de problemas: os problemas entre sócios que

integram um elo específico; problemas entre diferentes parceiros que envolvem os mesmos sócios e problemas entre uma empresa e suas várias junções. Não obstante, é importante salientar que, para formar parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial, questões culturais podem dificultar a sua viabilização, pois pressupõe que o individualismo seja abandonado, ou seja, que os participantes aceitem o que antes era um concorrente agora é um parceiro, saibam tolerar, ceder e que estejam comprometidos com o negócio.

Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação freqüente da rede; suprimento adequado de informações entre os membros da rede; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar dela.

Dessa forma as parcerias tornam-se vantajosas para as empresas proporcionando-lhes melhores acessos a novos mercados, acesso a novas fontes técnicas, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos. Não obstante as vantagens que as parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial oferecem às empresas, é importante salientar os benefícios que as estratégias cooperativas trazem para as regiões onde são concretizadas, pois o crescimento e a prosperidade econômica não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando estas se unem para explorar as competências coletivas.

Diante disso, as pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental devido a grande representatividade numérica e capacidade de gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento regional.

Conforme Leon e Amato (2001), nos últimos anos, devido à necessidade de adaptar-se a ambientes competitivos, as pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico, de modo a constituir um via de reestruturação que pode competir em alguns setores com grandes empresas, especialmente quando relaciona-se estreitamente com o caráter das inovações tecnológicas durante os últimos anos, em particular com indústrias de tecnologia mais elevada.

Para Motta (2001), as novas formas de colaboração entre empresas representam um paradigma de vinculação flexível, onde as vantagens, decorrentes da aglomeração, ocorrem

devido à existência de densa sobreposição de aglomerados de empresas trabalhando de forma interdependente, providas de mão-de-obra e infra-estrutura institucional.

Dentre as mais recentes formas de redes de empresas que se beneficiam das vantagens de localização estão os clusters regionais que, dentre as características mais importantes têm o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta. (PORTER, 1999).

Num cluster encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais.

De acordo com Amato et al. (1999 apud LEON; AMATO, 2001), há uma grande dificuldade de caracterização em agrupar as lojas do mesmo ramo, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separado nas categorias disperso ou aglomerado. Os limites entre estas categorias nem sempre são nítidos, e, em alguns casos pode haver um mix das duas formas de organização.

Convém destacar que esta dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados podem atingir.

Por outro lado, estes ganhos em eficiência, não resultam necessariamente da existência de um *cluster*. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações inter-firmas.

Observa-se, também, que a concentração geográfica e setorial de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de um conglomerado, porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são, conforme Motta (2001), divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva.

De acordo com Porter (1999), o sucesso das firmas de uma determinada região atuando em um particular ramo da economia é determinado por uma série de fatores

condicionantes. Esses fatores seriam as condições de demanda; as relacionadas às indústrias de apoio; a estratégia da firma; sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local. Os países e estados visando sua integração no mercado internacional e maior participação e competitividade a nível mundial, adotam medidas consistentes de incentivo às empresas a fim de que estas adquiram maior competitividade. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

A colaboração entre as organizações tem se tornado alvo de crescente interesse dos pesquisadores. Nesse contexto, destacam-se as redes organizacionais, cujo significado do termo designa estratégias entre organizações. Esses “arranjos” são formados por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos (MILAGRES, 2009).

Na concepção de Clegg, Hardy e Nord (1998), as redes podem assumir formas muito diferentes, variando da formal à informal, existindo simplesmente para a troca de informações entre empresas ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

A formação de redes de cooperação e reflexos no âmbito social, especificamente no campo de estudo das Ciências Sociais, as redes interorganizacionais começaram a ser crescentemente estudadas a partir de 1980. De acordo com Balestrin e Fayard (2003, p. 5), o interesse pelo tema ocorreu principalmente pelas seguintes razões: “[...] a emergência da nova competição (colaboração em rede); o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (maior capacidade de interação); e, consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica”.

A lógica predominante na formação de redes interorganizacionais centra-se no fato de que as relações de cooperação resultam em ganhos para todos os envolvidos, pois, do contrário, não cooperariam. Assim, os diferenciais competitivos alcançáveis pelas redes deslocam o tradicional enfoque essencialmente individualista para uma concepção de resultados coletivos, influenciando as ações e as decisões em conjunto (VERSCHOORE;BALESTRIN, 2008).

Nos estudos organizacionais, as redes são abordadas a partir da diversidade das relações interorganizacionais: cooperação entre firmas, e estratégicas, cadeias produtivas,

integração de ações e programas de serviços públicos (POWELL, 1990; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

As redes de cooperação, ou redes horizontais, são constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de ação estratégica de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela associadas. Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. Trata-se, efetivamente de uma tendência na atualidade do mundo dos negócios (OLIVEIRA; CANDIDO, 2007).

No Brasil, existem várias redes de cooperação difundidas em diversos setores, como no de farmácias e drogarias, de hotelaria, de padarias, de materiais de construção, de supermercados, de funerárias e moveleiro. Muitas vezes as redes de cooperação são tratadas simplesmente como centrais de compra. Porém, o termo “centrais de compra” limita o propósito da rede de cooperação à aquisição de insumos a melhores preços e prazos de pagamento (MORAES, 2003).

Por outro lado, a rede configura-se uma estratégia de competitividade para as PME's, visto que, organizadas em rede, tais empresas conjugam esforços para competir de forma mais equilibrada com as grandes. Entre os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação estão: economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos da rede e economias de especialização; redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre as empresas reduz a incerteza e o comportamento oportunístico nas inter-relações; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de *marketing* (OLIVEIRA; GUERRINI, 2004; MILAGRES, 2009).

A noção de rede organizacional traduz o fato social do estabelecimento de relações entre duas unidades sociais, configurando-se como rede de empresas, quando se voltam para interações no âmbito de negócios. Mas isso deve ser visto de modo amplo, com graus variáveis de intensidade, seja de relações e interações informais até relações contratuais.

No que se refere à evolução das redes Granovetter (1973), apresentam o conceito *embeddedness*, ou traduzido - imbricação – para denotar a os laços diversos que podem sustentar as redes desenvolvidas.

Contudo, acredita-se que o sucesso desses arranjos depende de estruturas organizacionais que fortaleçam as relações de confiança entre os agentes, permitindo a ampliação da troca de conhecimento e o fim de comportamentos oportunistas. Desse modo, cabe sintetizar ressaltando um elemento central na construção de redes - a confiança mútua (MALAFAIA et al., 2007).

Na concepção defendida por Uzzi (1997), a formação de redes envolve a análise da disponibilidade do parceiro, de sua confiabilidade e de sua capacidade. A confiança emerge na predisposição de alguns associados assumirem o melhor em relação à ação e aos motivos do outro. A confiança é esclarecida por Uzzi (1997), como um dos elementos-chave dos laços de rede, sendo a crença de que um parceiro de troca não agiria em função de seu auto-interesse.

Gulati (1995), também ressalta a importância da confiança entre os parceiros e sugere que a seleção das organizações se baseia não apenas nas atividades a serem desenvolvidas, mas também na existência e frequência de laços anteriores com o parceiro.

Assim, as redes de cooperação se apresentam como uma estratégia de mercado no sentido de propiciar aos associados mais uma modalidade para a sua continuidade no setor em que atua, no caso, lojas de materiais de construção.

5 REDES DE COOPERAÇÃO EM NÍVEL MUNDIAL E NACIONAL

Os países e estados visando sua integração no mercado internacional e maior participação e competitividade em nível mundial, adotam medidas consistentes de incentivo às empresas a fim de que estas adquiram maior competitividade.

As redes de cooperação em nível mundial e nacional são estimuladas pela reestruturação da economia mundial, pelas quais as transformações são cada vez mais intensas e abrangem cada vez mais a indústria da construção civil. Nesse sentido, tem-se exigido dessas empresas um movimento no sentido de criarem novas estratégias e perspectivas de ações que possam garantir além do seu desempenho, a sustentabilidade no mercado.

