

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Joseane da Costa Dias

**REDES DE COOPERAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE TINTAS DE VERA CRUZ/RS**

Santa Cruz do Sul

2017

Joseane da Costa Dias

**REDES DE COOPERAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE TINTAS DE VERA CRUZ/RS**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cicero Nei Eisenberger

Santa Cruz do Sul
2017

RESUMO

Considerando o panorama atual que envolve a globalização, o avanço constante da tecnologia e as variáveis econômicas, sociais e políticas que afetam diretamente a realidade das empresas, criar força através das redes de cooperação tem sido a alternativa buscada pelas micro e pequenas empresas que projetam nesse modelo colaborativo de gestão a sua chance de manterem-se vivas e competitivas no mercado. O presente trabalho teve como objetivo analisar o impacto causado com a inserção da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a uma rede de cooperação. O procedimento técnico foi feito através do levantamento de dados (observação diretamente na empresa, entrevista semiestruturada com o proprietário e avaliação dos controles internos da mesma). Foi identificada a realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação, bem como, também foram identificadas as melhorias, potencialidades, desvantagens e dificuldades enfrentadas a partir da associação da empresa à rede de cooperação. Dentre as melhorias e potencialidades, estão: poder de compra, bonificações, compartilhamento de informações e relações sociais, fortalecimento do nome e crescimento do negócio, padronização, *marketing* compartilhado, treinamentos e redução de custos e riscos, sendo o de maior relevância o poder de compra. Dentre as desvantagens e dificuldades enfrentadas, estão: divergências de opiniões, individualismo, baixo nível de instrução e escolaridade, resistência às mudanças, necessidade de total adimplência, potencial de compra diferente entre os associados, distância geográfica entre as empresas associadas e falta de comprometimento para atingimento das metas, sendo o de maior expressão a falta de comprometimento para atingimento das metas. Ainda, foram avaliados os resultados de faturamentos, despesas, margens médias brutas e líquidas de lucro e lucros brutos e líquidos da empresa, antes e após a sua associação à rede de cooperação. Foram propostas possíveis melhorias nos processos internos, com o intuito de torná-los padrões para a rede, apontando estratégias que possam aprimorar ou colaborar para o desenvolvimento de ambas. O trabalho demonstrou que fazer parte de uma rede de cooperação constitui uma vantagem competitiva para a empresa, sendo o impacto causado positivo, devido às inúmeras vantagens que a rede proporciona.

Palavras-chave: Associação. Empresa. Rede de cooperação.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Melhorias e potencialidades obtidas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a partir da sua associação à Redecor-RS, de acordo com o grau de relevância..... | 52 |
| Gráfico 2 – Desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a partir da sua associação à Redecor-RS, de acordo com o grau de relevância..... | 61 |
| Gráfico 3 – Faturamentos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016..... | 65 |
| Gráfico 4 – Despesas da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016..... | 69 |
| Gráfico 5 - Lucros brutos e líquidos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016..... | 74 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Faturamentos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. entre os anos de 2003 e 2016 e crescimento da mesma (com base no ano anterior), entre os anos de 2004 a 2016..... | 63 |
| Tabela 2 – Despesas e porcentagens de despesas com relação ao ano anterior e com relação ao faturamento da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016..... | 67 |
| Tabela 3 – Margens médias brutas e líquidas de lucro da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016..... | 70 |
| Tabela 4 – Lucros brutos e líquidos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016..... | 73 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 | Objetivos | 9 |
| 1.1.1 | Geral | 9 |
| 1.1.2 | Específicos | 9 |
| 1.2 | Justificativa | 9 |
| 1.3 | Apresentação da empresa | 12 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 14 |
| 2.1 | Redes de empresas | 14 |
| 2.2 | Tipos de redes de empresas | 15 |
| 2.3 | Redes horizontais de empresas | 18 |
| 2.4 | Redes de cooperação | 20 |
| 2.4.1 | Redes de cooperação no Rio Grande do Sul | 23 |
| 2.4.2 | Gestão de redes de cooperação | 26 |
| 2.4.3 | Vantagens das redes de cooperação | 29 |
| 2.4.4 | Desafios/insucesso das redes de cooperação | 32 |
| 3 | MÉTODO DA PESQUISA | 35 |
| 3.1 | Delineamento da pesquisa | 35 |
| 3.2 | Técnicas de coletas de dados | 36 |
| 3.3 | Técnicas de análise de dados | 36 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 38 |
| 4.1 | Realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação | 38 |
| 4.2 | Melhorias e potencialidades obtidas pela empresa a partir da sua associação à rede de cooperação | 40 |
| 4.2.1 | Poder de compra | 40 |
| 4.2.2 | Bonificações | 42 |
| 4.2.3 | Compartilhamento de informações e relações sociais | 43 |
| 4.2.4 | Fortalecimento do nome e crescimento do negócio | 44 |
| 4.2.5 | Padronização | 46 |
| 4.2.6 | Marketing compartilhado | 48 |
| 4.2.7 | Treinamentos | 49 |

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.8 | Redução de custos e riscos | 50 |
| 4.2.9 | Representação gráfica das melhorias e potencialidades..... | 51 |
| 4.3 | Desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa a partir da sua associação à rede de cooperação | 53 |
| 4.3.1 | Divergências de opiniões | 53 |
| 4.3.2 | Individualismo | 54 |
| 4.3.3 | Baixo nível de instrução e escolaridade..... | 55 |
| 4.3.4 | Resistência às mudanças..... | 55 |
| 4.3.5 | Necessidade de total adimplência | 57 |
| 4.3.6 | Potencial de compra diferente entre os associados | 58 |
| 4.3.7 | Distância geográfica entre as empresas associadas | 59 |
| 4.3.8 | Falta de comprometimento para atingimento das metas | 60 |
| 4.3.9 | Representação gráfica das desvantagens e dificuldades..... | 61 |
| 4.4 | Resultados obtidos pela empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação..... | 62 |
| 4.4.1 | Faturamentos | 62 |
| 4.4.2 | Despesas | 66 |
| 4.4.3 | Margens médias brutas e líquidas de lucro | 69 |
| 4.4.4 | Lucros brutos e líquidos..... | 72 |
| 4.5 | Possíveis melhorias nos processos internos da empresa | 74 |
| 4.5.1 | Necessidade de treinamento e capacitação constante dos funcionários | 75 |
| 4.5.2 | Redução de despesas através de ações simples | 75 |
| 4.5.3 | Gerenciamento e controle da margem bruta de lucro, por produto | 76 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 78 |
| | REFERÊNCIAS | 80 |

1 INTRODUÇÃO

Frente ao atual cenário competitivo, as empresas vêm buscando formas de se diferenciarem para manterem-se competitivas através da inovação dos seus produtos e serviços. Para Silva e Escrivão Filho (2005), a adaptação às mudanças impostas pelo mercado globalizado é a chave para que as empresas sobrevivam e prosperem. De acordo com Alves *et al.* (2010), essa globalização, aliada ao avanço da tecnologia, permite o acesso mais rápido à informação, facilitando a troca de experiências entre as empresas e o que as envolve. Dias (2013) diz que este é o motivo que vem fazendo com que as empresas queiram conquistar novos mercados e reduzir seus custos, pois o seu objetivo principal é criar vantagem competitiva frente à concorrência.

Para alcançar vantagens sobre a concorrência, muitas vezes impostas por grandes redes multinacionais, cada vez mais as micro e pequenas empresas têm buscado soluções conjuntas, de modo a unir esforços por meio de ações que favoreçam e criem condições diferenciadas para o seu negócio. Independentemente do ramo de atuação das pequenas empresas, as mesmas, na maioria das vezes, sofrem com a concorrência desigual imposta pelas maiores redes, que, por sua vez, compram grandes volumes e detém maior poder de negociação, o que torna extremamente difícil a sobrevivência dos pequenos negócios (FAGUNDES, 2015).

As pequenas e médias empresas vêm se organizando em redes de cooperação justamente para alcançar maior escala, gerar estratégias coletivas de *marketing*, aumentar o poder dos seus investimentos e melhorar seus resultados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Ainda, segundo Rossi *et al.* (2009), através da cooperação entre as pequenas empresas, é possível acessar outros recursos, que por vezes, individualmente, essas empresas não dispõem. Portanto, de acordo com Zonatto (2014), as pequenas e médias empresas, quando unidas em grupo, uma supre a necessidade da outra, criando força no mercado.

A criação da rede permite o desenvolvimento de ações conjuntas que facilitam a solução de problemas cotidianos e simples, viabilizando a inserção dessas empresas em novos mercados, pois, em conjunto, elas conseguem alcançar condições favoráveis nas negociações, bem como adquirir novas marcas e produtos para o seu negócio, o que, individualmente, seria impossível (MOZZATO; GOLLO, 2011). Além disso, para Fagundes (2015), os integrantes da rede têm mais

benefícios, como compras coletivas em maior volume, que geram condições de preço e prazo bastante vantajosas; *marketing* compartilhado; troca de experiências e informações com os demais associados; padronização de *layout*; e uma expressiva redução dos seus custos operacionais.

Na concepção de Dias (2013), as redes de cooperação empresarial são organizações compostas por empresas com objetivos em comum, que buscam vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), nesse modelo, cada empresa mantém sua identidade individual, segue os padrões formais definidos pela rede, participa das decisões e usufrui, de forma justa, dos benefícios e ganhos alcançados pelo grupo. Esse modelo de organização possui sua própria estrutura formal, com um esquema específico de coordenação, onde a característica individual de cada associado é respeitada.

A partir da constante necessidade de ofertar o melhor preço, bem como reduzir os custos operacionais das empresas, as redes de cooperação tornaram-se uma estratégia vital para que as micro e pequenas empresas pudessem enfrentar a concorrência desleal, imposta muitas vezes por outras empresas ou redes de maior poder financeiro e de barganha. Considerando esse contexto, as empresas associadas a redes de cooperação buscam alcançar as vantagens provenientes dessa união, melhorando e otimizando seus processos e beneficiando a todos os envolvidos, inclusive o cliente final (DIAS, 2013).

Considerando essas premissas, o presente trabalho tem por finalidade analisar o impacto causado com a inserção da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a uma rede de cooperação.

O trabalho em questão pretende identificar também as melhorias, potencialidades, desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa a partir da sua associação à rede de cooperação, bem como analisar os resultados obtidos pela empresa antes e após a sua associação, além de identificar possíveis melhorias nos processos internos, com o intuito de torná-los padrões para a rede, apontando estratégias que possam aprimorar ou colaborar para o desenvolvimento de ambas.

O problema de pesquisa que norteou este trabalho foi: “a associação da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a uma rede de cooperação constitui uma vantagem competitiva, com base na análise da mesma?”.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Analisar o impacto causado com a inserção da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a uma rede de cooperação.

1.1.2 Específicos

- Identificar a realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação;
- Identificar as melhorias e potencialidades obtidas pela empresa a partir da sua associação à rede de cooperação;
- Identificar as desvantagens e dificuldades enfrentadas, relativas à associação da empresa à rede de cooperação;
- Analisar os resultados obtidos pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. antes e após a sua associação à rede de cooperação;
- Identificar possíveis melhorias nos processos internos, com o intuito de torná-los padrões para a rede, apontando estratégias que possam aprimorar ou colaborar para o desenvolvimento de ambas.

1.2 Justificativa

Muitos são os benefícios provenientes da associação a uma rede e a realização de ações conjuntas fortalece essa prática. A partir das redes, as empresas tem a oportunidade de trocar experiências, o que culmina na solução de problemas em comum e acarreta no ingresso a novos mercados, os quais, de forma individual e isolada, a empresa não teria condições de alcançar. Dentre algumas vantagens podem-se destacar as compras coletivas, que geram condições vantajosas referentes a prazo e pagamentos; o *marketing* compartilhado, a troca de informações entre os associados, a redução significativa dos custos relativos à operação e a padronização do *layout* das lojas (MOZZATO; GOLLO, 2011).

De acordo com Fagundes (2015), é cada vez maior a busca pela associação de diversas empresas do mesmo segmento, em rede, rumo a um objetivo em

comum. Isso pode ser visto como forma de estratégia para garantir o seu desenvolvimento, principalmente no que se refere à micro e pequenas empresas. Estas, geralmente são as que mais sofrem para manterem-se competitivas no atual mercado globalizado, cuja maior fatia pertence às grandes redes. A criação dessa estrutura, que visa a parceria entre os que até então eram concorrentes, lhes permite unir forças para combater ameaças maiores, fazendo com que, juntos, e através do compartilhamento das suas boas práticas, tenham poder de compra e, conseqüentemente, de barganha.

De acordo com os dados do SEBRAE (2016, In: <http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf>.), toda micro e pequena empresa enfrenta dificuldades competitivas quando inicia suas atividades e a maioria destes empreendimentos fecham suas portas antes mesmo de completar cinco anos de existência. Conforme os dados do IBGE (2016, In: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>.), empresas dessa natureza representam a maioria no país e são responsáveis por 25% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Com o intuito de se manterem vivas no mercado, Casaroto e Pires (2001) afirmam que muitas empresas de pequeno porte têm visto nas redes de cooperação a sua oportunidade de sucesso e a força competitiva de que precisam para seguirem com o seu negócio.

De acordo com o SEBRAE (2016, In: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>.), no Brasil, aproximadamente 1,2 milhões de novos negócios são criados ao ano, e destes, 99% são empresas individuais de micro e pequeno porte, que juntas, representam 50% dos empregos formais no país. No entanto, foi constatado que no ano de 2006, 72,9% das empresas que iniciaram suas atividades sobreviveram aos dois primeiros anos, o que significa que 27,1% dessas empresas não conseguiram se manter ativas e encerraram suas atividades antes de completarem dois anos de existência. Considerando esses números entende-se que o associativismo pode desempenhar papel fundamental para reduzir esse índice alarmante de “mortalidade” prematura de empresas de pequeno porte que não conseguem se manter competitivas.

Segundo a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI (2016, In: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>.), desde o ano de 2000, quando teve início o projeto de apoio às redes de cooperação, o estado do Rio Grande do Sul

registra a cada dia a criação de novas redes e já apoiou a constituição de cerca de 260 redes de cooperação. Tais redes são compostas por 5.200 empresas, que geram 50.000 empregos diretos e faturam mais de R\$ 5 milhões por ano.

A sociedade local e o poder público têm forte influência sobre as redes de cooperação, estimulando-as de maneira a manterem-se competitivas frente à sua concorrência. Numa amplitude maior, por gerarem renda e postos de trabalho, as redes têm relevância social, pois estão diretamente ligadas ao desenvolvimento das empresas que a compõem e da região onde estão localizadas (EBONE, 2015; WEGNER, 2011).

Para Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010), o tema relacionado a redes de cooperação está em constante evolução desde os anos 1990 e, nos últimos anos, tem se percebido um grande aumento, quantitativo e qualitativo, de pesquisas voltadas para esse assunto. Segundo Alves, Pereira e Klein (2013), muitas são as perspectivas adotadas para a realização de novos estudos, e a principal delas é investigar qual a motivação das empresas para participar de redes de cooperação.

A constante busca pelo melhor preço e pela diminuição dos custos faz das redes de cooperação uma ferramenta estratégica importante para enfrentar a concorrência imposta por empresas ou redes maiores. Dessa maneira, justifica-se a necessidade e a importância de analisar o impacto causado após a inserção da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a uma rede de cooperação, o que contempla o objetivo principal desse trabalho. Nesse sentido a pesquisa tem o intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico da empresa, objeto deste estudo, dando ênfase na relevância que as redes de cooperação têm sobre as pequenas empresas e o meio em que estão inseridas.

Este estudo ressalta a importância da ligação estabelecida entre a rede de cooperação e a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., que por sua vez, não somente irá usufruir das vantagens financeiras e econômicas da rede, como, inclusive, poderá aprimorar e otimizar os seus processos internos, elevando o seu padrão de excelência, não somente no que se refere a preço, mas também com relação ao atendimento de qualidade prestado ao seu público consumidor. A saúde da rede, enquanto força coletiva refletirá diretamente nos resultados individuais da empresa.