No contexto que se baseia no acelerado desenvolvimento tecnológico em todos os níveis, levando ao ciclo de vida de produtos mais curtos, aumenta-se a necessidade de se reunirem no sentido de atenderem a demanda de produção de materiais. Neste sentido, a formação e os arranjos empresariais, no caso, as parecerias de cooperação entre as empresas ganham destaque a partir da competitividade que se tem exigido e os modelos organizacionais para tal tem sido representados de diferentes formas, como alianças estratégicas, fusões, arranjos institucionais, cooperações, empreendimentos cooperativos e contratos de longa duração.

A partir da década de 1990 devido as grandes transformações da economia as empresas têm buscado alternativas no sentido de se adaptarem mais rapidamente às novas exigências de um mercado segmentado e isto tem provocado mudanças tanto de comportamento como de estratégias de organização, para que se garantir um competitividade estão repensando internamente seu processo de produção, organização, bem como, a gestão do trabalho vislumbrando novas alternativas de parcerias como a de cooperação.

Em nível nacional destaca-se o estado do Paraná que visando incentivar a realização de cooperação empresarial e a aumentar o volume de realização de negócios, criou através da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) o programa redes de cooperação, que tem como objetivo promover a cooperação entre as empresas e oferecer suporte técnico à formação e consolidação de redes.

Este programa, que conta com parcerias de Universidades gaúchas, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias.

A realidade das pequenas e médias empresas do setor de construção civil brasileiras estão, muito aquém dos níveis de comprometimento necessários para a sobrevivência de um mercado globalizado (LEON;AMATO, 2001).

As incertezas envolvidas na atividade econômica, tais como, instabilidade e transformações cada vez mais rápidas e abrangentes, vêm exigindo que as empresas busquem estratégias competitivas que garantam seu desempenho e sustentabilidade no mercado.

Apesar das barreiras enfrentadas, as pequenas e médias empresas encontram-se com uma característica a seu favor para o desenvolvimento de processos inovadores, que é a flexibilidade.

As organizações buscam modelos e processos que a tornem inovadora, possibilitando maiores vantagens competitivas. No caso das pequenas empresas uma das fontes de inovação que vem sendo discutida para seu melhor desempenho são adoção de novos modelos empresariais baseados em cooperação, como as redes de empresa.

Redes empresariais são definidas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC-2002) e Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE-2002) como: empresas que interagem entre si, com fornecedores, clientes, ou parceiros na transferência de tecnologia, e/ou com centros de pesquisa, centros técnicos, universidade e outras entidades públicas a fim de aumentar sua competitividade, resolver problemas, entrar em novos mercados, desenvolver e produzir bens e serviços.

Já com relação ao setor de construção civil, segundo levantamento da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMANCO), as vendas de material de construção no varejo tiveram alta de 7,8% em novembro de 2011 com relação a outubro de 2010.

A entidade ANAMANCO que representa as 138 mil lojas de material de construção no País, divulgou ainda que, na comparação entre novembro de 2010 com novembro de 2009, o desempenho foi 8,5% superior. De janeiro a novembro, o segmento de material de

construção cresceu 10,5% sobre o mesmo período do ano passado. Nos últimos 12 meses, o desempenho foi de 11%. O setor continua muito otimista com relação às vendas de dezembro, notadamente agora com o anúncio da prorrogação do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) até dezembro de 2011.

Segundo a associação ANAMANCO (2010),

A prorrogação da redução do IPI tem papel fundamental no aquecimento da nossa cadeia produtiva e o governo entendeu a importância da manutenção dessa medida, pois ela beneficia, sobretudo, a parcela da população mais carente, a que tem renda familiar de até cinco salários-mínimos. O decreto é válido para a cesta básica de material de construção, ou seja, aqueles produtos imprescindíveis na construção de uma casa popular.

De acordo com a ANAMANCO (2010), os itens beneficiados com a desoneração do imposto ficariam, em média, 8,5% mais caros para o consumidor final se a redução do IPI não fosse mantida.

Quem sentiu mais os efeitos da medida foram os consumidores de menor poder aquisitivo, que geralmente fazem mais pesquisas de preço e optam pelos produtos mais em conta. Para quem estava construindo uma casa popular (em torno de R\$ 40 mil), o benefício significou economia de aproximadamente R\$ 1.500 ou a construção de um banheiro.

No Estado do Paraná, os números também vêm evidenciando recuperação. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o comércio varejista de materiais de construção vendeu 24,5% mais que no mesmo mês do ano de 2008. No acumulado dos oito primeiros meses do ano, a melhora é de 18,2%. E o faturamento já é 21,2% melhor que em 2009.

Por outro lado, dados do IBGE dão conta de que o custo da construção civil, de janeiro a setembro, no Paraná, está 6,13% maior que no mesmo período do ano de 2008.

5.1 REDE DE COOPERAÇÃO NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO OESTE DO PARANÁ: CASO REDE BEM VIVER

A Rede “Bem Viver”, surgiu no Estado do Paraná em 2001, através do esforço de alguns empresários que tiveram a idéia de se unir e foram em busca de parceiros do segmento varejista de materiais de construção para formar uma associação.

O objetivo inicial era fazer com que suas lojas se tornassem competitivas e com maior facilidade de negociar com indústrias fornecedoras, comprando em grandes volumes e com preços melhores.

A sobrevivência frente à concorrência apresenta-se como uma necessidade, ou o motivo mais básico para a formação da Rede “Bem Viver”. A rede se configurou então, para atender às necessidades das pequenas e médias lojas associadas, tanto no sentido de melhorar a parte operacional do negócio, conforme as expressões dos associados “comprar melhor” e “negociação mais forte”, como também de aprimorar os aspectos mercadológicos. Sendo esse aspecto evidenciado pelos termos “mídia forte”, “estar melhorando as nossas lojas” e “estar fazendo uma televisão” (referindo-se às propagandas em horário nobre nas grandes emissoras).

No que se refere à administração da “Rede Bem Viver” pode-se observar que é gerenciada por um processo moderno, onde os serviços estratégicos de administração são efetuadas diretamente pelos associados e afiliados envolvidos. Tais serviços envolvem a administração da marca, gerenciamento de dados, pesquisa de mercado, negociações com parceiros fornecedores, propaganda e marketing, desenvolvimento e pesquisa de técnicas de layout de loja e gôndolas, assessoria e consultoria administrativa e gerencial.

Hoje, com uma rede já estruturada, a “Bem Viver” trabalha num sistema de cooperação e associativismo entre as lojas de materiais para construção, e um de seus objetivos é manter o atendimento estreito e amigo com os clientes através de seus proprietários e profissionais.

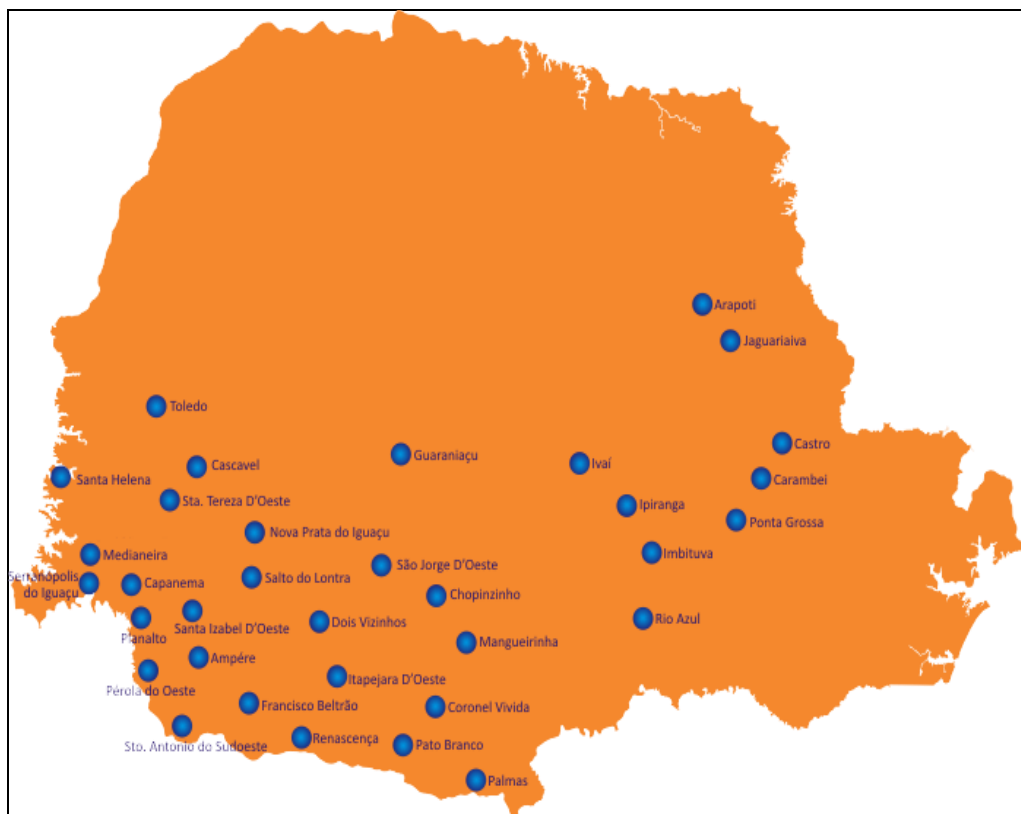
A filosofia adotada pela Rede Bem Viver promulga o discurso de ser amigo do cliente, estando por perto quando ele precisa. Inclui ainda, o atendimento com solidez e

capacidade de oferecer preços melhores juntamente com qualidade dos produtos e satisfação na hora da entrega dos materiais.

Com 52 lojas associadas em todo o Estado do Paraná, a vantagem de fazer parte da Rede atinge os lojistas, que se unem no momento da compra dos produtos e também nas promoções que são realizadas. A rede Bem viver como todas as demais redes de cooperação, de pequenas e médias empresas (PME's) apresenta as características, estas são: a) formação por um grupo de PME's que se situam geograficamente próximas; b) as PME's atuam em segmento específico de mercado; c) as relações entre as PME's são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; d) a rede é formada por indeterminado período de tempo; e) e a coordenação da rede é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança. (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A Rede Bem Viver está presente nas seguintes cidades : Cascavel, Guaraniaçu, Santa Helena, Santa Tereza do Oeste, Serranópolis do Iguaçu, Medianeira e Toledo fazem parte da Regional Oeste. Ampére, Capanema, Coronel Vivida, Chopinzinho, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Itapejara do Oeste, Mangueirinha, Nova Prata, Pato Branco, Palmas, Pérola do Oeste, Planalto, Renascença, São Jorge do Oeste, Salto do Lontra, Santa Izabel do Oeste, Santo Antônio do Sudoeste abrangem a Regional Sudoeste. Para a Regional Campos Gerais são Arapoti, Carambeí, Castro, Imbituva, Ipiranga, Ivaí, Jaguariaiva, Ponta Grossa e Rio Azul. (Fonte: Setor de Marketing Rede Bem Viver, ano).

Figura 1: Mapa Associados da Rede Bem Viver no Paraná.



Fonte: Setor de Marketing Bem Viver, 2010.

Segundo publicação da ANAMANCO o *ranking* de 2011 das maiores redes do Brasil em material de construção a Rede bem Viver apareceu em 16º lugar geral, confirmando o sucesso de rede cooperada no Paraná. (REVISTA ANAMANCO, 18 abr. 2011).

Um dos atrativos da rede de cooperação reside no fato das empresas associadas se conservarem independentes. Porém, a realização de algumas atividades em conjunto é a própria essência da rede de cooperação.

As lojas varejistas de materiais de construção fazem em conjunto todas as atividades que a rede promove: as campanhas (por exemplo, as campanhas de aniversário da rede), os tablóides e as propagandas na televisão. Fica evidente pelos relatos dos entrevistados que toda a parte mercadológica é delegada à rede, sendo todos esses processos de sua responsabilidade.

A Rede Bem Viver também repassa para as lojas algumas sugestões de produtos que a rede consegue negociar a um preço melhor ou mais competitivo, e que não são anunciados nos tablóides. Desse modo, cada loja pode optar por comprar esses produtos ou não. A rede possui um Centro de Distribuição próprio onde funciona todo o setor administrativo e onde são entregues os produtos comprados por intermediação da rede. Por outro lado, as lojas

associadas têm independência para realizar atividades individualmente, desde que respeitem os aspectos estabelecidos no estatuto de rede.

Na tabela abaixo, apresenta-se dados referentes ao faturamento da Rede Bem Viver (2007-2009):

Tabela 01: Faturamento da Rede Bem Viver

ANO	MÊS	FATURAMENTO EM REAIS
2007	JANEIRO	R\$ 4.776,499, 69
2008	JULHO	R\$ 5.543,257, 01
2009	ABRIL	R\$ 8.061,943, 36

Organização: Alves (2012). **Fonte:** Setor de Marketing Bem Viver.

Observa-se um crescimento do faturamento da Rede Bem Viver ao longo dos anos de 2007, 2008 e 2009.

Nesse sentido consta-se que a iniciativa dos empresários em materiais de construção, em buscar estratégias de competitividade através de uma Rede de Cooperação, pode contribuir para sua permanência no mercado varejista de forma empreendedora e lucrativa.

Para aderir a Rede “Bem Viver” o empresário interessado terá que investir em:

- Jóia: 12 salários mínimos (valor corrente do mês em questão) parcelados em 12 vezes a partir da assinatura do contrato;
- Mensalidade: Conforme sistema Vale Quanto Pesa, FM: $(FG+FMF+FMV)/3$;
- Encontrando o Fator Mensalidade, aplica-se 0,0053 sobre o valor. Ex: R\$ 200000* 0,0053 = R\$ 1060;
- Adiantamento: 35,088% - R\$ 371,93;
- Mensalidade a Compensar: Compensar o valor da mensalidade com as VPS produzidas pelas compras;
- Créditos de VPS;
- São cobradas as mensalidades da seguinte maneira: 25% da mensalidade total no primeiro mês, 50% da mensalidade total do segundo mês, 75% da mensalidade total do terceiro mês e a partir do quarto mês pagamento integral;

A Rede “Bem Viver” distribui suas ações em setores de trabalho como:

- Setor de Negociações e compras:
 - Parceria com mais de 61 indústrias fornecedoras; Compras por cotação de mais de 7 itens;
 - Desenvolvimento do sistema de informações de compras via Intranet;
 - Atacado – Centro de Distribuição da Rede; Importação;
 - Produtos com marca própria (Balcão Orange);
 - Negociações diferenciadas para tabloides; Negociações para projetos de *marketing*.
- Setor de *Marketing*:
 - Campanhas de vendas bimestrais conforme cronograma anual;
 - Mídias: tabloides, spot de rádio, TV, *web flyer*, página da Rede;
 - Padronização da comunicação visual das lojas – manual de uso da marca;
 - Criação peças institucionais: jingles, mascote, folders, placas, cartaz de preços; Uniformes, Sacolas, crachás, brindes em geral;
 - Personalização de veículos das lojas;
 - Desenvolvimento das fachadas;
 - Suporte nas ações de *marketing* individuais das lojas (feiras, promoções, etc.);
 - Negociações com gráficas, TVs; e,
 - Fornecedores de produtos de *marketing*.
- Setor Administrativo Financeiro:
 - Toda gestão administrativa e financeira da Rede e do CD Orange;
 - Contas a pagar e a receber (despesas escritório, mensalidades, jóias, VPs, plano Tim, etc);
 - Folha de pagamento;
 - Gerenciamento e controles documentais (atas, cadastros lojas, arquivos);
 - Implantação de novo software de gerenciamento financeiro.
- Setor de Gestão:
 - Pós Graduação em Gestão de lojas de materiais para construção;
 - Parceria ANAMACO e Financeira Americanas Itau S/A Crédito Financiamento e Investimento (FAI), Laranjeiras do Sul;
 - Treinamentos técnicos em produtos com fornecedores parceiros;
 - Cartão crédito da Rede (negociação *Cetelem* e *Credipar*);

- Parceria com telefonia celular;
- Parceria com *Equifax* e *Cheque Express* para fortalecimento área de crédito e cobrança das lojas.

Na região oeste do Paraná, a Rede Bem Viver conta com 07 lojas associadas: Céu Azul, Guaraniaçu, Santa Helena, Santa Tereza do Oeste, Serranópolis do Iguaçu, Medianeira e Toledo essas fazem parte da Regional Oeste, com um crescimento de 17% no faturamento líquido das empresas. (Setor de Faturamento Bem Viver).