1.3 Apresentação da empresa

A empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., sob o nome fantasia AM Tintas, é uma empresa de pequeno porte, familiar, especializada na comercialização de tintas imobiliárias e industriais. É integrante da Redecor-RS (Rede do Comércio de Tintas do Rio Grande do Sul), juntamente com outras 39 empresas associadas e está localizada na Rua Cláudio Manoel, nº 126, bairro Centro, cidade de Vera Cruz, estado do Rio Grande do Sul.

A empresa está há 14 anos no mercado e conta com uma equipe de seis profissionais com experiência no segmento de tintas, sendo esse um diferencial bastante relevante, tendo em vista a exigência crescente do público que busca por serviços relacionados à estética de estruturas e ambientes. A empresa mantém arraigada à sua cultura os valores trazidos da família, não somente por se tratar de uma empresa familiar, mas, principalmente, porque zela por sua imagem.

Sob o *slogan* “colorindo ideias”, a empresa dispõe de uma gama de produtos bastante ampla e variada e está apta a oferecer produtos desde linhas mais econômicas até linhas *premium*, com foco em duas marcas de expressão no mercado de tintas imobiliárias e industriais (Sherwin Williams e Eucatex), além de acessórios para pintura, ferramentas manuais e elétricas e uma gama diversificada de complementos para pintura, nas mais variadas marcas. Um aspecto bastante relevante é o fato de a empresa trabalhar somente com tintas aprovadas pela ABRAFATI (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas), entidade que representa a maior parte das indústrias de tintas e vernizes fabricados no país.

A empresa possui 3.414 clientes cadastrados em seu sistema, e atende, em média, 30 clientes por dia (atendimento pessoal na loja e por telefone), sendo o período que compreende os meses de setembro a abril, o mais significativo em termos de vendas, por haver o aumento das temperaturas, redução da umidade e o fim do período de chuvas. A empresa atende pessoas físicas (de todas as classes sociais) e pessoas jurídicas (metalúrgicas, indústrias fumageiras, hospitais, instituições de ensino, prefeituras, igrejas, salões de festas, supermercados, construtoras, entre outras empresas). Desses clientes, muitos são fiéis e compram da empresa há anos.

Ainda, a empresa firma parcerias com profissionais e empresas de expressão na região (arquitetos, engenheiros, decoradores, empresas construtoras, pintores,

entre outros), cujo ramo de atuação está direta ou indiretamente ligado à construção civil.

A empresa possui, em sua maioria, fornecedores diretos (fabricantes) e alguns fornecedores indiretos (distribuidoras), sendo o fornecedor de maior representatividade da empresa, a Sherwin Williams do Brasil Indústria e Comércio Ltda., seguida da Eucatex SA. Além desses, os principais fornecedores são: Akzo Nobel Ltda.; Dovac Indústria e Comércio Ltda.; Famastil Taurus Ferramentas SA; Golbrasil Indústria Química Eireli; Hydronorth SA Filial Sul; Jimo Química Industrial Ltda.; Montana Química SA; Otto Baumgart Indústria e Comércio SA; Pincéis Atlas SA; Pincéis Tigre SA; PPG Indústria Brasileira de Tintas e Vernizes Ltda.; Saint Gobain do Brasil; Sayerlack AS e Sika SA.

A intenção estratégica da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. é caracterizada por:

- Negócio: “Comercializar tintas imobiliárias e industriais, a fim de conquistar o reconhecimento e a confiança dos clientes”;

- Missão: “Com práticas transparentes, honrar nosso negócio primando pela qualidade e pela satisfação plena de nossos clientes”;

- Visão: “Ser reconhecida como empresa destaque, de âmbito regional, no segmento de tintas, cuja qualidade dos produtos e serviços supere as expectativas dos clientes, despertando nos mesmos um sentimento de fidelidade”;

- Valores: “Respeito e ética são os nossos alicerces; Seriedade no trato com nossos clientes; Profissionalismo e reciprocidade nas relações com clientes e fornecedores; Transparência nas negociações; Competência para fazer o melhor; Qualidade como algo primordial”.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Redes de empresas

O fato de as empresas não disporem de toda a gama de recursos necessários para atender as necessidades da sua demanda, salienta a importância de que suas ações sejam articuladas em redes (RODRIGUES, 2006). De acordo com Reis *et al.* (2008), a palavra rede deriva do latim *retis*, que significa teia e no contexto interno das organizações, a rede compreende a uma estrutura da qual participam empresas com recursos limitados, de ordem estrutural e financeira, que de maneira individual não poderiam combater a concorrência imposta pelo mercado. Para Cândido e Abreu (2005), as redes podem existir apenas como um canal para a troca de experiências entre os associados, mas na sua essência têm a finalidade de desenvolver atividades que possam agregar valor, viabilizando o aprendizado e o crescimento constante através do compartilhamento de informações, processos e ações.

De acordo com Barbosa, Saccomano e Porto (2007), uma rede de empresa pode ser definida como um grupo de unidades parcialmente separadas que operam e produzem com recursos próprios em prol umas das outras, visando os benefícios individuais das suas ações em grupo. Desse modo, para Brito (2002), as redes baseiam-se numa organização que objetiva criar ações de valor agregado para os consumidores finais, o que acarreta em maior poder de competição para as empresas associadas, pois de forma individual, seriam menos competitivas. Ainda, de acordo com Mozzato e Gollo (2011), as redes têm a estrutura voltada para a sua adaptação às mudanças e variáveis impostas pelo ambiente do qual fazem parte, o que gera uma nova maneira de coordenar suas atividades de cunho econômico.

Do ponto de vista econômico, a concepção de rede é apresentada de duas maneiras: na primeira o estudo da rede foca na análise da sua estrutura e busca a compreensão do comportamento dos diferentes mercados dos quais faz parte. A análise contempla a ocorrência de crescentes rendimentos provenientes da transformação de diversos mercados em rede e reconhece a eficiência do modelo de interação entre os associados, como por exemplo, as redes de empresas e as redes de indústrias (TSUJIGUCHI; CAMARA, 2011). Já na segunda abordagem o foco são as características da estrutura da rede, que contemplam todo o processo

de estruturação e transformação provenientes dos incentivos internos e externos. Presume que o ambiente tem sua estrutura baseada na consistência dos vínculos de produção e tecnologia estabelecidos entre os indivíduos envolvidos (BRITTO, 2002).

Para Ferreira, Passador e Passador (2006), são três as características básicas que se referem às redes: a dependência, que afirma que os objetivos a serem alcançados dependem de todos os envolvidos na rede; o processo, onde a influência dos associados resulta nas ações da rede; a institucionalização, que é a criação de padrões de relação entre os associados a partir da afinidade que eles mantêm, podendo ser constantes ou não. Para Miguellito (2009), as redes são um fenômeno organizacional criado a partir da necessidade das empresas atuais, que por meio da integração e compartilhamento de informações adotam estilos de gestão que as permitem manterem-se competitivas.

Segundo Amato Neto (2000), Pereira (2008) e Machado (2004), para que uma rede possa existir e sobreviver, três variáveis são fundamentais: a diferenciação, que promove ações inovadoras a todos os associados; a interdependência interfirmas, que nada mais é do que a união de esforços individuais em prol do atingimento dos objetivos do grupo; e a flexibilidade, que representa uma das maiores vantagens das redes, uma vez que cada grupo cria suas diretrizes, organizando-se de acordo com as suas necessidades.

Mesmo com muitos estudos acerca do tema rede, ainda não há uma forma exata de definição para este fenômeno, considerando a complexidade dos conceitos e as diversas subdivisões existentes nesse sentido. Segundo Ferreira e Teixeira (2007), as redes são tipos inovadores e modernos de alianças que podem ser eficientes sem ser necessariamente formais, como os outros modelos rigorosos de organização. Para Batista e Oliveira (2001), uma rede existe a partir da necessidade de interação entre organizações com interesses individuais que se unem a fim de fortalecer-se e alcançar objetivos maiores, em comum.

2.2 Tipos de redes de empresas

Diversos autores apresentam estudos acerca do tema redes de cooperação, entretanto, tamanha é a variação das formas de relação estabelecidas através desse modelo de cooperação, que não há tipologias ou conceitos definidos que

contemplem suas inúmeras características e particularidades (CASAROTO FILHO; PIRES, 2001; BALESTIN; VERSCHOORE, 2008; MOZZATO; GOLLO, 2011).

Para Olave e Amato Neto (2001), as empresas associadas em rede suprem as necessidades umas das outras, uma vez que seus objetivos em comum tornam-se suas prioridades. Segundo Grandori e Soda (1995), as redes podem ser sociais, burocráticas e proprietárias, e classificam-se de acordo com os seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação.

Baseado nos tipos de rede citados acima, as redes sociais, mesmo que não tenham os acordos formais como característica, podem proporcionar a troca de bens sociais, como prestígio ou poder, pois nelas não há a necessidade de equivalência entre os indivíduos, podendo variar entre redes sociais simétricas, que são baseadas na paridade; e redes sociais assimétricas ou centralizadas, que são aquelas onde há um agente central. As redes burocráticas caracterizam-se pela necessidade de aspectos formais atrelados à organização. Podem ser simétricas, como associações ou consórcios; ou assimétricas, como redes de agências e franquias. Outro grupo, denominado redes proprietárias ou fechadas, refere-se ao direito de propriedade mantido por elas. São também burocráticas e formalizadas. Como exemplo pode-se citar as *joint-ventures* e redes de filiais (WEGNER, 2011).

Com base na estrutura organizacional das redes, estas, classificam-se em: altamente informais, flexíveis e baseadas na confiança; formais e não flexíveis (DIAS, 2013). Para Alves, Marques e Saur (2004), as redes formais são baseadas na necessidade de haver um contrato que defina as regras de conduta dos associados, como por exemplo: as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias. As redes informais caracterizam-se por não haver qualquer tipo de contrato e as decisões são tomadas baseadas na confiança.

Além disso, as redes podem ser abertas ou fechadas, baseadas na forma de condução de cada uma. No que se refere à sua duração, as redes podem ser organizações de curto prazo (equipes de projeto e organizações virtuais) e de longo prazo (alianças estratégicas, *joint ventures* e associações empresariais). Já a sua localização geográfica define se ela é local, regional, nacional, internacional ou global (ALVES; MARQUES; SAUR, 2004).

Casarotto Filho e Pires (2001) identificam dois tipos de rede, no que se refere às pequenas empresas: *top-down* e flexíveis. No formato *top-down* as empresas

menores destinam sua produção a uma empresa-mãe, direta ou indiretamente, por intermédio de terceirização, subcontratação, parceria ou outras formas de transmitir a sua produção. Nesse caso, o fornecedor depende da empresa-mãe e não tem muita influência sobre a rede. No modelo de rede flexível de pequenas empresas, cada empresa participante tem responsabilidade sobre uma parte do processo de produção, e a eficiente execução do processo como um todo, caracteriza o funcionamento de uma grande empresa. É uma espécie de simulação da administração de uma grande empresa, entretanto, com maior flexibilidade para atender pedidos diferenciados. Sua vantagem provém da boa relação estabelecida entre flexibilidade e custo.

Seguindo um raciocínio semelhante, Balestrin e Vargas (2004), Amato Neto (2000) e Machado (2003), propõem um “mapa de orientação conceitual”, onde classificam as redes em verticais e horizontais. As redes verticais caracterizam-se por possuir hierarquia e também são conhecidas como cadeia de suprimentos. É uma configuração muito utilizada por grandes redes de distribuição, como bancos e redes de distribuição alimentar, como estratégia para poderem estar mais perto dos clientes. Já as redes horizontais têm a cooperação como principal característica, mantendo sua individualidade, mas coordenando suas atividades em prol de objetivos em comum. São formadas a partir da cooperação entre os indivíduos que a compõe, que num modelo formal e flexível, desenvolvem suas relações com foco no crescimento do grupo e, conseqüentemente, do próprio negócio.

Todeva (2006) sugere outra tipologia, no que se refere às redes interorganizacionais, que podem ser chamadas de: hegemônica, árvore vertical, circular, regular, centro/periferia, pequeno mundo, universal, *cluster* e cadeia de valor. De acordo com a autora, as redes podem sofrer variações dependendo do comportamento dos seus associados, o que pode estabelecer alguns padrões. Tais variações emergem da forma como a rede está estruturada, a partir das relações de poder entre os associados e o seu padrão de contato.

Segundo Todeva (2006), as variações possíveis, no que se refere às redes, são praticamente ilimitadas, considerando que mesmo uma rede particular pode gerar múltiplas configurações. Wegner (2011) complementa, que dentre os aspectos mais significativos referentes à estrutura de uma rede, está o seu tamanho, densidade, posições dos diferentes associados, diversidade de associados,

configuração espacial, estrutura de comunicação entre os associados, eficiência das transações, entre outros.

Todeva (2006) ressalta a importância de se analisar as redes a partir do tipo de relação que os seus associados estabelecem, e não apenas a sua estrutura, pois desse modo não é possível identificar o que de fato acontece a partir dessas relações, levando a uma análise superficial desse modelo de organização.

2.3 Redes horizontais de empresas

As redes horizontais são entendidas na literatura como uma complexa forma de relacionamento entre empresas concorrentes que unem esforços para tornarem-se competitivas, mantendo e respeitando a opinião e as estratégias sugeridas pelos seus membros. Esse modelo de aliança é composto por diferentes tipos de forma, como por exemplo: as redes de cooperação, redes de *lobbying*, consórcios de compras, alianças tecnológicas e associações profissionais (NEVES, 2009).

Mesmo que haja outras formas de organizações em rede, o conceito exposto aqui está relacionado à rede horizontal de empresas, onde duas ou mais empresas, independentes entre si, se associam com a finalidade de tornarem-se uma só (TONIN, 2014). De acordo com Verschoore (2004), sua principal finalidade é reunir as principais características competitivas numa única estrutura, com uma proposta de governança descentralizada, o que permite que as empresas associadas possam manter sua agilidade e flexibilidade. Segundo Wegner e Padula (2010), a organização em redes configura uma forma única de união, de natureza horizontal, composta por diferentes indivíduos que unem forças para competir, aplicando ações que são interessantes ao grupo.

Geralmente as redes horizontais têm a sua formação baseada em empresas concorrentes, que visam o alcance conjunto de benefícios ligados à troca de informação e aprendizado, vantagens econômicas e prestígio. Essa união tem a finalidade de, coletivamente, atingir metas que seriam impossíveis de serem conquistadas de maneira isolada. Para Cândido (2002), as ligações de característica horizontal acontecem entre empresas que atuam no mesmo nível dentro da cadeia produtiva e podem estabelecer relação com instituições que apoiam o desenvolvimento das redes. Segundo Balestrin (2005), as redes de cooperação, de característica horizontal, objeto de estudo do presente trabalho, são formadas por

empresas de pequeno e médio porte que geograficamente situam-se relativamente próximas, atuam no mesmo ramo, mantêm relações de natureza não-hierárquica e de cooperação, coordenando-se a partir de regras básicas de governança.

Lenz (2007), e Balestrin e Vargas (2004), compartilham da mesma visão afirmando que as empresas que participam das redes horizontais decidem de maneira independente, aonde a rede tem influência sobre o incentivo à cooperação, ou seja, as decisões tomadas pelos indivíduos envolvidos influenciam a todos, o que os torna dependentes em determinados momentos. Entretanto, há circunstâncias que afetam as empresas apenas de forma isolada, não envolvendo a rede. Nessas situações, as empresas têm absoluta autonomia para decidir. Sendo assim, entende-se que, mesmo que estas empresas decidam sobre suas questões internas, em rede, não são absolutamente autônomas (MESSNER; MEYER-STAMER, 2000).

Nesse contexto, as micro e pequenas empresas, especialmente, se beneficiam ao pertencer a uma rede horizontal pelo fato de poderem alcançar maior poder de compra e barganha, realizar ações de *marketing* conjunto, atender pedidos de grande escala, além de elevar a sua capacidade econômica, o que individualmente, se tornaria inviável (SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2002). Para Tonin (2014), isoladamente, uma empresa de pequeno porte possivelmente não seria capaz de atender de maneira eficaz as etapas associadas ao processo produtivo. Ainda, a união de empresas cria benefícios coletivos que provavelmente não seriam alcançados de forma isolada, onde, segundo Latres e Cassiloto (2005), ocorre o desenvolvimento de programas e projetos conjuntos que possibilitam a troca de informações e experiências.

Deve haver o compartilhamento dos resultados provenientes das redes horizontais, pois nesse formato existe uma dependência mútua e permanente de todos os envolvidos com a gestão. Mesmo que haja equidade de condições para as empresas e independência individual das mesmas, não significa que haja plena autonomia (TONIN, 2014). Para Pereira, Venturini e Visentini (2006), a criação de redes horizontais tem objetivos coletivos que poderão ser atingidos a partir das relações de interdependência mantidas pelos indivíduos que as compõem. Desse modo, as redes mantêm a liberdade de os seus membros desenvolverem ações estratégicas pessoais em prol da rede, o que caracteriza práticas individuais visando soluções conjuntas.

Frente a tantos desafios de cunho gerencial, referentes à rede horizontal, se faz necessária a adoção de uma mentalidade diferente daquela adotada no modelo tradicional de empresa hierárquica. É imprescindível considerar a importância dos mecanismos de gestão na evolução do processo, pois o esforço de todos está atrelado ao sucesso da rede e, conseqüentemente, ao sucesso de cada associado, individualmente. Ainda, a análise dos mecanismos e processos que compõem uma rede horizontal levanta novas questões de cunho gerencial, relativas aos investimentos, estruturas de incentivo e distribuição de recompensas, bem como o processo de tomada de decisão (TONIN, 2014).

2.4 Redes de cooperação

De acordo com Amato Neto (2008), quando empresas do mesmo ramo de atuação passam a, de forma isolada, enfrentar dificuldades impostas pelo mercado, começam a estabelecer relações entre si, a fim de ganharem força para competir, o que resulta nas redes de cooperação. Para Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação são um conjunto de empresas reunidas numa única estrutura, que mantém objetivos comuns mesmo que preservem suas filosofias e políticas individuais, porém, compartilham suas boas práticas em prol da rede. Esse modelo tem a capacidade de tornar viável a execução de ações em conjunto que visam benefícios para o grupo, o que fortalece os envolvidos coletivamente. Baseado neste contexto, Balestrin e Verschoore (2008, p. 104) definem:

as redes de cooperação passam a ser grupos de empresas coesas e amplamente inter-relacionadas, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de maneira coletiva e coordenada. Ou seja, são formadas por um conjunto de empresas interdependentes agrupadas em uma estrutura única, constituindo uma nova organização tão ou mais importante que as próprias empresas.

Para Olave e Amato Neto (2001), a formação das redes de cooperação está ligada a três aspectos fundamentais: a confiança que provém da ética e cultura das empresas que compõem o grupo. O segundo aspecto se refere à competência dos membros em relação aos processos e como realizá-los. O terceiro e último aspecto compreende a cultura da tecnologia da informação, em que a troca e o fluxo de informações entre os indivíduos do grupo é extremamente importante, pois

compreende o processamento, armazenamento e distribuição das informações criadas na rede.

Conforme Teixeira (2005, p. 126), sintetizando o entendimento sobre a construção de redes:

redes de cooperação são um poderoso instrumento de ação coletiva, utilizado por diversos tipos de organizações, variados contextos e com diferentes objetivos específicos. A força das redes reside exatamente nessa sua flexibilidade, nas suas diversas possibilidades construtivas e operacionais... É por essa razão que uma metodologia de construção de redes, vocacionada para ser aplicável a diversas situações, não pode ser concebida como uma sequência linear de ações, como um encadeamento rígido de procedimentos: a metodologia é formada por um conjunto de requisitos básicos que indicam as condições essenciais que devem ser atendidas, para que uma iniciativa específica de construção e gestão de rede seja bem sucedida.

Uma das características das redes de cooperação é desenvolver práticas inovadoras a partir da interação dos membros que a compõe. Na rede, as empresas podem criar e compartilhar informações que permitem otimizar e melhorar seus processos internos, de forma a consolidar a sua capacidade de inovar (ALVES; MARQUES; SAUR, 2004). Para Seufert, Krogh e Back (1999), a troca de experiências proporcionada pelo convívio com os demais membros da rede estimula e reforça atitudes inovadoras dentro das empresas. A cooperação pode ser entendida como uma estratégia diretamente ligada à tomada de decisão, uma vez que cria visões diferentes de um mesmo problema.

De acordo com Levy, Loebbecke e Powell (2003), a produtividade dos indivíduos que compõem as redes de cooperação está diretamente ligada à sua permanência ou inserção na rede, pois isso permite a criação e expansão de novos negócios. Este é um dos fatores que cria vantagem competitiva às empresas associadas à rede, considerando que elas participam dos ganhos gerados pelo grupo. Para Porter (1998), o sucesso da rede está atrelado ao equilíbrio estabelecido entre cooperar e competir, o que explica o termo coopetição, utilizado por outros autores para definir essa fórmula.

Os direitos e deveres dos associados são preservados nos modelos contratuais adotados neste tipo de organização, exigindo comprometimento com as políticas da rede sem deixar de respeitar e manter a individualidade das empresas, evitando assim que uns tenham mais privilégios que outros. Observa-se que as empresas

participantes de redes de cooperação atingem com facilidade os objetivos definidos, pois o planejamento e os modelos adotados para tal são originários de grandes organizações. A partir dos benefícios obtidos pelas redes de cooperação, o futuro associado entende a vantagem que a sua participação pode gerar, para si e para o grupo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Muitas vezes, as empresas de médio e pequeno porte acabam constituindo redes de cooperação apenas para atender a uma pequena demanda, sem se preocupar com uma projeção a longo prazo e sem usufruir das inúmeras vantagens que a rede pode proporcionar. Desse modo, num curto espaço de tempo, muitas redes são criadas e encerradas à medida que os problemas pontuais das empresas são resolvidos, pois não se propõem a investirem recursos para obterem vantagens mais adiante. Para que os benefícios da cooperação sejam interessantes ao longo do tempo, é necessário um planejamento que envolva o estabelecimento de relações duradouras a partir da rede (GRANDORI, 1997).

Para Belestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação, formadas a partir de médias e pequenas empresas que têm o intuito de gerar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, centralizam em uma estrutura, ou associação, as ferramentas e procedimentos necessários para estabelecer relação entre os indivíduos envolvidos. Dessa forma, as empresas transferem a essa estrutura as funções relativas à gestão das atividades e interação entre a própria rede, o associado e o ambiente. Assim, as empresas associadas esperam que essa estrutura minimize as dificuldades referentes à sua baixa capacidade competitiva perante seus concorrentes.

No Brasil, o tema “redes de cooperação” tem recebido bastante atenção no meio universitário, tendo inclusive, apoio do setor público. Tal comportamento tem origem nos modelos internacionais que deram certo e na crescente reivindicação por parte do setor empresariado, que pressiona para que medidas sejam tomadas para fomentar a produção e estimular as relações comerciais com o mercado internacional. Esses fatores têm colaborado para que mais estudos sejam desenvolvidos com esse foco, acarretando no desenvolvimento de mais políticas governamentais de incentivo ao associativismo e à cooperação entre empresas. No ano de 1999, com a criação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, o setor público impulsionou esse fenômeno, a partir da elaboração de uma nova política industrial para o país que, no mesmo ano, também incorporou o comércio

exterior. Dentre algumas das funções desse Ministério, está a criação das diretrizes de apoio à micro e pequena empresa, que em 2000 recebeu tratamento diferenciado ao entrar em vigor o estatuto específico (SILVA, 2005).

Desde o ano 2000, o Brasil apresentou um aumento expressivo no número de redes de cooperação. A estimativa aponta que em pouco mais de uma década, foram criadas em torno de 1.000 redes de cooperação, compostas em sua maioria por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2016, In: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>.). Na literatura, os principais destaques apontados como vantagem aos participantes das redes, compreendem a troca de informações e conhecimentos, maior poder de barganha junto aos fornecedores, maior facilidade de comercialização em novos mercados e melhorias relacionadas à redução de despesas (PACAGNAN, 2006; TURETA; PAÇO-CUNHA, 2008; OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009; SANTOS; TEIXEIRA, 2005).

2.4.1 Redes de cooperação no Rio Grande do Sul

As diversas ações empreendidas por governos e por organizações de fomento em prol da cooperação entre empresas de pequeno e médio porte são demonstrações de que políticas públicas nessa direção podem ser consideradas um caminho para o desenvolvimento local e a redução das desigualdades. No ano de 2000, o Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), assumiu o desafio de conceber políticas públicas de desenvolvimento voltadas prioritariamente às empresas de pequeno porte. Entre as políticas elaboradas, destacou-se a criação de um programa específico de fomento e apoio à cooperação em rede, denominado de Programa Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2000).

Lançado no ano 2000, o Programa da SEDAI constituiu mais de 220 redes de cooperação em diferentes segmentos de negócio, tais como lojas de material de construção, farmácias, hotéis, restaurantes, fábricas de móveis, beneficiadores de arroz, hospitais e produtores de leite e derivados. O êxito do Programa Redes de Cooperação pode ser atestado por sua longa existência, apesar da alternância de partidos políticos no Governo do Estado nesses anos. Do ponto de vista dos

formuladores de políticas públicas, portanto, o programa tem atingido os fins almejados (VERSCHOORE, 2010).

O Programa Redes de Cooperação possui uma característica construtiva, visto que “é um programa racional, pré-desenhado por uma agência governamental e implementado por ações proativas financiadas pelo Governo” (BÖHE; SILVA, 2004, p. 178). Nesse contexto, o Programa Redes de Cooperação estipulou por objetivo: “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2004, p. 06).

Para que se possa alcançar tal propósito, este programa traçou os seguintes objetivos específicos (SEDAI, 2016, In: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>):

- Fomentar e sensibilizar para a cooperação entre empresas; regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos pequenos empreendimentos;
- Gerar um ambiente estimulador ao empreendedor;
- Disponibilizar os instrumentos necessários para a formação e estruturação das redes;
- Fornecer suporte técnico para a formação e consolidação das redes;
- Assessorar as redes constituídas para o seu desenvolvimento;
- Capacitar os gestores das empresas participantes do Programa para facilitar a cooperação em rede;
- Abrir espaço para troca de informações entre as redes e com os demais programas de apoio do Governo do Estado e entidades parceiras;
- Oportunizar a integração das redes com empresas externas à rede, estimulando negócios, parcerias e alianças.

Assim, torna-se mais do que necessária à formulação de políticas públicas que preconizem o potencial endógeno de crescimento de cada região, a partir de pequenos e médios empreendimentos. O Programa Redes de Cooperação insere-se neste contexto apresentando instrumentos viáveis para o desenvolvimento do Rio Grande do Sul a partir das próprias virtudes existentes nas diversas regiões do estado.

Além disso, o Programa Redes de Cooperação possui quatro princípios básicos de atuação, descritos por Verschoore (2004): apoio à cooperação horizontal, exigência de expansão do número de associados nas redes, possibilitando que os

benefícios sejam distribuídos equitativamente a outros indivíduos, coordenação democrática da rede, por exemplo, através de eleições para presidência e demais cargos; e independência, tanto das empresas pelo fato de não perderem sua individualidade quando da entrada no grupo e mesmo pela própria rede que, em um prazo médio devem se estruturar para conseguirem seu desenvolvimento e sua sustentabilidade sem a ajuda do Programa.

O Programa Redes de Cooperação funciona por intermédio de convênios entre a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul - SEDAI e um conjunto de universidades conveniadas, que atuam na sensibilização das micro e pequenas empresas correspondentes a determinada região, contribuindo com a indicação de consultores e na disponibilização de cursos de capacitação gerencial para os gestores destas organizações. Nos convênios são definidos o repasse da metodologia e a forma de atuação. De igual forma, são definidos os objetivos, as metas e as etapas constantes do plano de trabalho que determinam as atividades que serão executadas. O Programa conta também com alguns coordenadores regionais, os quais acompanham de forma descentralizada a execução de suas atividades. Vale destacar, que a infraestrutura necessária para a execução do Programa Redes de Cooperação não requer nenhum custo para as empresas integrantes, disponibilizando para tal: salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, entre outros (RAMBO *et al.*, 2006).

Os consultores, disponibilizados em tempo integral à rede pelo período de doze meses, são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação destas. São eles que iniciam o contato com empresários para participação nas reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa e motivam os envolvidos, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para a potencialização de oportunidades do grupo. Os consultores têm a responsabilidade de adequar a melhor formatação jurídica e registro da rede em cartório (com estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho. Depois de formatada a rede é escolhida sua marca, com apoio de agência de publicidade, e feita a apresentação da mesma, de sua marca e de seu potencial como comprador e parceiro, para seus potenciais fornecedores. Estabelecida, é realizado o lançamento para o público consumidor em

um evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa (RAMBO *et al.*, 2006).

Dados fornecidos pelo SEDAI permitiam visualizar desde os primeiros anos do Programa, uma expansão contínua do número de redes criadas desde o ano de 2001. De acordo com o relatório disponibilizado pela SEDAI em junho de 2005 (2016, In: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>), o Programa Redes de Cooperação já contava com 111 redes constituídas e com 2,3 mil empresas em rede, o que já demonstrava a forte adesão ao programa. Em 2006, o Programa contava com 210 redes constituídas e cerca de 4,1 mil empresas que são responsáveis por aproximadamente 36 mil empregos e por um faturamento de R\$ 5 bilhões ao ano, o que mostra a força de um programa com bases de cooperação e acima de tudo que consegue desenvolver micro, pequenas e mesmo médias empresas através do crescimento cooperado, dando oportunidades para que a força que move a economia das cidades torne-se mais forte e mais competitiva (BECKER, 2007).

2.4.2 Gestão de redes de cooperação

Para que os retornos esperados sejam alcançados pelas empresas que adotam a cooperação como meio de criar força para si, atuando em parcerias de longo prazo, é imprescindível que haja uma gestão transparente. Neste sentido, há poucos estudos dedicados à gestão de relacionamentos interorganizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010; ALVES; PEREIRA, 2013).

Entretanto, as diversas capacidades das empresas participantes da rede e a sua contribuição em relação a conhecimentos de mercado, tecnologia e a forma de gerir o próprio negócio, estão diretamente atreladas ao desempenho da rede (LYLES, 1988; SIMONIN, 1999). Desse modo, entender o funcionamento da rede, considerando a sua complexidade, é determinante para o atingimento dos objetivos e obtenção dos ganhos, “a gestão da rede é o elo essencial que objetiva viabilizar a integração entre a estrutura e a estratégia das empresas associadas e, portanto, alcançar os resultados esperados pela cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010, p. 21). “As redes de cooperação empresarial são organizações complexas e, como tal, precisam estar alicerçadas em um modelo de gestão que possibilite sua sobrevivência e crescimento” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 164). Obviamente, de acordo com as suas particularidades, cada rede define o seu

padrão, mas ainda assim, compartilha de objetivos comuns e depende do bom relacionamento entre os participantes. Enfim, não há como definir um único padrão a ser adotado por todas as redes de cooperação.

Klein, Minello e Pereira (2012, p. 14) explicam que:

revisar periodicamente a forma de organização e gestão da rede, quanto a processos decisórios, o envolvimento e as percepções dos integrantes, e o desenvolvimento de metas e objetivos, pode contribuir para o alinhamento das atividades desenvolvidas e os interesses dos empresários participantes.

Trabalhar as estratégias a serem adotadas é característica fundamental para o sucesso da rede, pois é uma prática que deixa de ser individual, passando a ser coletiva, com o objetivo de atingir as metas em comum. Considerando a lógica das redes, a estratégia a ser adotada deve contemplar todos os seus componentes. Os gestores e a equipe devem alinhar suas ações e atitudes em prol da rede, buscando tomadas de decisões mais assertivas. Jarillo (1998) afirma que para que uma rede desenvolva de forma eficiente as suas políticas de gestão e possa aplicar o correto uso dos seus recursos em prol da realização das metas estipuladas, a definição da estratégia é essencial.