Segundo setor de Logística da Rede Bem Viver, os empresários associados continuam ampliando sua frota de caminhões, espaço físico e principalmente na qualificação dos seus colaboradores, objetivando a garantia da satisfação dos seus clientes.

Com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns amplos ou mais restritos, as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização.

Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade. Assim, a formação desta parceria em conjunto permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a sinergia. Neste caso, as redes de empresas, apesar de serem menores do que uma grande empresa internacional consegue ser competitivas através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo.

Entretanto, não existe um melhor tipo específico de parceria segundo foi destacado por Lorange e Roos (1996), sendo necessário a escolha da forma mais apropriada para cada empresa, segundo as condições e interesses dos empresários. Os empresários ao serem questionados sobre o porquê dentre várias redes de cooperação no Brasil terem escolhido a Rede Bem Viver, afirmaram que:

Era a rede que foi fundada na região na época. (Entrevistado 1).

Nós ajudamos a formar a rede pois não existia outra em nossa época. (Entrevistado 2).

Por ser convidado por colegas da região, e por ser a primeira pessoa regido, sou sócio fundador. (Entrevistado 3).

Pelo nome. (Entrevistado 4).

Nascida nas proximidade de minha loja. (Entrevistado 5).

Em função de ser a primeira rede de material de construção a ser instalada. (Entrevistado 6).

Ao se pensar na rede como “elo”, Gomes (1999) destaca que não podem ser vistas como um fim em si, e sim como um meio para alcançar um objetivo estratégico, e se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa terá poucas chances de obter sucesso.

Segundo os entrevistados o resultado com a parceria entre a empresa e a Rede de Cooperação Bem Viver, foi excelente, como demonstra o conteúdo do discurso produzido por eles, a seguir:

Melhorias em vários setores, Como compras, / marketing / vendas. (Entrevistado 1).

Maior competitividade perante meus concorrentes, maior rentabilidade. (Entrevistado 2).

Crescimento contínuo, parceria e troca de experiências, etc. (Entrevistado 3).

Melhora compra – atendimento – marketing. (Entrevistado 4).

Melhor desempenho em compras, vendas e conhecimento do negócio. (Entrevistado 5).

Principalmente na gestão das lojas e o traça de informação. (Entrevistado 6).

Já os fatores essenciais para se manter uma estratégia de cooperação, Wildeman (1999) destaca a avaliação freqüente da rede; suprimento adequado de informações entre os membros da rede; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar dela. Nesse sentido, os entrevistados ao serem questionados sobre como surgiu a idéia de participar de uma rede de cooperação, destacam:

Para unirmos os pequenos para fazer frente aos grandes. (Entrevistado 1).

Com a necessidade de fortalecer perante o mercado (Entrevistado 2).

Fui convidado por colegas da região. (Entrevistado 3).

Através de marketing de rede. (Entrevistado 4).

Convite, aliado a simpatia pelo cooperativismo. (Entrevistado 5).

Surgiu através da necessidade da loja em ter poder de negociação junto a fornecedores. (Entrevistado 6).

Ao serem indagados sobre o contrato com a Rede Bem Viver se é sem prazo ou é renovável, todos responderam que é sem prazo, entretanto duas falas nos chamam a atenção, pela segurança expressada pelos entrevistados:

Não tem prazo definido. É o nosso negócio, quanto mais durar, melhor. (Entrevistado 3).

Não existe contrato – apenas estatuto. (Entrevistado 6).

Nesse sentido, o processo para aderir a Rede “Bem Viver”, é viável para o empresário interessado, entretanto este deve investir a médio e longo prazo na busca de atingir os objetivos do associado.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

A colaboração entre as organizações tem se tornado alvo de crescente interesse dos pesquisadores. Nesse contexto, destacam-se as redes organizacionais, cujo significado do termo designa junção (elo) entre organizações. Esses “arranjos” são formados por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

Com a união de empresas através da formação de redes empresariais com objetivos comuns - tanto objetivos amplos ou mais restritos -, as empresas podem alcançar vantagens competitivas oriundas deste tipo de organização. Pela escala dos negócios conseguem a redução de custos e pela sua formação (várias empresas pequenas) conseguem manter a flexibilidade e a agilidade.

Conforme Leon e Amato (2001), a formação desta aliança permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a integração. Neste caso, as redes de micro empresas, apesar de serem menores do que uma grande empresa internacional conseguem ser competitivas através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo ao realizarem as compras para a Rede Bem Viver.

As redes podem assumir formas muito diferentes, variando da formal à informal, existindo simplesmente para a troca de informações entre empresas ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas. O movimento de adaptação das empresas pode ser observado em setores dinâmicos da economia, como o de varejo.

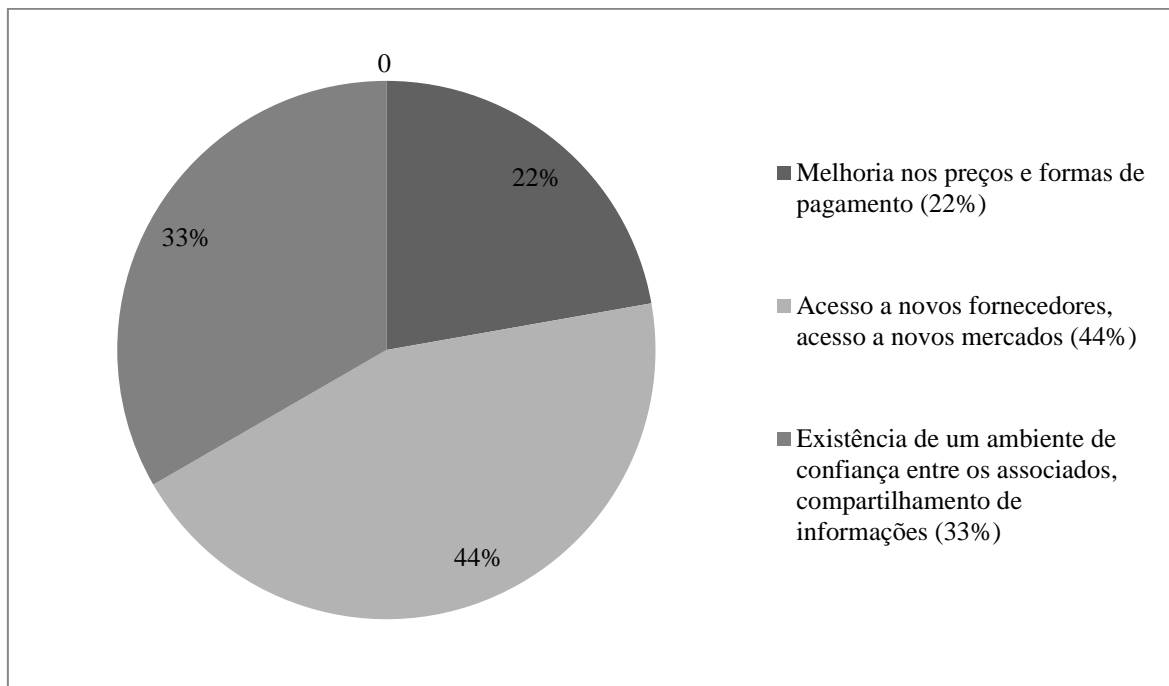
Considerando que as lojas de materiais de construção de pequeno porte, que contam com um orçamento extremamente reduzido, não comportam os custos financeiros de tais ajustes. Para suportar a concorrência das grandes redes e buscando manterem-se no mercado, as lojas de materiais de construção de pequeno porte têm se articulado através de redes de cooperação.

Integrando-se as Redes, os micros empresários buscam a adoção de programas de marketing via rede de cooperação, permitindo aos associados acesso à propaganda em veículos de massa, padronização das lojas (adoção de padrões estabelecidos pela rede),

lançamento de produtos com a marca da rede, treinamento dos funcionários e profissionalização administrativa.

Os benefícios estratégicos alcançados com a formação da rede de cooperação, atingem a compreender também os impactos de sua formação entre pequenas e médias empresas envolvidas. E, ainda a necessidade de flexibilidade crescente, o que obriga as empresas a se estruturar de maneira distinta em relação ao passado.