De acordo com Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013), para que tenha o seu funcionamento garantido, outra característica da rede é a necessidade de dispor de uma estrutura física e de profissionais contratados capazes de gerenciar sua operação e finanças. Tal estrutura tem o objetivo de otimizar os processos, visando facilitar o desenvolvimento das atividades. Com relação à sua independência financeira, o foco é a administração dos recursos adquiridos para a execução dos projetos favoráveis à rede.

Ainda segundo Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013), outros dois aspectos são fundamentais para a gestão da rede. São eles: coordenação e liderança. Dentro das redes as decisões são imparciais, pois devem ser tomadas visando beneficiar a todos os envolvidos. Nesse contexto, qualquer decisão ou alteração nos processos devem ter consentimento mútuo dos associados. Na mesma proporção, a liderança é extremamente importante, pois, além de preservar a harmonia, deve nortear, motivar e incentivar o crescimento das empresas associadas.

Robbins (2002) afirma que a liderança é um fenômeno proveniente das relações, pois os atos do líder refletem as reações dos liderados, estimulando respostas. É papel da liderança informar aos demais indivíduos as ações de caráter estratégico, bem como as variáveis de cunho individual e coletivo, proporcionando e incentivando a pró atividade da rede.

A partir de uma análise mais ampla da literatura é possível observar a necessidade de se considerar um terceiro aspecto, implícito, no tocante à gestão da rede: o relacionamento. Marcon e Moinet (2000) afirmam que o relacionamento, independentemente da cultura, é uma regra universal. Tem a característica de definir as expectativas, além de gerar e complementar regras e normas (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JR., 2013).

O relacionamento, no que se refere à rede, tem base nas relações estabelecidas entre as empresas associadas e todos os demais parceiros envolvidos no processo, sejam eles, governamentais, educacionais ou fornecedores. A criação desses vínculos é essencial para o desenvolvimento da rede, e tais relacionamentos podem ser horizontais, com os associados da rede, e verticais, com os clientes, fornecedores e concorrentes (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Möller e Halinen (1999) afirmam que os relacionamentos institucionais podem ser considerados como fontes de oportunidade, uma vez que, por vezes, os recursos são limitados e a escolha dos parceiros é feita a partir do que a rede definir.

Outra característica que merece destaque, considerando a literatura sobre o tema, tem relação aos processos da rede. A partir de um conceito mais simples, segundo Gonçalves (2000), processo é percebido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos precisam existir para que as ações da rede sejam viáveis. O princípio básico é que os processos, através da operação, direcionam as ações pertinentes ao desenvolvimento da gestão e alinhamento dos objetivos das empresas associadas. Os processos têm foco em ações de caráter coletivo, como propaganda, comunicação, administração financeira e expansão do negócio, respeitando, logicamente, as particularidades de cada associado da rede (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JR., 2013).

Consolidar uma rede é um dos principais desafios, segundo a literatura sobre o tema, pois este aspecto está diretamente ligado à capacidade de manter na rede as empresas já associadas, além de buscar novos associados (ALBERS;

SCHWEIGER; GIBB, 2013). Na fase de consolidação, conforme Wegner, Alievi e Begnis (2013, p. 08), “o ambiente interno da rede tende a ser favorável à promoção de mudanças estratégicas, uma vez que existe uma gestão estruturada, níveis altos de benefícios e troca de informações, alta confiança interpessoal e uma direção estratégica clara”.

Segundo Klein, Minello e Pereira (2012), empresas associadas deixam as redes por diversos motivos, tais como: deficiência no processo de captação de novos associados, ocasionando má seleção; falta de comprometimento dos associados; falta de confiança nas relações entre a rede e os associados. Wegner e Padula (2012) afirmam que os fatores que influenciam a saída das empresas associadas das redes de cooperação dividem-se em dois grupos: pré-formalização da rede e pós-formalização da rede. Qualquer atitude que divirja do que fora definido arranha a credibilidade da gestão, o que causa falhas na administração e, conseqüentemente, abandono do modelo de cooperação.

2.4.3 Vantagens das redes de cooperação

As redes de cooperação servem de pilar aos associados, de forma individual, pois estes utilizam da sua infraestrutura para desenvolver suas ações de maneira mais eficiente e ousada, uma vez que podem contar com essa segurança. Tal proteção estreita e fortalece os vínculos, aumentando a conexão entre a rede e os seus associados (DIAS, 2013).

Um estudo feito pelo SEDAI/RS, em 2000 (2016, In: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>) apontou diversos privilégios que as pequenas empresas possuem a partir da sua inserção numa rede de cooperação. Entre os principais, estão: criação de estratégias em conjunto; preservação das práticas individuais das empresas; proteção das informações das empresas; agregação de valor às marcas; práticas de *marketing* compartilhadas; diminuição de custos e riscos relativos a investimentos; facilidade na comunicação e acesso às informações; ampliação do mercado e acesso facilitado a créditos (MOZZATO; GOLLO, 2011).

Na literatura, muitos estudos destacam as vantagens proporcionadas pelas redes de cooperação. Alves *et al.* (2010), e Verschoore e Balestrin (2008), destacam as seguintes:

- Ganhos de escala e poder de mercado: dependem do aumento de associados à rede, pois quanto maior o número de indivíduos participantes, maior será a capacidade da rede de alcançar ganhos de escala e poder de mercado. As empresas passam a ter vantagens a partir da sua associação a uma rede porque, entre outros diferenciais, conquistam maior poder de barganha e negociação junto aos parceiros e fornecedores, o que possibilita agregar maior valor à sua marca e, conseqüentemente, tornar mais forte a sua imagem pública. Os benefícios alcançados em escala e a partir do poder de mercado possibilitam às empresas a realização de acordos e condições comerciais especiais e exclusivas, que estão diretamente ligadas à formação do preço dos seus produtos. É notório que as grandes empresas alcançam sucesso por deterem uma grande fatia do mercado, e o que a cooperação entre as pequenas empresas quer, através da criação de redes, é justamente poder acompanhar esse crescimento e garantir o seu “lugar ao sol”. Assim, por meio dessa colaboração, ampliam seu poder de mercado, podendo enfrentar de igual para igual as grandes corporações. Ao fazer parte de uma rede, os associados passam a serem notados no mercado, adquirindo maior credibilidade e reconhecimento do seu público, o que lhes garante melhores negociações. Tal prática também possibilita a essas empresas a oportunidade de estabelecer relacionamentos produtivos - tanto no aspecto financeiro como com relação à sua imagem - com universidades locais, grandes fornecedores e agências estatais, o que seria impraticável para pequenas empresas individuais.

- Aprendizagem e inovação: diz respeito a um dos fatores que mais agrega benefício aos indivíduos associados a uma rede. É definido como o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados a as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes. O compartilhamento e a troca de experiências proporciona o aprendizado ao associado e essa interação ocorre na rede através da participação dos envolvidos em cursos de capacitação e orientação, palestras e serviços de consultoria empresarial, ou até mesmo por simples práticas rotineiras que são capazes de desenvolver habilidades de caráter coletivo. Essas interações conduzem os associados a novos conhecimentos e experiências, bem como, auxiliam na melhor gestão dos seus negócios, uma vez que são utilizados como ferramentas para a tomada de decisões. Por esses motivos, entende-se que o modelo de redes de cooperação facilita a gestão do negócio e proporciona o desenvolvimento das empresas associadas, pois as estratégias

adotadas de forma coletiva geram inovação, acesso à informação e tecnologia. Junto a isso, o compartilhamento das informações promove o desenvolvimento das empresas através do conhecimento adquirido.

- Acesso a soluções: muitos dos problemas que as empresas de pequeno porte enfrentam podem ser resolvidos a partir das soluções desenvolvidas nas redes de cooperação, nas quais elas participam. Serviços como auxílio contábil e técnico, garantia ao crédito, e até mesmo o acesso às oportunidades de negócio, são práticas da rede que podem ser utilizadas pelas empresas, de forma individual, com o intuito de aperfeiçoar os processos e diminuir as dificuldades impostas pelo mercado aos associados. O formato em rede também proporciona ao associado a possibilidade de desenvolver e suprir a necessidade de capacitação profissional dos seus funcionários, através de cursos, treinamentos e consultorias, pois a cooperação possibilita à rede identificar com maior facilidade as fragilidades individuais e apontar soluções coletivas. Na mesma velocidade, as redes podem desenvolver sistemas de gerenciamento de informações que podem ser usados para facilitar as práticas que lhes convém, bem como, levar ao conhecimento de todos, de forma eletrônica e mais eficiente, soluções aos associados. Desse modo, os associados poderão se fazer valer da tecnologia para ter acesso a toda a infraestrutura que a rede oferece, podendo desenvolver-se com maior qualidade e rapidez. As soluções oferecidas pela rede podem ser consideradas como parte da sua infraestrutura, já que servem de apoio para que os associados consigam desenvolver uma gestão mais eficiente do seu negócio. Esse aspecto fortalece a relação entre o associado e a rede, pois é visto como um suporte, confiável e seguro, a quem as empresas podem recorrer para auxiliá-las na condução dos projetos relativos ao seu desenvolvimento.

- Relações sociais: estão relacionadas à intensificação das relações entre os componentes da rede, o vínculo familiar criado e a evolução dos relacionamentos informais, ou seja, aqueles que não têm conotação comercial ou econômica. A organização de empresas a partir do formato de rede de cooperação destina-se, de forma mais específica, às relações sociais de cunho econômico, que proporcionem experiências de auxílio mútuo, possibilitando discussões francas que envolvem os interesses dos associados, gerando transparência nas negociações. Um aspecto a ser destacado nas relações sociais é o oportunismo, pois este está relacionado aos interesses do associado e, muitas vezes, tem início a partir da rivalidade estabelecida entre as partes. O oportunismo, essencialmente, está atrelado aos

custos relacionados às relações econômicas entre as empresas, geralmente provenientes de ações mal sucedidas entre as firmas e o mercado, muito provavelmente, por conta da incapacidade dos gestores em identificar possíveis ameaças nocivas às transações. O sucesso do modelo de cooperação em rede se deve muito pelo fato de os associados terem confiança uns nos outros e pela existência de capital social.

- Redução de custos e riscos: tem relação à vantagem de dividir com os demais associados os custos e riscos inerentes às suas ações e investimentos. Assim como qualquer outra instituição, as empresas associadas em redes de cooperação têm custos internos e externos, ainda que de maneira individual, também, pois precisam gerenciar e manter seus estabelecimentos. Ainda que não seja viável extingui-los completamente, a participação em redes tem influência sobre a redução de custos entre os associados. Isso ocorre porque as empresas participantes submetem-se a custos menores, uma vez que captura economias de escala a partir dos demais associados, o que, por vezes, os outros competidores não conseguem. Sendo assim, a cooperação em rede, utilizada para auxiliar o empreendimento de ações conjuntas, possibilita uma redução considerável dos custos relativos à produção, transação, administração da informação e dos conflitos. Outra vantagem refere-se ao compartilhamento, entre todos os indivíduos, dos riscos associados às ações de maior complexidade, dividindo os custos e os resultados alcançados. A redução de custos e riscos é uma das principais vantagens que a rede proporciona aos seus associados. Uma das formas de se alcançar tais benefícios é através da complementaridade. Este é um fator essencial, pois permite uma administração voltada para atender a situações com maior grau de complexidade, ou seja, as redes facilitam relacionamentos que podem ser vantajosos para melhorar o desempenho dos seus associados. Por haver grande dificuldade de geração de recursos nas empresas, a complementaridade de recursos entre os parceiros é caracterizada como uma das principais vantagens de se pertencer a uma rede de cooperação.

2.4.4 Desafios/insucesso das redes de cooperação

Segundo Park e Ungson (2001), a desconfiança entre os associados, a falta de comprometimento e a má reputação, estão elencados como os maiores desafios das

redes de cooperação, pois comprometem as relações e a estrutura da rede, prejudicando o alcance dos objetivos que se baseiam na eficiência, igualdade e adaptação ao modelo de cooperação. Tais fatores podem levar ao rompimento das alianças e, conseqüentemente, ao fracasso da rede.

O rompimento com a rede tem origem na insistência de os associados se enxergarem como rivais, muitas vezes utilizando-se do oportunismo para obter vantagem, pois através disso algumas empresas podem se beneficiar e obter retornos maiores que as demais. Ainda que o oportunismo não se concretize, o simples fato de haver desconfiança sobre ele desencadeia um processo de enfraquecimento na aliança cooperativa. O oportunismo vem de uma contradição, onde, de um lado ele causa falhas no mercado e no processo de cooperação, enquanto, por outro lado, permite a criação e a existência das empresas (BARCELLOS *et al.*, 2011).

De acordo com Barcellos *et al.* (2011), a mistura de diferentes culturas e formas de gestão é inevitável quando se forma uma rede composta por diversos associados. Cada membro tem a sua identidade empresarial e lida de maneira diferente com aspectos ligados a cooperação, confiança, lealdade e comprometimento. Essas características individuais podem ser causadoras de desconforto no ambiente interno da rede, o que pode gerar falhas na gestão da cooperação. Para Corso e Fossa (2008), unificar a cultura dentro da rede de cooperação seria a saída mais coerente, pois a solução seria acatar o que a rede propõe ou excluir-se dela.

Quando ocorre de a rede não gerar benefícios suficientes aos seus associados, os mesmos rompem com a aliança por simplesmente não enxergarem vantagem em permanecer nesse modelo de cooperação, pois os benefícios gerados pela rede não suprem as suas necessidades e inviabilizam a sua operação (WEGNER; PADULA, 2008). Ainda, a dificuldade de estabelecer metas e objetivos comuns entre os participantes põe à prova a necessidade de compor a rede, que, no estudo de Zineldin e Dodourova (2005), num primeiro momento tem apenas objetivos financeiros, mas que, a longo prazo, passa a ter conotação estratégica e gerencial para gerar mais vantagens.

De acordo com os resultados do estudo de Barcellos *et al.* (2011), os principais desafios e posterior insucesso das redes de cooperação são: problemas de relacionamento, divergência de objetivos, falta de liderança, diferença de porte entre

as empresas, baixo nível de instrução dos associados, falta de preparo para participação em redes, expectativas de resultados rápidos, não compartilhamento de informações, falta de confiança, resistência a mudanças, falta de comprometimento e individualismo.

Já de acordo com os resultados do estudo de Klein, Minello e Pereira (2012), os principais desafios e posterior insucesso das redes de cooperação são: dificuldades de gestão da rede, divisão interna do grupo, falhas na comunicação interna da rede, falta de comprometimento, pequeno número de associados, falta de organização das atividades, divergências quanto ao processo decisório da rede, diferentes visões sobre a finalidade, falta de investimentos em estrutura e pessoas na rede.

Sobre o rompimento das empresas com as redes de cooperação, Tizotte e Basso (2013) apontam os seguintes motivos: propagandas repetitivas e pouco criativas; identificação das limitações da rede, enquanto ferramenta de suporte e apoio; a transferência da empresa à terceiros, que por sua vez não mantém interesse em continuar na rede; aspectos geográficos relativos à distância entre a rede e os associados; poder de compra diferente entre os associados; diferenças no *mix* de produtos, entre outros.

O que muitos gestores das redes estudadas deixam de observar é que há mais motivos para comemorar a consolidação de inúmeras redes do que se preocupar com as desistências isoladas, pois os motivos que levam muitos associados a romper com a rede podem ser superados desde que o conceito de cooperação prevaleça (TIZOTTE; BASSO, 2013).

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Santos e Candeloro (2006), o delineamento da pesquisa é a maneira de como abordar o tema, podendo ser delineamentos de abordagem e de procedimentos de temas. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa, com base no objetivo descritivo exploratório. Ainda, a pesquisa foi delineada no formato de um estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 27), “é uma investigação empírica, que estuda um fenômeno específico, proveniente de uma situação real e atual”. O procedimento técnico foi feito através do levantamento de dados (observação diretamente na empresa, entrevista semiestruturada com o proprietário e avaliação dos controles internos da mesma). Justifica-se tal escolha, considerando que o objetivo da pesquisa era investigar e descrever os processos da empresa sem modificá-los. A amostra do presente trabalho foi a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda.