Gráfico 1 - importância das redes de cooperação



Fonte: Rede Bem Viver, 2011.

Percebe-se na pesquisa que, as principais razões para se formar parcerias, por meio de redes de cooperação destacam-se: explorar economias de escala; baixo custo de entrada em novos mercados; baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos e compartilhar riscos; facilitar o conluio tácito ou explícito.

Os empresários devotam mais tempo à busca de parceiros em termos financeiros do que ao gerenciamento da parceria em termos humanos, prevalecendo, portanto, uma ênfase no controle do relacionamento. Como podemos verificar nas falas do entrevistados:

A Loja ficou mais conhecida em toda a região através de comunicação como radio/tv. (Entrevistado 1).

Crescimento das lojas, maior geração de emprego e renda, geração de impostos. (Entrevistado 2).

Fortalecimento da classe, representatividade. (Entrevistado 3).

Projetos culturais – ambientais e ecológicos. (Entrevistado 4).

Permitiu nossa região ter opções que se restringiam a grandes centros. (Entrevistado 5).

O melhor atendimento para os clientes. (Entrevistado 6).

As redes devem ser consideradas sistemas vivos em evolução, portanto, são mais do que mero acordo firmado. Podem abrir oportunidades não previstas e, em vez de simples troca, os vínculos devem envolver colaboração (criação conjunta de novo valor) por meio da valorização das habilidades individuais. Por fim, as redes não podem ser controladas por sistemas formais. Requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuem o aprendizado.

Constatou-se nas análises que as razões apresentadas pelos Micros Empresários são considerados como pontos iniciais à aderência de redes de materiais de construção: mudanças estratégicas; diferentes níveis de comprometimento; desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; desequilíbrio de benefício; confiança prematura e sem salvaguardas institucionais; lealdades conflitantes; falta de comprometimento na alocação de recursos; integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e apego à política interna corporativa dos parceiros individuais. Por outro lado, os elos que se formam em busca de sucesso empresarial podem ser percebidas, por empresas que podem ser identificados a excelência individual, interdependência, investimento, informação, integração, institucionalização e, por fim, a integridade para justificar e aumentar a confiança mútua.

As relações de cooperação entre empresas são consideradas agora a primeira e melhor opção, não mais a última alternativa disponível. Através da formação de estratégias, as empresas buscam compartilhamento de recursos e competências, e, principalmente, a redução dos custos de operação. Isso é demonstrado na fala dos entrevistados ao serem questionados sobre o custo em participar da Rede Bem Viver e a compatibilidade com a rentabilidade da sua empresa, a resposta foi unânime:

Sim. [Defina]: Os custos que tenho são pagos com verbas dos próprios fornecedores; (Entrevistado 1).

Sim. [Defina]: A rede é barata perto dos resultados. (Entrevistado 2).

Sim. [Defina]: conforme o volume de compras/vendas que se gera verbas que abate na mensalidade. Quanto mais se é fiel a Rede, menos se paga de fidelidade. (Entrevistado 3).

Sim. [Defina]: o custo é baixo em relação ao benefício. (Entrevistado 4).

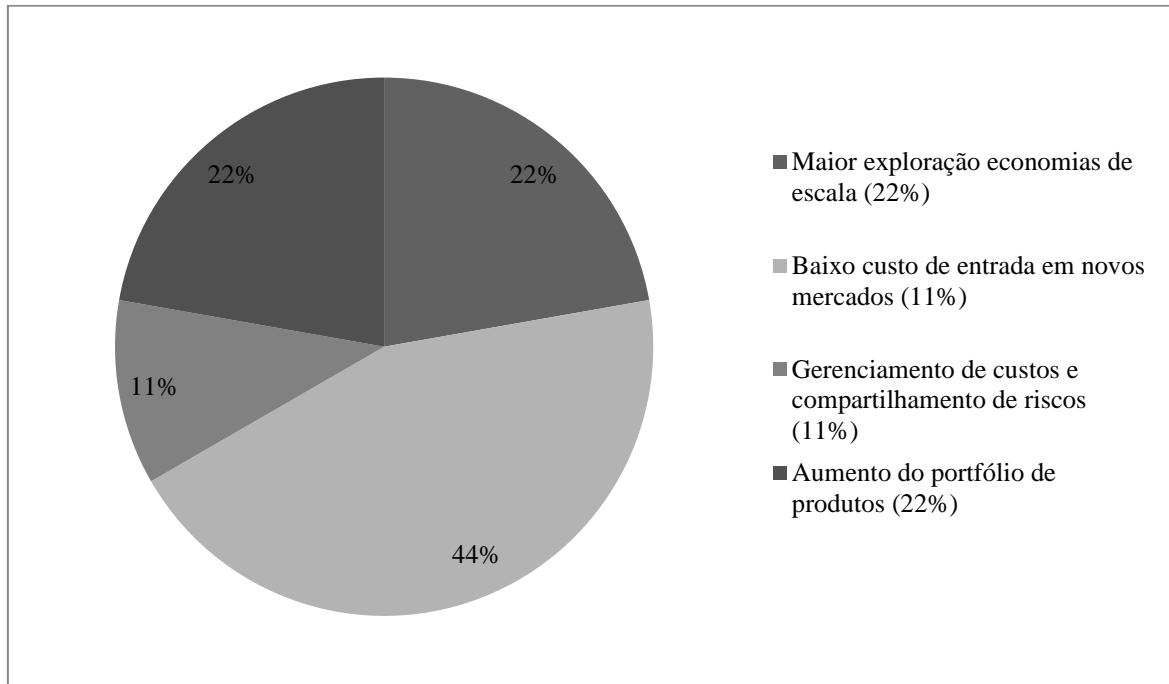
Sim, hoje nada pagamos. A rede remunera nossa participação. (Entrevistado 6).

Sim. (Entrevistado 6).

Existem muitas abordagens a respeito da formação de redes de cooperação, entre elas, destaca-se a principal característica das redes a independência das empresas envolvidas na parceria, excluindo-se então as estratégias de fusão e aquisição.

As redes de cooperação, são constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de ação estratégica de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela associadas.

Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. Trata-se, efetivamente de uma tendência na atualidade do mundo dos negócios.

Gráfico 2 - Benefícios com a formação da rede de cooperação

Fonte: Rede Bem Viver, 2011.

Entre os objetivos estratégicos que podem ser inicialmente considerados ao se aderir a uma rede de cooperação no setor de materiais de construção, podem ser destacados os de:

- economias de escala por meio da ação coletiva;
- poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições;
- acesso a novos mercados, clientes e representantes;
- aumento do portfólio de produtos da rede e economias de especialização;
- redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre as empresas reduz a incerteza e o comportamento oportunístico nas inter-relações;
- aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas;
- facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional;
- credibilidade organizacional;
- definição de marcas de qualidade; e ações de marketing.

Destaca-se também que o sucesso para as redes de cooperação, inicia-se da disponibilidade do parceiro, de sua confiabilidade e de sua capacidade, na predisposição de alguns associados assumirem o melhor em relação à ação e aos motivos do outro.

Contudo, acredita-se que o sucesso desses arranjos depende de estruturas organizacionais que fortaleçam as relações de confiança entre os agentes, permitindo a ampliação da troca de conhecimento e o fim de comportamentos oportunistas. Desse modo, cabe sintetizar ressaltando um elemento central na construção de redes - a confiança mútua.

É interessante que, embora muitas redes de cooperação sejam formadas tendo em foco apenas as compras em conjunto, com o passar do tempo ocorre uma mudança desse foco – de compras para vendas. As empresas associadas à da Rede, demonstraram estar consciente de que se não conseguirem vender, por investirem em marketing ou por terem “foco no foco de cliente”, de pouco proveito será comprar bem ou mesmo ter acesso a novos fornecedores e conseguir melhores condições de pagamento, por exemplo.

Um dos atrativos da rede de cooperação reside no fato das empresas associadas se conservarem independentes. Porém, a realização de algumas atividades em conjunto é a própria essência da rede de cooperação. No caso as atividades realizadas em conjunto pelas lojas associadas são compras, mídia, confecção de uniformes e sacolas.

As lojas varejistas de materiais de construção fazem em conjunto todas as atividades que a rede promove: as campanhas (por exemplo, as campanhas de aniversário da rede), os tablóides e as propagandas na televisão.

Fica evidente pelos relatos dos entrevistados que toda a parte mercadológica é delegada à rede, sendo todos esses processos de sua responsabilidade.

Constatou-se que as empresas possuem independência para tratar dos aspectos administrativos de suas lojas. Aspectos tais como a contabilidade e finanças, decisões sobre aspectos da loja, como o portfólio de produtos, o ambiente da loja e o layout mais adequado à região onde estão instaladas.

No entanto, principalmente em relação à apresentação da loja, a empresa associada deve obedecer a alguns padrões preestabelecidos pela rede em seu estatuto, como padronização das cores da loja, da fachada e do uniforme dos funcionários.

Tornou-se claro ainda que, estar associado à rede confere diversos benefícios às lojas. Os entrevistados ressaltaram como benefícios que a rede traz as lojas, os seguintes aspectos: motivação, alavancagem das vendas via participação na mídia televisiva e redução dos custos mediante padronização.

Outros benefícios foram ainda evidenciados de maneira pontual, tais como: aumento do *portfólio* de produtos, melhores preços e formas de pagamento, acesso a novos fornecedores, acesso a novos mercados, existência de um ambiente de confiança entre os associados, compartilhamento de informações, habilidades, competências, conhecimento e treinamento de mão-de-obra e programas de treinamento.

Os principais benefícios operacionais mencionados pelos associados à Rede são: as economias de escala; o acesso a novos fornecedores; e o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva das lojas.

As compras em conjunto favorecem também as ações de barganha junto aos fornecedores. Para as empresas associadas à rede, o estudo expõe a situação das suas marcas, um ativo valioso, capaz de transmitir aos consumidores a cultura, os valores e as qualidades da organização, despertando seus dirigentes para ponderar sobre a necessidade de continuar a trabalhar esse ativo como forma de se diferenciar na região onde atuam.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo objetivou-se identificar as inovações organizacionais trazidas pelas redes podendo diferenciar as empresas participantes diante do mercado, aumentando sua qualidade e produtividade, bem como, os impactos da formação de rede de cooperação para as lojas associadas, mais especificamente, os impactos sobre o desenvolvimento local e regional propiciando uma lucratividade em nível de igualdade e fortalecendo-se diante da concorrência.

O estudo de caso foi realizado na Rede Bem Viver, a partir de entrevistas em profundidade com seis empresas associadas. Nesse sentido foi possível estabelecer as seguintes considerações.

Como a concorrência no varejo de materiais de construção por auto-serviço, onde as grandes redes de lojas dominam o cenário e investem no segmento de vizinhança, os associados a redes de cooperação, pequenas e médias empresas, parece encontrar nesse formato de associação uma alternativa estratégica para conquistar competitividade no mercado varejista.

Nesse contexto, o estudo da evolução das redes de compras na construção civil paranaense, tem papel fundamental, visto seu caráter estratégico, econômico, e integrativo, quando relaciona-se a maioria dos departamentos de qualquer empresa de construção.

Apesar do reconhecimento percebido nas teorias contidas nesse estudo, sobre as contribuições que as redes de cooperação, eficientemente, proporciona à compras de suprimento, gerando maior fluxo de produtos, suprimentos e materiais, assegurando menores riscos para o micro empresário, percebe-se ainda, em termos de economicidade, redução de custos, aumento de qualidade e de produtividade, diminuição dos prazos de execução e entregas, etc.

A pesquisa exploratória, nesse sentido, proporcionou o conhecimento da realidade da vivência econômica, social e integradora gerada pela classe de formação da Rede Bem Viver, mais especificamente as unidades que participaram da pesquisa.

Evidenciamos que a independência das empresas envolvidas na parceria, bem como a união de esforços para competirem de forma mais equilibrada com as grandes empresas e se desenvolverem são os maiores os atrativos da rede.

Alguns dos principais benefícios operacionais auferidos pelas lojas associadas à Rede Bem Viver são: as economias de escala; o acesso a novos fornecedores; o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva das lojas; a comercialização dos produtos desenvolvidos pela Rede Bem Viver na sua marca própria ORANGE. Outras vantagens são advindas de custos reduzidos, pois o poder de negociação da rede com fornecedores é maior do que individualmente. Além disso, o marketing ampliado e maior capacidade de inovação fortificam a imagem da empresa com o consumidor.

As redes também possibilitam maior fidelização a partir do momento que consegue oferecer maiores serviços, melhor qualidade e melhores preços, isso diminui as pressões do consumidor e o seu poder de negociação. Inibindo também a ameaça dos produtos substitutos. Destacando, os programas de treinamento oferecidos pela Rede Bem Viver que contribuem para a melhoria dos processos.

Em relação aos aspectos mercadológicos, o principal benefício é o que os entrevistados chamam de “*suporte de marketing*”. Aspecto que envolve a melhoria da apresentação da loja, como resultado da padronização, a presença na mídia televisiva, a confecção e distribuição de tablóides de alcance estadual e a realização de campanhas promocionais atrativas e competitivas.

Verificamos que toda ação promocional é voltada para a marca rede Bem Viver. A marca da rede está presente em todos os aspectos: nas cores das lojas, nas fachadas, nos uniformes dos funcionários e nas sacolas. Ocorre desse modo, a sobreposição dessa marca em relação às marcas das lojas. Com a associação à rede, os associados diminuíram a frequência ou deixaram de realizar atividades promocionais que divulgavam suas próprias marcas.

As empresas estão cientes da força que a marca Rede Bem Viver adquiriu. Os laços de confiança reforçam a credibilidade que a rede fornece às lojas perante fornecedores, consumidores e demais instituições. Além disso, por se sentirem também participantes dessa marca os associados amadureceram suas perspectivas em relação à rede e se empenharam para o seu crescimento, contribuindo na busca por novos associados.

Para as empresas associadas à rede, o estudo expõe a situação das suas marcas, capaz de transmitir aos consumidores a cultura, os valores e as qualidades da organização,

despertando seus dirigentes para ponderar sobre a necessidade de continuar a trabalhar como forma de se diferenciar na região onde atuam.

Sobre os impactos no desenvolvimento local e regional as redes de cooperação propiciam o aumento da empregabilidade, proporciona aos consumidores melhores preços e qualidade dos produtos devido a concorrência no setor.

A formação das redes propicia o aumento no volume de vendas estimulando a construção civil e, conseqüentemente, o desenvolvimento urbano, e a fidelização dos clientes na região.

Aumenta a procura por novas tendências de materiais de construção, almejando a qualidade e a durabilidade dos produtos ofertados além do retorno gerado pelos impostos que retornam aos municípios do estado.

Portanto, a pesquisa contribuiu para um maior esclarecimento do tema sobre as redes de cooperação, abordando a temática de um ângulo que extrapola não apenas o oferecimento de um referencial sobre o assunto ou apresentação de vantagens desse tipo de cooperação, mas uma outra forma de estratégia de competitividade no comércio varejista visando o desenvolvimento de pequenas e médias empresas de materiais de construção.

O foco sobre a marca dos associados fornece o *insight* para pesquisas futuras. Embora esta pesquisa tenha possibilitado algumas considerações acerca do desenvolvimento das empresas associadas em redes, a partir dos resultados alcançados verifica-se a necessidade ainda de outros estudos, dentre eles: estudos exploratórios sobre o nível de conhecimento acumulado e pesquisas sobre a evolução das redes de cooperação de lojas de materiais de construção no que tange ao grau de integração entre as empresas associadas; questões como confiabilidade em se participar de uma rede de cooperação; a rede de cooperação em si; e, a comparação de lojas associadas e não associadas.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANAMANCO - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção – Disponível em – <http://www.anamanco.com.br> – Acesso em: 20 maio 2001.

ARENDDT, H. **Poder e violência**. Munique, 1970.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A administração estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 203-224, 2004.

BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes Interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003.

BANDO, Milton Fumio. **Relações de Cooperação entre MPE'S do Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto**. Dissertação (Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) - Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA. Araraquara, SP, 2008.