A pesquisa qualitativa permite o levantamento de dados a partir do depoimento dos entrevistados envolvidos no universo do tema estudado. Tais dados referem-se à ideia do processo e, dependendo do setor, podem ser uma fonte de análise bastante útil. Ainda, permite, entre outras particularidades, o acesso a experiências e ao contexto do problema e visa explicar os fenômenos sociais através das experiências de indivíduos ou grupos, por meio da análise de documentos e da interação que eles estabelecem. As técnicas mais utilizadas nas pesquisas qualitativas são: entrevistas, observação e análise de material bibliográfico (SANTOS; CANDELORO, 2006; GRAY, 2012; GIBBS, 2009).

Com relação ao objetivo, a pesquisa descritiva focou na observação, registro e análise, correlacionando fatos ou fenômenos com o objetivo de descobrir, da maneira mais precisa possível, com que frequência eles ocorrem, sua natureza, características e sua relação com os outros. Já a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito (GIL, 2007; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

3.2 Técnicas de coletas de dados

Com relação à coleta de dados, foi realizada observação diretamente na empresa e avaliação dos controles internos da mesma (planilhas de faturamentos, despesas, margens médias brutas e líquidas de lucro e lucros brutos e líquidos), antes e após a inserção desta à rede de cooperação.

Também foi realizada uma pesquisa de campo, baseada em entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, a fim de coletar as informações para identificar a realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação, identificar as melhorias, potencialidades, desvantagens e dificuldades enfrentadas e avaliar o impacto causado com a inserção da empresa a uma rede de cooperação. Segundo Cortez (2012), a entrevista semiestruturada apresenta questões com respostas abertas que permitem ao entrevistado respondê-las de maneira mais ampla. A escolha desse método justifica-se, pois, a partir de entrevistas com a utilização de perguntas abertas, há a possibilidade de se fazer novos questionamentos, estendendo o assunto e obtendo as respostas de forma mais abrangente sobre os objetivos do estudo. Também é possível a coleta de informações mais ricas de detalhes, acerca da pesquisa.

3.3 Técnicas de análise de dados

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com base nas observações, entrevista e controles internos da empresa. Essa técnica permite ao pesquisador obter maiores detalhes sobre os dados estudados, com o objetivo de conseguir respostas aos questionamentos, como propõe Lakatos (1993). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo caracteriza-se por um conjunto de métodos utilizados para analisar os dados obtidos, que permite entender e concluir, a partir das mensagens contidas nos dados coletados.

Através das observações feitas na empresa e da entrevista realizada com o proprietário da empresa, foi possível identificar a realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação, identificar as melhorias, potencialidades, desvantagens e dificuldades enfrentadas e avaliar o impacto causado com a inserção da empresa a uma rede de cooperação.

Para fins de comparação dos resultados da empresa, foram avaliados os faturamentos, as despesas, as margens médias brutas e líquidas de lucro e os lucros brutos e líquidos da mesma, entre os anos de 2003 a 2016, a fim de identificar o impacto causado sobre esses resultados (possíveis crescimentos de faturamentos, reduções das despesas, aumento das margens médias brutas e líquidas de lucro e aumento dos lucros brutos e líquidos) a partir da inserção da empresa na rede de cooperação. O motivo que justificou a escolha destes parâmetros foi o fato de eles serem determinantes para avaliar o crescimento (ou não) da empresa, entre outros fatores que justificam as vantagens e desvantagens de a mesma pertencer a uma rede de cooperação. Essa comparação foi realizada com base nos resultados anuais da empresa, visto que a mesma possui todos os controles internos necessários para a realização dessa análise. O programa Excel foi utilizado como ferramenta para a realização da análise (cálculos e gráficos), pois permite a visualização e melhor compreensão dos dados expostos.

Com base nas informações coletadas, foram propostas possíveis melhorias nos processos internos, com o intuito de torná-los padrões para a rede, apontando estratégias que possam aprimorar ou colaborar para o desenvolvimento de ambas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente, identificou-se a realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação. Também foram identificadas as melhorias e potencialidades, bem como, as desvantagens e dificuldades obtidas, a partir da sua associação à rede de cooperação. Em seguida, foram analisados os resultados de faturamentos, despesas, margens médias brutas e líquidas de lucro e lucros brutos e líquidos da empresa, a partir da inserção da mesma na rede de cooperação. Por fim, foram identificadas possíveis melhorias nos processos internos, com o intuito de torná-los padrões para a rede, apontando estratégias que possam aprimorar ou colaborar para o desenvolvimento de ambas.

4.1 Realidade da empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação

Por se tratar de um negócio pequeno e familiar, a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. enfrentou diversas dificuldades no início das suas atividades, pois sempre teve que concorrer com grandes redes e outras lojas já estabelecidas há bastante tempo no mercado. Por ser uma empresa nova e em fase inicial, a burocracia relacionada ao cadastro junto às grandes fábricas da indústria fornecedora era grande, pois o baixo limite de crédito disponibilizado não permitia a compra de maiores volumes, o prazo para pagamento era bastante apertado e o preço conseguido não era competitivo.

Quando se instalou no município de Vera Cruz/RS no ano de 2002, sendo a primeira loja do segmento na cidade, a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. pôs em prática a sua primeira estratégia para ganhar mercado e não se tornar alvo direto dos concorrentes mais fortes da cidade vizinha, Santa Cruz do Sul/RS. A abertura do negócio em Vera Cruz/RS foi motivada pelo fato de já haver um concorrente em Santa Cruz do Sul/RS, representante da marca de tintas escolhida. Esse concorrente já estava consolidado e dominava o mercado local, pois possuía poder de compra e oferecia condições de pagamento facilitadas aos seus clientes, o que caracterizava uma potencial ameaça ao negócio da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda.

De acordo com o proprietário, com foco na qualidade dos produtos e no atendimento diferenciado proporcionado aos seus clientes, a empresa Costa e Costa

Comércio de Tintas Ltda. passou a se consolidar no mercado local, aumentando sua carta de clientes e passando a ser mais conhecida, porém, ainda sofrendo as consequências de perder negociações maiores por não ter uma tabela de preços mais atraente, situação que até então caracterizava a maior carência da empresa: ser capaz de oferecer preços mais atraentes aos seus clientes.

Tal situação se manteve inalterada e incômoda, até que no ano de 2008, a partir da oportunidade criada pelo Programa de Redes de Cooperação, desenvolvido pelo governo do Estado – SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais), em parceria com a UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul), a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. enfim deu o seu primeiro passo para resolver um dos problemas que representava a maior ameaça ao seu negócio: o poder de compra, passando a ser uma associada da Redecor-RS.

Passado algum tempo e motivado pela troca de experiências proporcionada pela rede de cooperação da qual havia se associado, o proprietário relatou que passou a perceber que, além do poder de compra, outros diversos fatores começaram a ter extrema importância, o que o fez perceber que a sua gestão, para que permanecesse eficiente, deveria atentar para esses tais aspectos, que vão desde o *layout* da loja, até os acordos firmados com as fábricas parceiras da rede.

A visão de negócio que a rede de cooperação proporcionou ao proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. o fez prestar mais atenção em como melhorar a sua forma de gerir a loja, considerando ações simples, mas de caráter coletivo, o que lhe fortaleceria individualmente. Anterior à sua inserção na Redecor-RS, a gestão adotada era bastante engessada, o que se agravava pelo fato de a empresa ser pequena e familiar, e as decisões estarem centralizadas na sua pessoa. As relações comerciais com os fornecedores não eram estreitas e com as outras lojas do segmento, praticamente inexistiam, o que colaborava para manter o aprendizado e a inovação inertes, pois não havia compartilhamento de informações e das boas práticas que cada loja adotava. Essa troca de experiências era fundamental, pois um problema interno poderia ser facilmente resolvido a partir de uma ideia simples que outro lojista aplicara e dera certo.

Inúmeras eram as possibilidades de tornar o negócio mais forte, estabilizado e rentável, desde que a individualidade passasse a ser desconsiderada. Ao assumir a presidência da Redecor-RS em abril de 2014, o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. compreendeu melhor o real sentido da rede, pois

passou a ter acesso à realidade de cada associado e com esse conhecimento adquirido, iniciou um processo de correção dos próprios erros e implementou ações nas suas lojas, tomando por base e exemplo o que vinha observando de produtivo em cada uma das lojas que visitava. Com essa experiência percebeu que deveria capacitar mais seus funcionários, participar mais de feiras e eventos do seu segmento, bem como visitar as fábricas das quais comprava, implementar processos mais eficientes relacionados à gestão do seu negócio e obter ainda mais credibilidade no mercado, pois o nome da sua empresa está associado à uma rede forte e consolidada, o que caracteriza uma barreira para novos concorrentes se instalarem. Enfim, na opinião do proprietário, a inserção da sua empresa numa rede de cooperação e a oportunidade de presidir essa rede por dois mandatos (sendo que o segundo mandato termina em abril de 2018), elevou sua gestão para um patamar superior, que lhe permite avaliar melhor suas ações, enquanto lojista e também enquanto presidente, o que gerou benefícios ao seu negócio, bem como à rede, como um todo.

4.2 Melhorias e potencialidades obtidas pela empresa a partir da sua associação à rede de cooperação

A seguir, foram descritas as melhorias e potencialidades obtidas a partir da inserção da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. na Redecor-RS.

4.2.1 Poder de compra

Para o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., manter a escolha e a preferência pela marca Sherwin Williams como “carro-chefe” do negócio e abrir mão de fundar a empresa em Santa Cruz do Sul/RS, foram decisões-chave para manter a sua estratégia e permanecer competitivo, uma vez que essa marca é elencada como uma das marcas de tintas mais procuradas pelo público consumidor da região, e pelo fato de os consumidores da cidade de Vera Cruz/RS e das demais localidades do seu entorno poderem contar com a comodidade de não precisarem mais deslocar-se até o município vizinho para efetuar suas compras.

Com a sua inserção na Redecor-RS, a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. passou a usufruir das vantagens geradas pelo grupo, caracterizadas pela compra em maior escala e volume, o que, conseqüentemente, passou a gerar maior poder de barganha e negociação juntos aos fornecedores, maiores prazos e condições de pagamento, além, é claro, de aumentar as margens brutas de lucro dos produtos. Com isso, atualmente, o percentual médio de desconto conseguido pela Redecor-RS junto aos principais fornecedores é de 10%. Tal percentual teve um aumento gradativo desde 2008, considerando que inicialmente este número correspondia a apenas, aproximadamente, 2%.

Segundo Alves *et al.* (2010), quanto maior o número de associados numa rede de cooperação, maior a sua força de compra em escala e benefícios decorrentes disso. Unir, não somente os integrantes, mas também os esforços em prol do mesmo objetivo é o que determina o alcance das vantagens necessárias para o seu crescimento e expansão, tanto a nível individual como em conjunto.

Hoje, a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. está elencada como uma das cinco principais participantes do grupo de 44 lojas, em representatividade de compras, ou seja, colabora significativamente para o atingimento das metas da rede de cooperação da qual participa. Tem o seu proprietário como presidente da Redecor-RS e principal interessado em alcançar, tanto os objetivos da sua empresa, como as metas estipuladas à rede que preside. Diversos são os acordos firmados anualmente com os fornecedores parceiros da rede. Esses acordos geram inúmeros benefícios aos associados, que vão desde as facilidades de pagamento, à tabelas de preços especiais e bastante diferenciadas. Considerando a forte concorrência no segmento de tintas, para que uma pequena empresa entrante no mercado obtenha poder de compra, é importante considerar a necessidade de associar-se a uma rede de cooperação, caso queira manter-se viva e competitiva.

De acordo com o exposto acima, Wittmann, Negrini e Venturini (2003), afirmam que, vantagens como melhores condições de preço e prazo junto aos fornecedores, economias de escala e maior poder de mercado são os principais aspectos motivadores que influenciam as empresas a associarem-se a redes de cooperação. Geralmente, as empresas que compõem as redes de cooperação são pequenas e detêm baixo poder de barganha e negociação, justamente pelo fato de a sua compra não representar um volume significativo junto aos fornecedores, o que, inclusive, eleva seus custos e não as permite praticar preços mais atraentes. Por vezes, há

indústrias fornecedoras que exigem um pedido mínimo para vender diretamente a uma empresa e essa quantidade pode significar um investimento muito elevado para a sua capacidade, o que a leva a comprar de empresas intermediárias, onerando sua operação, o que reflete diretamente nos custos e no preço final do seu produto, criando uma desvantagem considerável frente aos seus concorrentes.

Nessa mesma ideia, segundo Balestrin e Verschoore (2008), a rede de cooperação potencializa o poder de negociação junto aos fornecedores, no que se refere a prazos e condições de pagamento, proporcionando às empresas associadas vantagens que não conseguiriam alcançar de maneira individual. Essas vantagens só são possíveis a partir das compras em grande volume, ou seja, em maior escala. Para Porter (1979), isso também cria uma barreira para que novos concorrentes se instalem no mesmo mercado, pois teriam que agir individualmente contra uma força maior, o que os colocaria em desvantagem em relação aos preços, prazos e custos.

4.2.2 Bonificações

Ao atingir as metas de compra estabelecidas pelas indústrias com as quais mantém acordos firmados, a Redecor-RS recebe prêmios e bônus em forma de bonificações, que são categorizadas como: financeiras, em que o bônus é pago em dinheiro, depositado na conta da rede; ou por “galonagem”, quando o bônus é repassado ao associado em forma de produto. As metas são apresentadas das mais variadas formas possíveis e dependendo do fornecedor, trava-se uma verdadeira guerra para que os números estipulados sejam justos e alcançáveis para os associados. Essa pressão das fábricas é o que caracteriza o maior desafio da diretoria, enquanto representante da rede, pois até que os acordos sejam firmados há muita negociação, divergências de opiniões, estresse e até, em casos extremos, rompimento da parceria.

As indústrias fornecedoras se utilizam de inúmeras estratégias para forçar a rede e os seus associados a comprarem cada vez mais, o que é normal, porém, nem sempre viável. Existem bonificações extras para atingimento de metas bimestrais, trimestrais, semestrais e anuais, chamadas de apoio logístico, que são caracterizadas por estimular o associado a comprar num prazo reduzido, porém com percentuais de desconto gradativamente maiores, ou seja, quanto menor o prazo,

maior o desconto. Quanto mais o associado comprar do fornecedor parceiro da rede, maior a probabilidade de que as metas sejam atingidas, o que, conseqüentemente, gera retorno ao próprio associado, que por sua vez se beneficiará do bônus de retorno que a rede conquistou, proporcionalmente ao volume que comprou.

Além das bonificações obtidas com as indústrias, a Redecor-RS, com o intuito de reconhecer o empenho dos seus associados e motivá-los, também se utiliza de uma política interna de bonificação, que contempla os associados com viagens e brindes personalizados com a marca da Redecor-RS, que podem ser bonés, camisetas, canetas, pastas, dentre outros materiais destinados a promover a interação entre os associados e a propaganda positiva da marca.

4.2.3 Compartilhamento de informações e relações sociais

Compartilhar informações e trocar experiências caracteriza mais uma importante prática que compõe as tantas vantagens de se pertencer a uma rede de cooperação, simplesmente pelo fato de haver uma busca conjunta para a solução dos problemas que todos têm em comum. A possibilidade de evoluir a gestão do próprio negócio a partir da aprendizagem coletiva torna o conceito de cooperação em rede tão forte e atrativo para os associados, pois o conhecimento adquirido e as ações eficazes que são aplicadas nas lojas, são convertidas em aprendizado mútuo e disseminadas para todos os integrantes da rede a partir da interação proveniente das assembleias, das visitas técnicas, dos cursos e palestras, das viagens e confraternizações, desenvolvidas pela Redecor-RS.