BASSO, Maristela. **Joint ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David e CARVALHO, M.S, de: GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Redes de compra: uma forma criativa de sobrevivência para pequenas e medias empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTAO DE REDES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).SãoPaulo: Paz e Terra, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**, v. I. São Paulo: Atlas, 1998.

CHEN, C.J.; CHANG, L.S. Dynamics of business network embeddedness. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, MA, v. 5, n. 1/2, p. 237-241, 2004.

FENSTERSEIVER, Jaime Evaldo. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. N. 15, ano 3, jul./ago. 1999.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUATTARI, F. **Revolução molecular**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM management**. n. 15, ano 3, jul./ago. 1999.

HASENCLEVER, Lia. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 15, p. 345-388.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management journal**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KRIPPENDORFF, K. Metodologia de análise de conteúdo: teoria e prática. Barcelona, Ediciones Paidós, 1990. In: MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível no site: http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html

LANDRY, R. L'analyse de contenu. In: GAUTHIER, B. (Org.). **Recherche sociale – de la problématique à la collecte des données**, Québec: Presses Universitaires du Québec, 1995.

LEON, M. E. e AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: WITTMANN Milton Luiz; VENTURINI, Tiago; NEGRINI Fernando. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas. **VI SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP 25 e 26 de março de 2003**. Disponível no site: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/>

LORANGE, Peter e ROOS, Johan. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: WITTMANN Milton Luiz; VENTURINI, Tiago; NEGRINI Fernando. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas. **VI SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP 25 e 26 de março de 2003**. Disponível no site: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/>

LORANGE, Peter e ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALAFAIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MELLO FILHO, Luiz Leandro de. **Marketing De Relacionamento Aplicado A Redes De Cooperação: os casos Mania Sul e Construmais**.Dissertação (Mestrado emdo Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS). Santa Maria: RS, 2007.

MIGUELETTO, Danielle C. R. **Organizações em rede**.Dissertação (Mestrado em administração pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro, 2001.

MILAGRES, R. Redes de empresas a chave para inovar, **HSM Management**, n. 72, jan./fev. 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. G. Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade. **I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento**, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, v. 1, n. 3, 1996.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989. In: MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível no site: http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html

OLIVEIRA, André Luís Melo de. **Inovação, Cooperação e Políticas Públicas em Arranjos Produtivos Locais: o caso do APL de tecnologia da Informação Em Salvador (BA)**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008a.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes. In: **Manual de redes sociais e tecnologia**. São Paulo: CONECTAS/Friedrich Ebert Stiftung, 2002.

OLIVEIRA, Maurel Rosa De. **Cooperação De Pequenas Empresas E Qualidade De Vida No Trabalho** - Uma análise dos impactos das redes de cooperação de pequenas empresas sobre a situação laboral de seus trabalhadores na região de Pelotas(RS). Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Sociais da Universidade Católica de Pelotas. Pelotas: RS, 2008b.

OLIVEIRA, Luiz Silvio. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, V. M. de; CÂNDIDO, G. A. As Contribuições dos Conceitos e Modelos de Redes Organizacionais no Setor Varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no Estado da Paraíba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in organizational behavior**, v. 12, 1990.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. **V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. Niterói: RJ, 2, 3 e 4 de julho de 2009.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**v. 12, p. 295-336, 1990.

ROZA, Ednilson Adão Da. **A geração e a difusão de uma inovação a partir da formação de uma rede de firmas com uma cooperativa – o caso da Cevada BRS195**. Dissertação (Mestrado Desenvolvimento Econômico) - Programa de Mestrado Interinstitucional da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: PR, 2009.

SEBRAE - **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível no site: <http://www.sebrae.com.br/>- Acesso em: 30 out. 2010.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006. (CD-ROM).

WEGNER, Douglas. **Governança, Gestão E Capital Social Em Redes Horizontais De Empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. Tese (Doutorado Em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Escola de Administração (EA). Porto Alegre: RS, 2011.

WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

QUADRO A – DADOS DAS LOJAS COOPERADAS DA REDE “BEM VIVER”

	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6
A - Dados rede decooperação						
Nome da rede	----	Rede bem viver	Rede bem viver	Rede bem viver	Rede bem viver	Rede bem viver
Número de associados	-----	49	49	50	33	33
Tempo de associado	-----	12 anos	12 anos	2 anos	Desde o início	Desde o início
B - Dados da empresa						
Nome: - razão social e fantasia. –	Koefendel e Koefendel Ltda.	Materiais de construção oliveira ltda	Micemetal	AP Machado	Marini Mat. de construção	Costella
Natureza jurídica:	Comercio materiais de construção	Com. varejista	L.R.	Irmãos ameida	Empresa LTDA	Simples nacional
Localização –	Imbituva - PR	Doiz Vizinhos	Capanema	Jaguariava	Palmas - PR	Mangueirinha
Núm. de funcionários	20	19	30	12	30	20
Área de vendas em m. ²	1200 m ²	600 m ²	500 m ²	800 m ²	800 m ²	1500 m ²
Dados do entrevistado						
Nome:	Jair Koefendel	Flavio	Ivo Antonio Muller	Daniel	Jerri Adriani Marini	Alencar
cargo:	Sócio gerente	Sócio gerente	administrador	Gerente/adm	Diretor	Adm.
Formação escolar:	2. Grau completo	Ens. superior	Ens. superior	superior	Sup. completo	Ensino superior
Atribuições exercidas:	compras / vendas	administrador	Adm. geral	---	Diretor	Toda a administração

**QUADRO B - RESULTADOS DA ENTREVISTA
LOJA KOEFENDEL E KOEFENDEL LTDA**

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1 - PARTICIPAÇÃO	Para unirmos os pequenos para fazer frente aos grandes.
2 - ESCOLHA	Era a rede que foi fundada na região na época.
3 - RESULTADOS	Melhorias em vários setores, Como compras, / marketing / vendas.
4 - DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	A Loja ficou mais conhecida em toda a região através de comunicação como radio/tv
5 - CUSTO	Sim. Defina: Os custos que tenho são pagos com verbas dos próprios fornecedores;
6 - CONTRATO	Sem prazo
7 - FORMATO	Assembleia: 2 x ao ano. Visitas técnicas: quando necessário Reuniões práticas: mensais
8 - TEMAS ABORDADOS	Marketing; Compras; Troca de experiências.
9 - AUMENTO DE ASSOCIADOS	75
10 – EVOLUÇÃO	Evolução em todos os sentidos – aumento de vendas; melhora de marketing; visão empresarial.
11 - DIVISÃO DOS LUCROS	Conforme decisão assembleia.
12 – MARCA / SEGUIMENTO / PROCESSO DE PRODUÇÃO / CONTROLE DE QUALIDADE	Orange importadora
13 - NOVOS COOPERADOS E FORNECEDORES	Convite – explanação sobre a Rede.
14 - CONCORRENTES	Normal
15 - ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Não

**QUADRO C - RESULTADOS DA ENTREVISTA
LOJA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO OLIVEIRA LTDA**

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1 - PARTICIPAÇÃO	Com a necessidade de fortalecer perante o mercado
2 - ESCOLHA	Nós ajudamos a formar a rede pois não existia outra em nossa época
3 - RESULTADOS	Maior competitividade perante meus concorrentes, maior rentabilidade.
4 - DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	Crescimento das lojas, maior geração de emprego e renda, geração de impostos.
5 - CUSTO	Sim – Defina: A rede é barata perto dos resultados.
6 - CONTRATO	Sem prazo
7 - FORMATO	Assembleia: 2 x ao ano. Visitas técnicas: quando necessário Reuniões práticas: reuniões virtuais semanalmente, encontro regional a cada 60 dias.
8- TEMAS ABORDADOS	Compras, importações, cotações e promoções, concorrências, práticas de varejo, etc.
9 - AUMENTO DE ASSOCIADOS	Sim – 70 lojas.
10 – EVOLUÇÃO	Sim. Comparar com outros parceiros – trocar práticas e experiências
11 - DIVISÃO DOS LUCROS	
12 – MARCA / SEGUIMENTO / PROCESSO DE PRODUÇÃO / CONTROLE DE QUALIDADE	
13 - NOVOS COOPERADOS E FORNECEDORES	
14 - CONCORRENTES	
15 - ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	

**QUADRO D - RESULTADOS DA ENTREVISTA
LOJA MICOMETAL**

CATEGORIAS	ENTREVISTADO 3
1 - PARTICIPAÇÃO	Fui convidado por colegas da região
2 - ESCOLHA	Por ser convidado por colegas da região, e por ser a primeira pessoa regido, sou sócio fundador.
3 - RESULTADOS	Crescimento contínuo, parceria e troca de experiências, etc.
4 - DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	Fortalecimento da classe, representatividade.
5 - CUSTO	Sim - defina: conforme o volume de compras/vendas que se gera verbas que abate na mensalidade. Quanto mais se é fiel a Rede, menos se paga de fidelidade.
6 - CONTRATO	Não tem prazo definido. É o nosso negócio, quanto mais durar, melhor.
7 - FORMATO	Assembleia: a cada 6 meses Visitas técnicas: consultorias Reuniões práticas: a cada 60 dias.
8 - TEMAS ABORDADOS	Compras , importação, créditos e cobranças, treinamentos com pessoas.
9 - AUMENTO DE ASSOCIADOS	Sim – 75 sócios.
10 – EVOLUÇÃO	sim
11 - DIVISÃO DOS LUCROS	Por enquanto não é feito divisão de lucros. As despesas são cobertas pelas mensalidades.
12 – MARCA / SEGUIMENTO / PROCESSO DE PRODUÇÃO / CONTROLE DE QUALIDADE	Sim – Orange(centro de distribuição) outo CNJP
13 - NOVOS COOPERADOS E FORNECEDORES	Pesquisa de idoneidade; capacidade, volume, potencial e região.
14 - CONCORRENTES	Normal.
15 - ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Tem estudo em andamento...com apoio, com muita influência de consultoria.,

**QUADRO E - RESULTADOS DA ENTREVISTA
LOJA AP MACHADO**

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1 - PARTICIPAÇÃO	Através de marketing de rede
2 - ESCOLHA	Pelo nome
3 - RESULTADOS	Melhora compra – atendimento – marketing.
4 - DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	Projetos culturais – ambientais e ecológicos.
5 - CUSTO	Sim. Defina: o custo é baixo em relação ao benefício.
6 - CONTRATO	Sem prazo
7 - FORMATO	Assembleia: dinâmicas com assuntos bem elaborados. Visitas técnicas: -- Reuniões práticas: desenvolve equipe comprometimento com a rede..
8- TEMAS ABORDADOS	Compras é o carro chefe devido a ser uma cooperativa com maior poder de barganha.
9 - AUMENTO DE ASSOCIADOS	A estimativa é para 60 associados.
10 – EVOLUÇÃO	Houve. Acordamos p/ diversos aspectos de marketing, evolução de vendas, desenvolvimento interpessoal.
11 - DIVISÃO DOS LUCROS	É investido em um centro de distribuição (CD) que está se tornando auto sustentável.
12 – MARCA / SEGUIMENTO / PROCESSO DE PRODUÇÃO / CONTROLE DE QUALIDADE	Marca orange
13 - NOVOS COOPERADOS E FORNECEDORES	É feito uma análise e é discutido em assembleia uma aprovação.
14 - CONCORRENTES	bom
15 - ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Sim. Através de consultoria e de gestores.

**QUADRO F - RESULTADOS DA ENTREVISTA
LOJA MARINI MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA**

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1 - PARTICIPAÇÃO	Convite, aliado a simpatia pelo cooperativismo.
2 - ESCOLHA	Nascida nas proximidade de minha loja.
3 - RESULTADOS	Melhor desempenho em compras , vendas e conhecimento do negócio.
4 - DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	Permitiu nossa região ter opções que se restringiam a grandes centros
5 - CUSTO	Sim, - hoje nada pagamos. A rede remunera nossa participação.
6 - CONTRATO	Sem prazo.
7 - FORMATO	Assembleia:- participação de todos Visitas técnicas: -- Quando disponível. Reuniões práticas – reuniões virtuais.
8 - TEMAS ABORDADOS	Esses, e todos os outros que interferem em nosso dia a dia.
9 - AUMENTO DE ASSOCIADOS	Sim, 77
10 – EVOLUÇÃO	Sim. Com toda a certeza.
11 - DIVISÃO DOS LUCROS	Sistema proporcional ao tamanho de cada associado.
12 – MARCA / SEGUIMENTO / PROCESSO DE PRODUÇÃO / CONTROLE DE QUALIDADE	Sim, balcões p/ banheiro- através de análises.
13 - NOVOS COOPERADOS E FORNECEDORES	Investigação, visitas e aprovação em assembleia.
14 - CONCORRENTES	Nada definido.
15 - ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Quando disponíveis

**QUADRO G - RESULTADOS DA ENTREVISTA
LOJA COSTELLA**

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1 - PARTICIPAÇÃO	Surgiu através da necessidade da loja em ter poder de negociação junto a fornecedores
2 - ESCOLHA	Em função de ser a primeira rede de material de construção a ser instalada.
3 - RESULTADOS	Principalmente na gestão das lojas e o traça de informação.
4 - DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO	O melhor atendimento para os clientes
5 - CUSTO	Sim -
6 - CONTRATO	Não existe contrato – apenas estatuto.
7 - FORMATO	Assembleia: Obrigação de participação de todos os associados. Visitas técnicas:-- Reuniões práticas: virtual.
8 - TEMAS ABORDADOS	Tudo o que é de interesse dos associados.
9 - AUMENTO DE ASSOCIADOS	Sim – a meta é atingir 77 lojas nos próximos 5 anos.
10 – EVOLUÇÃO	Com certeza a troca de experiência.
11 - DIVISÃO DOS LUCROS	Através de um sistema criado chamado vale quanto pesa.
12 – MARCA / SEGUIMENTO / PROCESSO DE PRODUÇÃO / CONTROLE DE QUALIDADE	Feito parcerias com empresas que produz a mercadoria, leva a marca rede.
13 - NOVOS COOPERADOS E FORNECEDORES	Através de uma avaliação e aprovação em assembleia.
14 - CONCORRENCIA	De forma tranquila
15 - ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	---

APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO**unioeste****UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ****Questionário****A. Dados da rede de cooperação.**

Nome da rede: _____

Número de associados: _____

Quanto tempo é associado: _____

B. Dados da empresa.

Nome (razão social e fantasia): _____

Natureza Jurídica: _____

Localização: _____

Número de funcionários: _____

Área de vendas em m²: _____**C. Dados do entrevistado.**

Nome: _____

Cargo: _____

Formação escolar: _____

Atribuições exercidas: _____

1- Como surgiu a idéia de participar de uma Rede de Cooperação?

2- Porque dentre varias redes de cooperação no Brasil o senhor optou em escolher a Rede Bem Viver?

3- Qual resultado o senhor percebeu com a parceria entre sua empresa e a Rede de Cooperação Bem Viver?

4- Quais os impactos que a Rede de Cooperação Bem Viver trouxe para o desenvolvimento da sua região?

5- O custo em participar da Rede Bem Viver é compatível com a rentabilidade da sua empresa?

() sim () não

Difina:

6- O contrato com a Rede Bem Viver é sem prazo ou é renovável?

7- Qual é o formato da Rede Bem Viver em relação a:

Assembléias:

Visitas técnicas:

Reuniões práticas:

8- Quais são os temas abordados (exportação, compras, concorrência)?

9- O grupo tem interesse em aumentar seus associados? Qual a estimativa em 05 (cinco) anos?

10- Na sua visão houve uma evolução da sua empresa após o ingresso na Rede de Cooperação Bem Viver?

11- Como é feito a divisão dos lucros e as despesas da Rede de Cooperação Bem Viver?

12- A Rede de Cooperação Bem Viver possui marca própria?

Em que segmento? Como é feito o processo de produção e controle de qualidade?

13- Como se dá o processo de entrada de novos cooperados e fornecedores na Rede de Cooperação Bem Viver?

14- Como se dá o relacionamento com os concorrentes?

15- A Rede de Cooperação Bem Viver utiliza-se de estudos acadêmicos, pesquisas científicas ou outros métodos do gênero para atualizações e desenvolvimento contínuo da sua empresa?

Muito Obrigada pela colaboração na resposta desse questionário.