Fomentar as práticas relativas à troca de informações e intensificar as relações sociais entre seus membros é tarefa primária de uma rede de cooperação, para que seja possível mantê-los fortes e unidos, bem como, competitivos. As relações estabelecidas têm base na confiança que os componentes da rede devem ter uns nos outros, pois cria-se um vínculo de proximidade muito intenso, que estreita o contato e fortalece a informalidade, ou seja, não há apenas a conotação comercial e econômica a que a rede se propõe, mas também, uma espécie de “laço familiar”, que é proveniente dessa proximidade.

De acordo com o estudo desenvolvido por Verschoore e Balestrin (2008), compartilhar informações e fomentar o acesso a soluções a partir das relações sociais estabelecidas entre os associados de uma rede de cooperação,

caracterizam-se como as suas principais vantagens. Para os seus componentes, a rede é um canal que viabiliza a troca de informações, o que possibilita combater as dificuldades individuais de forma coletiva, diminuindo riscos e otimizando os processos. Best (1990) e Waarden (1992) afirmam que o acesso a soluções proveniente do compartilhamento de informações estabelecido entre os associados de uma rede de cooperação representa um forte motivo para que tais grupos sejam criados e desenvolvidos pelas pequenas empresas.

Para o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. e também presidente da Redecor-RS, gerir o conhecimento através do seu compartilhamento é uma estratégia que visa a fortalecer o associado na gestão do seu negócio, proporcionando a ele a segurança de poder recorrer aos demais membros do grupo caso algum problema se apresente e venha a interferir no bom andamento da sua administração, ou seja, os problemas complexos tornam-se simples quando a coletividade permite o acesso às soluções.

Com base nessas premissas, Human e Provan (1997) argumentam que a rede de cooperação é transformadora e gera ganhos em diversos aspectos. Percebe-se forte influência na mudança do modo de gestão dos associados, uma vez que os administradores passam a tomar decisões baseados uns nas experiências dos outros, ou seja, as boas práticas são tidas como referência e executadas, tudo isso a partir da troca de experiências proporcionada pelo grupo, o que antes, era inviável e impraticável por não haver coletividade.

Na concepção de Powel (1998), o aprendizado compartilhado que provém da troca de experiências entre os integrantes da rede é o seu maior legado e representa um fator determinante nesse formato de organização, pois coloca as empresas associadas muito a frente dos seus concorrentes, que na maioria das vezes não têm acesso a essa mesma gama de recursos.

4.2.4 Fortalecimento do nome e crescimento do negócio

Quando uma empresa associa-se a uma rede de cooperação, ela passa a adotar o padrão criado por essa rede, o que inclui difundir e promover o nome do grupo, direcionando as mídias de *marketing*, antes pessoais da empresa, agora, focadas no nome da rede. Tal prática visa fortalecer o nome da empresa associada perante os concorrentes.

Considerando o comércio varejista, o objetivo com relação ao público atendido é sempre o de conquistar a sua fidelidade, despertando nos seus clientes o desejo de voltar à loja, dando sempre a preferência para o seu negócio, seja pelo atendimento, pelo preço competitivo, pela gama de produtos oferecidos, e até mesmo pela localização (LEVY; WEITZ, 2000). Para Tavares (1998), superar as expectativas do cliente agregando valor ao negócio através de práticas superiores e diferentes das habituais, faz com que a empresa seja mais lembrada, o que gera lealdade e preferência do público consumidor.

Muitas são as formas de promover o nome da rede e dentre as mais significativas está a fachada das lojas, que no padrão da Redecor-RS, deve ocupar 60% do espaço existente contra 40% com o nome ou logotipo do associado. Considerando a política da Redecor-RS, estuda-se, a longo prazo, a possibilidade de extinguir o nome das empresas, passando-se a trabalhar apenas com o nome Redecor-RS de forma integral, em todas as formas de mídias de promoção e propaganda que os associados desenvolverem. O objetivo dessa estratégia é justamente fortalecer o nome da rede através da sua identidade visual, bem como, definir um padrão único de fachada, *layout* e atendimento para todas as lojas associadas, fazendo disso um diferencial exclusivo, aonde o cliente identificará com mais facilidade qualquer uma das 44 lojas espalhadas pelo estado.

De acordo com isso, Woitchunas (2009) diz que quando uma marca tem força e credibilidade no mercado ela se torna um gerador de vantagens perante os clientes e fornecedores, com relação às condições de prazo para pagamento, concessão de crédito, reconhecimento por parte do público que atende e, inclusive, dificultando a instalação de novos concorrentes ou crescimento daqueles já existentes. Com o objetivo de fortalecer seu nome e sua marca, todas as empresas buscam, através da melhoria das suas práticas e processos, elevar seu grau de excelência em todas as etapas que constituem a qualidade do produto ou serviço que oferecem.

De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a partir do momento que o associado se adequa a este padrão, conseqüentemente a sua empresa ganha vantagem sobre os concorrentes menores, pois a sua associação a um nome forte e de referência desperta nos clientes um sentimento de certeza e segurança, no momento das suas escolhas. O cliente busca preço, prazo e condições de pagamento, mas também quer ter a certeza de que as

suas necessidades serão atendidas, o que significa acreditar que a loja terá estoque suficiente para abastecer sua obra, se haverá garantias em caso de problemas relacionados ao produto, dentre outras variáveis que podem influenciar a sua escolha.

Desse modo, o nome de um grupo ou rede, atrelado à empresa associada que já presta um bom atendimento, resultará numa vantagem bastante considerável com relação à concorrência imposta por negócios de menos expressão, pois proporciona maior relevância e poder.

Segundo Woitchunas (2009) o valor da marca caracteriza uma das prioridades de qualquer empresa, por esse motivo, deve haver sempre a preocupação de fortalecer esse nome, para que a instituição seja lembrada de forma positiva pelos clientes e fornecedores. Entretanto, muitas empresas ainda têm dificuldades em estabelecer laços de confiança com os demais associados quando fazem parte de um grupo colaborativo, como uma rede de cooperação, por exemplo. Esse receio provém da possibilidade de o gestor associado atrelar o nome da sua empresa a uma marca que, possivelmente, por práticas antiéticas dos demais associados, possam ferir a confiança estabelecida e “arranhar” a imagem da marca, acarretando em perda de credibilidade e, conseqüentemente, prejuízos morais e financeiros aos envolvidos.

Diante disso, o estatuto da Redecor-RS prevê punições severas a todo e qualquer associado que, por práticas irresponsáveis ou antiéticas, possa expor o nome do grupo à situações constrangedoras, de caráter ilícito ou ilegal, ou ainda, para promover benefício próprio. Considerando a gravidade, o associado poderá ser exonerado.

4.2.5 Padronização

Por intermédio da consultoria prestada por uma empresa especializada em *design*, a identidade visual da Redecor-RS tomou forma a partir da padronização adotada, basicamente, nas fachadas, uniformes, cartões de visita, criação da mascote, embalagens (sacolas plásticas), frota de veículos e desenvolvimento do *site* próprio da rede. Outra ação relacionada à padronização adotada pela rede refere-se à criação, a longo prazo, de produtos com a marca própria Redecor-RS. Tais produtos serão produzidos por uma indústria parceira da rede e armazenados

em embalagens personalizadas que irão compor o *mix* de produtos oferecidos pelos associados em suas lojas. Essa medida visa alcançar margens mais saudáveis em produtos estratégicos, bem como, fortalecer o nome do grupo.

Segundo o estudo apresentado por Fagundes (2015), a padronização é uma prática fundamental nas lojas associadas a uma rede de cooperação, pois o padrão adotado desde a personalização das sacolas para embalagem até o layout interno dos produtos representam a força e a organização do grupo, o que gera maior credibilidade. Mozzato e Gollo (2011) reforçam a importância que a padronização do *layout* tem para a credibilidade da marca e consideram este um benefício importante para os estabelecimentos associados a uma rede de cooperação.

Segundo o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., o padrão sugerido pela rede denota a necessidade de estabelecer a força do grupo perante os concorrentes através da união dos associados em todas as ações que eles desenvolvem, uma vez que a rede a que pertencem é a sua maior representante e aliada. O padrão que é criado nada mais é do que a canalização dos esforços individuais direcionados a um representante que os controla e gerencia, transformando-os em benefícios mútuos.

Com relação ao exposto acima, segundo Espartel, Lenz e Hansen (2007), quando uma empresa se propõe a participar de uma rede de cooperação, automaticamente ela deve se submeter à padronização dos seus produtos e serviços nos moldes do grupo, pois isso está diretamente ligado ao conceito criado pelos clientes com relação à marca. Para Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), o conceito de padronização deve ser praticado pelas redes de cooperação, uma vez que tal prática gera credibilidade e agrega valor junto aos consumidores que tendem a adquirir produtos de empresas que consideram sérias e confiáveis.

Ainda nesse contexto, Antunes, Balestrin e Verschoore (2010) salientam que há resistência por parte da empresa quando esta deve dar maior destaque ao nome da rede nas ações que envolvem *marketing*, publicidade e propaganda do grupo. Essas medidas, na maioria das vezes, causam descontentamento no associado, pois não dão ênfase ao nome do seu próprio negócio, o que, no seu entendimento, diminui a sua visibilidade. O mesmo acontece quando o padrão da rede alcança o *layout* interno dos produtos, o atendimento prestado e, inclusive, o uniforme utilizado.

4.2.6 *Marketing* compartilhado

Para ser lembrada, toda empresa deve destinar parte dos ganhos para ações de divulgação relativas a *marketing* e propaganda, a fim de atrair a atenção para o seu negócio e captar novos clientes. O ambiente competitivo em que a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. está inserida lhe exige isso, entretanto, se essas ações forem aplicadas de forma individual, o custo para implantá-las será bastante expressivo, tornando-se, por vezes, impraticável. O *marketing* compartilhado, ou coletivo, adotado numa rede de cooperação, proporciona justamente a oportunidade de dividir esses custos, tornando as ações de promoção da marca e dos produtos alcançáveis a todos os associados, desde que, logicamente, envolvam e enfatizem o nome Redecor-RS nos anúncios. De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. e presidente da Redecor-RS, as mídias mais utilizadas pelos associados para promover sua empresa, a rede e os produtos, são as rádios e jornais locais, pois ainda são esses os meios de comunicação que apresentam respostas mais rápidas e eficazes.

As principais dificuldades enfrentadas pelas redes de cooperação no que se refere ao *marketing* e a propaganda estão atreladas à escassez de recursos financeiros e a devida orientação profissional para desenvolver soluções voltadas para essa finalidade. Ao compartilhar os custos relativos à propaganda os associados criam grande vantagem, podendo, inclusive, buscar apoio financeiro junto aos fornecedores cuja rede mantém acordo, o que otimiza ainda mais os gastos destinados para essa área. A partir do momento que a rede supera as dificuldades financeiras relacionadas ao *marketing*, as vantagens passam a ser inúmeras, pois projetam maior visibilidade no mercado sobre o nome Redecor-RS e dos seus associados, agregando valor à marca, expandindo o negócio e estreitando as relações, tanto com o público que atende como com os fornecedores que possui.

De acordo com o SEBRAE (2002), os aspectos relacionados ao *marketing* que caracterizam as maiores dificuldades enfrentadas pelas redes de cooperação são relativos à formação da marca, falta de estrutura profissional para desenvolver o processo e a escassez de recursos. Justamente por esse motivo, compartilhar as despesas provenientes de ações de *marketing* configura uma alternativa efetiva para otimizar os custos atrelados a esta área. SEDAI (2004) atesta essa premissa afirmando também que por conta dos altos custos, muitas empresas não são

capazes de desenvolver ações de *marketing* de forma individual. Já a força do grupo, através do compartilhamento, lhes permite isso.

Muitos são os benefícios provenientes do *marketing* compartilhado e dentre eles pode-se citar o aumento da visibilidade da empresa, enquanto negócio individual e enquanto associado da rede, o que caracteriza uma vantagem importante frente aos concorrentes, pois são observados pelo público consumidor com maior frequência. Segundo o SEBRAE (2016, In: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>), estreitar as relações com os fornecedores, compartilhar a marca, melhorar a comunicação entre os associados e fortalecer a imagem da rede no mercado, são apenas alguns dos benefícios gerados pelo *marketing* compartilhado.

4.2.7 Treinamentos

As empresas associadas à Redecor-RS caracterizam-se por serem de pequeno porte, e na sua grande maioria, compostas de estrutura familiar, aonde as práticas e processos geralmente seguem uma linha mais “engessada” e bastante resistente à mudanças. Entendendo que isso representa uma oportunidade de melhoria, a rede busca desenvolver treinamentos voltados ao aperfeiçoamento (ou criação) dos processos básicos de controle e gestão das informações geradas pelas empresas, buscando capacitar os gestores e colaboradores, com o intuito de tornar os seus negócios mais saudáveis, melhor controlados e mais lucrativos.

A partir da necessidade de melhorar os processos e o atendimento das empresas que a compõe, a Redecor-RS, periodicamente desenvolve treinamentos e cursos e promove palestras com temas direcionados ao crescimento e desenvolvimento dos seus associados. Tais treinamentos contemplam assuntos como: fluxo de caixa, elaboração de planilhas de controle das despesas, empreendedorismo, palestras motivacionais, força de vendas, criação do preço dos produtos, gestão e liderança, entre outros.

De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., o foco em treinamento e capacitação gera aumento nas vendas, melhor controle dos custos e despesas, atendimento mais eficiente e aperfeiçoamento das habilidades dos gestores e proprietários, o que, conseqüentemente, gera crescimento pessoal e profissional aos associados, melhorando sua gestão interna,

reduzindo riscos e custos e minimizando erros, tudo isso a partir da aplicação de processos mais eficientes.

A transmissão da aprendizagem e do conhecimento dentro de uma rede de cooperação é feita através da interação das empresas, geralmente por meio de cursos, reuniões, palestras e serviços de consultoria (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Segundo Powell (1998), o compartilhamento do conhecimento só é possível através de práticas de colaboração incorporadas na rotina dos envolvidos. Segundo as afirmações de Kraatz (1998), a rede proporciona vantagens para os associados a partir das habilidades coletivas alcançadas. O conhecimento proveniente da troca de experiências e informações, caracterizado por essas ações colaborativas, proporciona aos integrantes da rede de cooperação as vantagens de otimizar seus processos internos e sua gestão, alcançando uma forma mais assertiva de administrar as suas dificuldades.

4.2.8 Redução de custos e riscos

Toda despesa ou custo, se compartilhada, torna-se uma ameaça menor ao negócio. Seguindo a filosofia de multiplicar resultados e dividir as despesas, as redes de cooperação tornaram-se a salvação de muitas das pequenas empresas que hoje as compõem. O foco na cooperação com o objetivo de alcançar resultados e buscar soluções, de forma coletiva, têm atraído gestores da indústria, comércio e serviços, o que lhes permite a oportunidade de, através da colaboração em rede, reduzir significativamente seus custos e riscos, proporcionando a conquista de novos mercados, a qualificação dos seus serviços, o aumento da qualidade dos seus produtos e o acesso a novas tecnologias.

A redução (ou compartilhamento) dos custos representa uma vantagem competitiva bastante significativa frente aos concorrentes, uma vez que o associado da rede de cooperação detém maior poder de barganha e negociação, o que torna sua margem de lucro mais saudável e lhe permite ousar mais nas suas negociações. Ele tem a facilidade de dividir com os demais associados os custos e riscos relativos aos seus investimentos e decisões, o que diminui a probabilidade de cometer erros.

Para o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., o fato de pertencer a uma rede cria um sentimento de segurança no associado, pois ele tem conhecimento da força do grupo ao multiplicar os resultados positivos e as boas

práticas e dividir os custos, riscos e despesas presentes nas negociações de grandes volumes junto aos fornecedores. Ainda que não seja possível alcançar o número zero com relação aos custos internos e externos para manter o seu negócio ativo, a participação numa rede influencia drasticamente sobre isso, pois as empresas associadas estão ligadas a um processo de negociação em maior escala junto aos fornecedores, o que, muitas vezes, não representa a realidade dos seus concorrentes.

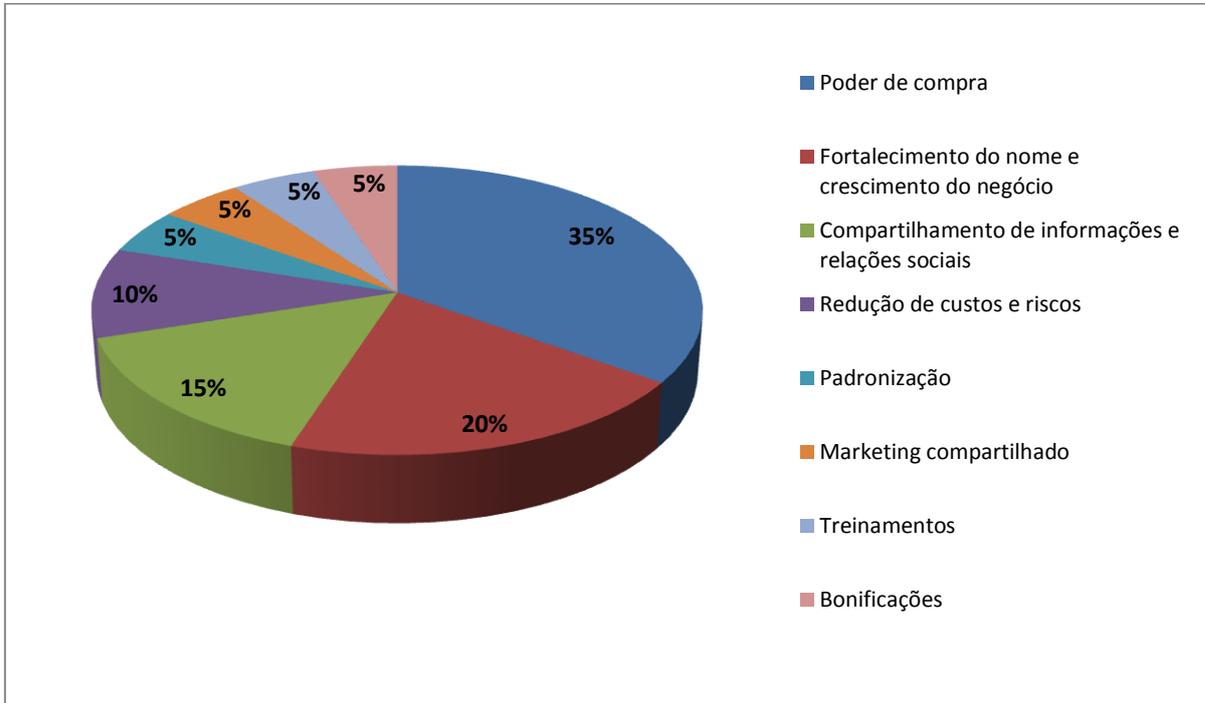
Reduzir despesas e otimizar os custos a partir de ações coletivas são considerados aspectos motivadores, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), ao se pertencer a uma rede de cooperação. Há uma grande vantagem ao dividir entre os indivíduos da rede os custos e riscos relativos a decisões e investimentos, que são de interesse comum dos participantes. Para Pereira (2004), associar-se a uma rede de cooperação gera uma queda expressiva nas despesas, o que, conseqüentemente, reflete no preço final do produto e na qualidade dos serviços prestados.

4.2.9 Representação gráfica das melhorias e potencialidades

Com base nas melhorias e potencialidades apresentadas entre os itens 4.2.1 e 4.2.8, foram identificadas aquelas com maior e menor importância, de acordo com a concepção do proprietário da empresa. Para melhor demonstração, a distribuição foi baseada em porcentagens, ou seja, aquelas com porcentagens maiores foram elencadas como as de maior relevância ao pertencer a uma rede de cooperação.

A seguir, no gráfico 1, segundo o proprietário e considerando o grau de relevância, estão expostas as melhorias e potencialidades obtidas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a partir da sua associação à Redecor-RS.

Gráfico 1 – Melhorias e potencialidades obtidas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a partir da sua associação à Redecor-RS, de acordo com o grau de relevância



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir dos resultados expostos acima, no gráfico 1, observa-se que o poder de compra é o fator de maior relevância (35%), seguido do fortalecimento do nome e crescimento do negócio (20%), compartilhamento de informações e relações sociais (15%), redução de custos e riscos (10%), padronização (5%), *marketing* compartilhado (5%), treinamentos (5%) e bonificações (5%).

Segundo o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., o mesmo associou-se a Redecor-RS em busca de um objetivo maior: aumentar o seu poder de compra, sendo que atualmente conservar essa prioridade e melhorar esse processo é o principal fator que o motiva a manter-se na presidência da rede. Ainda, ressalta que o fortalecimento do nome e crescimento do negócio, o compartilhamento de informações e relações sociais e a redução de custos e riscos, também são fatores relevantes e que contribuem muito para a permanência da empresa na rede. Já a padronização, o *marketing* compartilhado, os treinamentos e

as bonificações, são os fatores de menor relevância, na sua concepção, mas que também trazem algum retorno ou benefício para a empresa.

4.3 Desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa a partir da sua associação à rede de cooperação

Por mais vantajosa e fortalecedora que uma rede de cooperação possa ser para o seu associado, há de se destacar que desvantagens e dificuldades também provêm deste tipo de organização, uma vez que o grupo é composto por gestores das mais variadas culturas empresariais, o que certamente, em algum momento, será motivo de conflito, pois na maioria das vezes o baixo grau de instrução e conhecimento técnico, aliados ao orgulho e ao individualismo, resulta em divergência de ideias e opiniões.

A seguir, foram descritas as desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a partir da sua associação na Redecor-RS.

4.3.1 Divergências de opiniões

A diretoria da rede deve ter a preocupação constante de preservar as relações entre os seus associados administrando os eventuais conflitos que surgem, pois por questões culturais e pensamento individualista, por vezes, os gestores mantêm opiniões contrárias e discordam pelo fato de serem resistentes à mudança ou por entenderem que tal escolha não representa a sua vontade. Para o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., toda decisão tomada em grupo exige maior flexibilidade e habilidade por parte da rede, para que o nível de descontentamento seja o menor possível e para que a decisão tomada não beneficie uns e prejudique outros. Trazendo essa realidade para dentro do próprio negócio, o proprietário da empresa entende que a dificuldade de muitas vezes estabelecer um consenso prejudica nas suas tomadas de decisões e negociações.

Diante disso, de acordo com Tizotte (2014), uma quantidade expressiva de associados na rede de cooperação colabora para a divergência de opiniões nas decisões. A não assiduidade de alguns dos participantes reduz o seu poder de

opinião e decisão, o que, conseqüentemente, os leva a aceitarem as medidas aprovadas por aqueles que participam com maior frequência.

4.3.2 Individualismo

De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. e presidente da Redecor-RS, o associado, quando manifesta o individualismo num grupo cooperativo como a rede, torna-se um vilão, pois suas atitudes têm caráter completamente contrário à proposta da rede de cooperação, que é a de unir esforços em prol do bem comum. Inevitavelmente isso ocorre e geralmente está associado ao descontentamento do integrante com as decisões da maioria ou da diretoria. Práticas como não comprar de determinado fornecedor, não adequar a fachada ou o *layout* da loja no padrão da rede e não divulgar o nome da rede nas ações de *marketing* pagas por ela para essa finalidade caracterizam o individualismo e, tais práticas são repudiadas e combatidas pela diretoria.

Considerando este aspecto o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. afirma já ter enfrentado situações onde o individualismo de determinado associado prejudicou uma negociação referente à quantidade de compra relativa ao produto que era do seu interesse, ou seja, o associado não cumpriu a sua meta particular de compra daquele fornecedor, o que prejudicou o alcance geral da meta e, conseqüentemente, o retorno da bonificação por atingimento, lesando a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda, que para garantir os benefícios teve que assumir a parcela de compra desse associado.

A partir do momento que as empresas decidem criar uma rede de cooperação, automaticamente o conceito de individualismo deve ser desconsiderado, pois assim, suas relações passam a ter caráter coletivo e de parceria, e não mais de concorrência. Para Shipilow *et al.* (2006), ao associar-se na rede o indivíduo deve manter determinado perfil, que o permita adaptar-se às propostas colaborativas e às estratégias do grupo. Nesse processo de construção de uma rede de cooperação, o grupo também tem que administrar e considerar o fato de haverem diferentes culturas, formas de gestão e valores, trazidos pelas empresas que o compõe. Desse modo, o respeito às necessidades dos associados e do grupo deve ser mútuo.

4.3.3 Baixo nível de instrução e escolaridade

Grande parte das empresas associadas à Redecor-RS são de pequeno porte e familiares, e sua gestão é por vezes precária e deficiente, pois os gestores geralmente são os próprios proprietários, que iniciaram o negócio sem a devida orientação ou assessoria, aprendendo com os erros na medida em que as situações adversas se apresentam. Segundo o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., poucos possuem um sistema de gerenciamento de informações na sua loja ou fazem planilhas de controle de receitas, custos e despesas. Como por exemplo, houve casos em que o associado não sabia formar o preço do seu produto, pois não considerava os impostos e as despesas, o que lhe gerava margens de lucro enganosas e completamente distorcidas. Justamente por identificar essas dificuldades, a Redecor-RS desenvolveu cursos de fluxo de caixa e controle de receitas e despesas, com o intuito de auxiliar o associado a gerir melhor as suas informações e o seu negócio.

As dificuldades relativas à falta de conhecimento e baixa escolaridade dos associados, principalmente aqueles que compõem a diretoria da rede, afetam diretamente a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., pois as decisões tomadas, muitas vezes limitam-se apenas à realidade desses representantes, ou seja, aspectos mais avançados de gestão e administração estratégica não são adotados, simplesmente por não haver conhecimento específico por parte deles.

Baseado nisso, segundo um estudo desenvolvido por Xavier Filho (2015), o baixo nível de instrução e escolaridade dos associados às redes de cooperação é um dos principais aspectos que determinam a sua saída do grupo, justamente por não se adaptarem (ou resistirem) à forma de gestão adotada pela rede.

4.3.4 Resistência às mudanças

Mudar significa abandonar a sua zona de conforto e é justamente por isso que as pessoas tendem a resistir. Naturalmente que numa rede de cooperação, para que haja desenvolvimento, é preciso que algumas práticas sejam reformuladas, mudadas e até extintas e é de encontro a isso que muitas vezes a opinião do associado se manifesta, dificultando o crescimento e a prosperidade do grupo. A partir do momento que a empresa decide por associar-se a uma rede de

cooperação, a sua vontade enquanto empresa individual não é mais relevante, pois ela passa a representar um grupo, para usufruir dos benefícios e fortalecimento que essa união a proporciona. Para isso, é importante que o lojista incorpore na sua empresa a marca da rede, dando-lhe destaque e foco. É nesse momento que as mudanças propostas pela rede causam insatisfação e apreensão nos associados.

Houveram dificuldades na empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. relacionadas à mudanças necessárias para a evolução e crescimento do negócio. Tais mudanças referem-se basicamente ao não interesse de explorar as redes sociais para promover a loja e os produtos. Outro aspecto relativo à mudanças que não era considerado, trata-se da não atualização do *software* utilizado para simular as cores para os clientes, pois esta é considerada uma ferramenta essencial para que seja possível prestar um atendimento mais eficiente e personalizado aos mesmos.

De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., um exemplo ocorrido na Redecor-RS que caracteriza a resistência às mudanças por parte dos associados, foi a criação de um mecanismo no *site* da rede que possibilita a confecção e envio dos pedidos de material *via online*, o que otimiza e melhora o processo, diminuindo a probabilidade de erros e agilizando o tempo de faturamento e entrega por parte dos fornecedores. O problema é que grande parte dos associados detém conhecimentos extremamente básicos de informática e têm dificuldades para acessar o portal e encaminhar os seus pedidos. Visto a necessidade, a Redecor-RS pretende desenvolver um método de treinamento para que todos possam aprender sobre essa tecnologia e aplicá-la, tornando o processo mais eficiente na sua totalidade.

Confirmando essa ideia, de acordo com o estudo desenvolvido por Tizotte (2014) no que se refere aos aspectos que determinam o desligamento dos associados das redes de cooperação, considerando a região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, muitos deles não mantêm uma mentalidade aberta à forma de gestão da rede ou simplesmente resistem ao padrão proposto. Um exemplo clássico refere-se à resistência, por parte dos proprietários de empresas localizadas mais no interior das suas regiões, de implantar um sistema informatizado para facilitar a gestão das informações pertinentes ao seu negócio ou simplesmente efetuar seus pedidos de maneira informatizada por intermédio do *site* da rede. Em consequência disso, acabam por adquirir produtos de fornecedores que não mantêm parceria com

a rede, prejudicando o atingimento das metas com aqueles que a rede mantém acordo, e também, não conseguem determinar um controle real e específico dos seus números, dificultando e prejudicando suas decisões.

4.3.5 Necessidade de total adimplência

Eis que essa é uma das principais premissas que compõe a participação numa rede de cooperação: honrar os acordos com os fornecedores parceiros. Trata-se de um aspecto de extrema importância e relevância, pois está diretamente ligado ao retorno financeiro dos bônus e bonificações dos associados. Uma vez que um associado mantém uma conduta financeira inadimplente, essa prática prejudica todos os demais, pois os fornecedores se reservam o direito de não cumprir com o repasse das bonificações caso sejam detectados atrasos nos pagamentos. De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. e presidente da Redecor-RS, inevitavelmente há casos de inadimplência que comprometem os acordos com os parceiros, entretanto, o estatuto da Redecor-RS prevê formas de desencorajar, coibir e até punir práticas dessa natureza, sendo que a penalidade maior, em casos extremos, é a exclusão definitiva do associado.

Com relação à inadimplência a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. orgulha-se de manter um histórico positivo nesse sentido junto aos fornecedores que trabalha. O proprietário explica que manter-se em dia com as suas obrigações financeiras é um atributo associado à cultura da sua empresa, mas que a falta de comprometimento dos outros associados à rede interfere nos acordos e o atraso no pagamento de um associado prejudica todos os demais. Este é um aspecto de caráter individual que afeta a coletividade e configura um grande desafio à rede e um transtorno às lojas que por vezes são prejudicadas.

Sendo assim, é imprescindível que os associados mantenham-se sustentáveis financeiramente, pois a sua saúde financeira impacta diretamente sobre as metas definidas para o grupo, perante os fornecedores. Seguindo essa afirmação, Lima Filho *et al.* (2006) dizem que é justamente para que as empresas alcancem essa estabilidade financeira que elas buscam as redes de cooperação. Os aspectos de inadimplência financeira exigem extrema atenção e são considerados prioridade, uma vez que a pendência de um associado junto a qualquer fornecedor implica em prejuízos a todos os componentes do grupo.

4.3.6 Potencial de compra diferente entre os associados

As redes são compostas geralmente por micro e pequenas empresas que, naturalmente, por diversos fatores, detém poder de compra diferente umas das outras. Aspectos relevantes como a região, a cidade, a marca dos produtos, a localização, a cultura local, entre outros, definem o quão grande, forte e lucrativo é o negócio. Por conta dessas variáveis é impossível, e até injusto, estabelecer o mesmo volume de compra para todos os associados.

Com relação ao exposto acima, Tizotte (2014) afirma: para que os objetivos determinados na rede sejam alcançados é preciso que haja comprometimento e contribuição de todos. É por não conseguir manter esse perfil que muitos associados desistem do grupo, ou seja, os mesmos entendem que as metas mínimas de compras para atingimento dos objetivos são imposições da rede, e que por vezes adquirem produtos que não representam venda com margem de lucro sadia, o que lhes gera prejuízos. Muitos “ex-associados” compartilham dessa opinião por entenderem que eram obrigados a comprar o que não podiam vender.

Diante disso, e em respeito às diferenças existentes entre os seus componentes, de acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a Redecor-RS adota a proporcionalidade para administrar situações dessa natureza, ou seja, cada associado tem o valor dos seus pedidos mínimos ajustados para a sua realidade, e, na mesma proporção, tem seus retornos de bônus, ou seja, quanto maior a compra, maior o bônus. Ainda assim, o potencial de compra diferente configura uma desvantagem porque gera um sentimento de injustiça naqueles que compram maior volume, considerando que a meta de crescimento geral perante os fornecedores leva em conta o volume adquirido pelo grupo, independentemente do quanto cada um compra.

O que prejudica as relações entre os associados e gera descontentamento, na opinião do proprietário, é o fato de as empresas de maior poder de compra, por vezes, terem que, além de cumprir a sua meta pessoal, também terem que absorver a compra de outro associado, tudo isso para garantir o atingimento da meta geral e o pagamento integral do bônus. No fim do ano de 2015 o proprietário relata que enfrentou essa situação, aonde se responsabilizou pela compra de um volume muito superior à sua necessidade, simplesmente para não comprometer as vantagens daquela negociação.

De acordo com essas considerações, Von Ende (2004), afirma que para que os benefícios propostos pela ação conjunta da rede sejam alcançados é imprescindível que todos os seus integrantes participem ativamente da compra das quantidades mínimas para atingimento das metas, pois somente através dessa união há poder de compra e, conseqüentemente, condições de negociação vantajosas.

4.3.7 Distância geográfica entre as empresas associadas

No caso da Redecor-RS, a sua abrangência atua em todo o estado do Rio Grande do Sul, com associados espalhados por praticamente todas as regiões do estado, estando ausente de representação somente nas regiões sul e norte. Para o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. e também presidente da Redecor-RS., esse “empecilho geográfico” cria dificuldades de deslocamento para eventos da rede, dificulta a interação presencial entre os associados, caracteriza entraves para a execução de reuniões, é responsável pela baixa taxa de presença nas assembleias ordinárias e extraordinárias da rede e não permite a visita frequente dos associados aos seus colegas do grupo.

No que se refere à localização, a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. encontra-se praticamente no centro do estado, o que, de certo modo, lhe favorece, pois a distância média entre os demais associados é a mais próxima. Entretanto, geralmente os contatos entre os associados se dão nos encontros definidos pela rede, que geralmente escolhe uma cidade numa região que seja, geograficamente, favorável a todos.

Com relação a isso, Dutra (2010) afirma no seu estudo que, em termos geográficos, a região noroeste do estado do Rio Grande do Sul é desfavorecida, o que enfatiza a importância desse aspecto, considerando a associação de diversas empresas às redes de cooperação. Essas empresas estão espalhadas por todo o estado e para que mantenham suas relações, seja por meio de assembleias, reuniões ou cursos, o deslocamento caracteriza um empecilho que afeta a sua frequência na participação dos encontros e nas tomadas de decisões. A distância e a dificuldade de deslocamento gera deficiência na comunicação entre os associados, podendo acarretar em informações distorcidas.

4.3.8 Falta de comprometimento para atingimento das metas

No momento de selar um acordo com um fornecedor parceiro, ficam estabelecidas as metas de crescimento e os retornos de bônus financeiros correspondentes. Tais metas são propostas para a rede baseadas na sua quantidade de associados, bem como, no seu poder de compra. De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. e presidente da Redecor-RS, considerando o que julga ser alcançável, a diretoria fecha os acordos e passa a estabelecer as metas individuais de cada integrante. É nesse momento que as dificuldades surgem e dão início ao desafio de criar compromisso para que cada indivíduo colabore com a sua parcela, em busca do objetivo final. Por motivos financeiros, econômicos e até relacionados ao clima, muitos associados não conseguem absorver a compra correspondente à sua participação, o que prejudica as negociações, tendo em vista a meta estipulada. Em alguns momentos, aqueles que possuem maior poder de compra e condições financeiras mais estáveis, assumem volumes superiores à sua cota para garantir o atingimento dos resultados e, conseqüentemente, receber o seu bônus de retorno. Entretanto, essa sobrecarga de responsabilidade gera descontentamento e desencadeia conflitos internos entre os associados, criando uma competitividade que não é saudável, acarretando em dificuldades para o alcance de objetivos em comum.

A falta de comprometimento para atingimento das metas é um aspecto individual que gera transtornos coletivos, pois a partir do momento que um associado não cumpre com a sua cota mínima de compras, o resultado do grupo é comprometido. Por ser uma das cinco empresas que representa maior poder de compra na rede, a Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. se vê por vezes prejudicada, pois para garantir o retorno do seu bônus, que é proporcional à sua compra, acaba por assumir responsabilidade sobre a parcela de compra daqueles associados que não cumprem com o acordo, o que gera sobrecarga e descontentamento, por parte do proprietário.

Quando há pleno comprometimento dos integrantes da rede de cooperação, os objetivos em comum são alcançados com maior facilidade através dos esforços individuais. Para que isso ocorra, as partes envolvidas devem estar em sintonia e comprometidas com as ações desenvolvidas, tais como assembleias e reuniões mais frequentes que permitam a troca de informações (MONEZKA *et al.*, 1998).

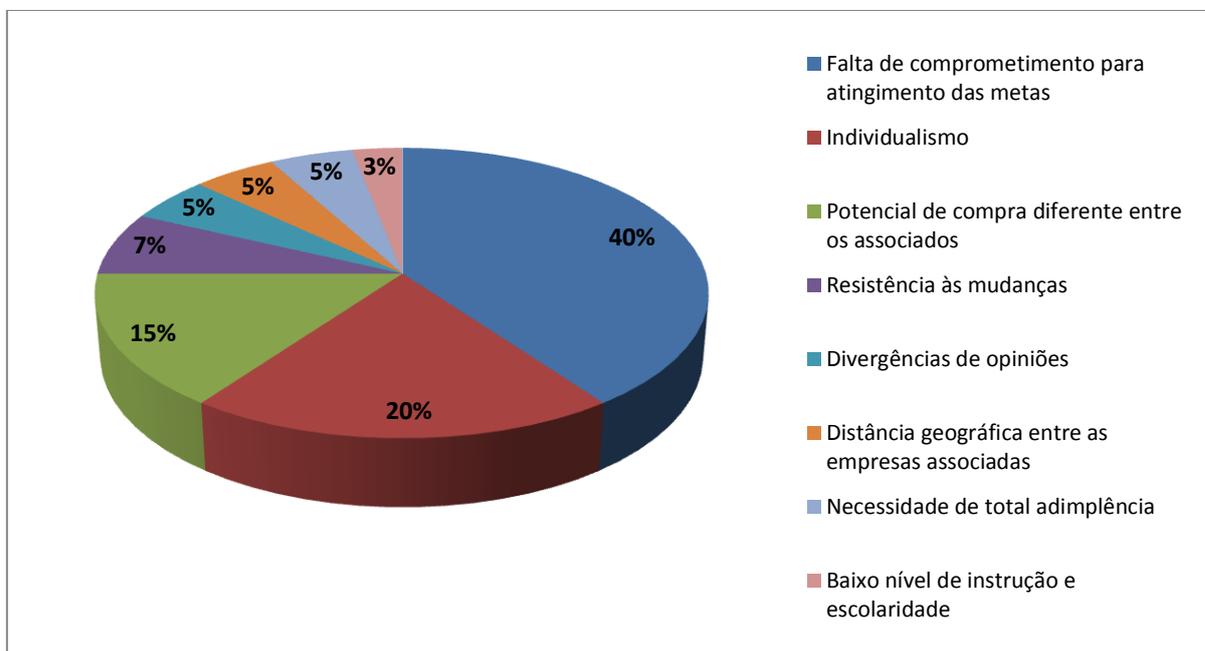
Segundo apresentado no seu estudo, Verschoore Filho (2006) afirma que os associados da Redefort dependem do comprometimento de todos para que os benefícios provenientes do poder de compra sejam alcançados junto aos fornecedores, no que se refere a preços e condições de negociação favoráveis.

4.3.9 Representação gráfica das desvantagens e dificuldades

Com base nas desvantagens e dificuldades apresentadas entre os itens 4.3.1 e 4.3.8, foram identificadas aquelas com maior e menor importância, de acordo com a concepção do proprietário da empresa. Para melhor demonstração, a distribuição foi baseada em porcentagens, ou seja, aquelas com porcentagens maiores foram elencadas como as de maior relevância, ao pertencer a uma rede de cooperação.

A seguir, no gráfico 2, segundo o proprietário e considerando o grau de relevância, estão expostas as desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a partir da sua associação à Redecor-RS.

Gráfico 2 – Desvantagens e dificuldades enfrentadas pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a partir da sua associação à Redecor-RS, de acordo com o grau de relevância



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir dos resultados expostos acima, no gráfico 2, observa-se que a falta de comprometimento para atingimento das metas é o fator de maior relevância (40%), seguido do individualismo (20%), potencial de compra diferente entre os associados (15%), resistência às mudanças (7%), divergência de opiniões (5%), distância geográfica entre as empresas associadas (5%), necessidade de total adimplência (5%) e baixo nível de instrução e escolaridade (3%).

Segundo o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a falta de comprometimento para atingimento das metas representa o aspecto negativo de maior relevância, considerando as ações coletivas. Com forte expressão, o individualismo também é bastante presente e corresponde a um número bastante expressivo no gráfico. Ainda que um pouco menos relevante, o potencial de compra diferente entre os associados também apresenta números preocupantes que se mostram prejudiciais à operação da rede. Já a resistência às mudanças, a divergência de opiniões, a distância geográfica entre as empresas associadas, a necessidade de total adimplência e o baixo nível de instrução e escolaridade, representam menor impacto, sendo considerados menos preocupantes.

4.4 Resultados obtidos pela empresa antes e após a sua associação à rede de cooperação

A seguir, foram descritos os resultados obtidos pela empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. antes e após a sua associação na Redecor-RS.

4.4.1 Faturamentos

Foram avaliados os resultados de faturamento, entre os anos de 2003 a 2016, a fim de identificar se houve, ou não, crescimento da empresa, após a inclusão da mesma na rede de cooperação. O ano de 2002 (ano em que a empresa iniciou as suas atividades), não foi avaliado devido às atividades terem iniciado no mês de agosto, ou seja, não há parâmetros de avaliação para os meses anteriores.

A seguir, na tabela 1, constam os faturamentos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016 e o crescimento da mesma, (com base no ano anterior), entre os anos de 2004 e 2016. Para a análise de

crescimento, o ano de 2003 não foi calculado, pois não há parâmetros em relação ao ano anterior (2002).

Tabela 1 – Faturamentos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. entre os anos de 2003 e 2016 e crescimento da mesma (com base no ano anterior), entre os anos de 2004 a 2016

| Ano | Faturamento (R\$) | Crescimento (%) |
|-------------|--------------------------|------------------------|
| 2003 | 566.497,25 | - |
| 2004 | 648.583,31 | 14,49 |
| 2005 | 684.154,27 | 5,48 |
| 2006 | 734.701,55 | 7,39 |
| 2007 | 749.220,21 | 1,98 |
| 2008 | 782.030,90 | 4,38 |
| 2009 | 787.660,92 | 0,72 |
| 2010 | 797.372,87 | 1,23 |
| 2011 | 812.384,16 | 1,88 |
| 2012 | 875.662,05 | 7,79 |
| 2013 | 879.867,66 | 0,48 |
| 2014 | 901.453,08 | 2,45 |
| 2015 | 968.915,08 | 7,48 |
| 2016 | 1.026.925,92 | 5,99 |

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir dos resultados expostos acima, na tabela 1, observa-se que em todos os anos houve crescimento do faturamento da empresa. Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa apresenta crescimento constante, evoluindo ano após ano. Considerando esse resultado, ainda que haja influência da rede com relação ao crescimento, não foi possível precisar quanto, pois antes mesmo da sua participação na Redecor-RS, o faturamento já havia crescido. Todavia, de acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., é notório que a inclusão na rede, potencialmente, elevou os resultados, visto toda a gama de aspectos positivos que o grupo proporciona ao associado, tais como: preços mais

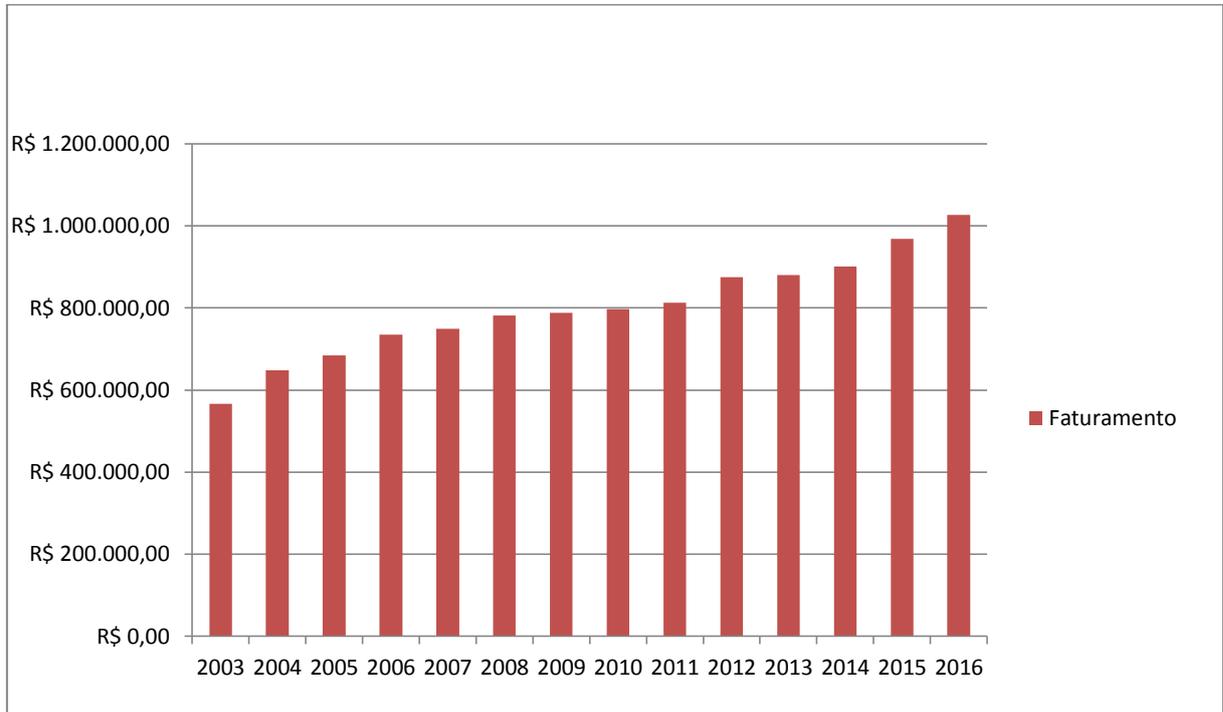
competitivos, compartilhamento de informações, *marketing* compartilhado, treinamento, padronização, credibilidade associada à marca, entre outros. Certamente esse crescimento não seria tão expressivo se a empresa estivesse adotando estratégias individuais.

Ainda com relação aos resultados expostos na tabela 1, segundo o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a empresa está em ascensão, pois, analisando o faturamento com base no ano de 2003, percebe-se um crescimento de 81,28%, ou seja, o faturamento praticamente dobrou em 2016. O proprietário complementa que, a rede de cooperação contribuiu muito para esse crescimento, pois, desde 2008, talvez esse resultado não seria tão expressivo se a empresa não estivesse associada à rede.

Com base nisso, os autores Mozzato e Gollo (2011) apresentam no seu estudo de caso que a participação em redes de cooperação geram vantagens competitivas significativas, pois constataram que as empresas, objetos do estudo, apresentaram aumento expressivo de faturamento, a partir da sua associação à rede. Para Machado e Wittmann (2004), segundo o estudo que desenvolveram, após a associação a uma rede de cooperação 84,19% das empresas apresentaram aumento no seu faturamento, sendo que 14,81% destas não revelaram essa informação.

A seguir, no gráfico 3, para facilitar a visualização e gerar melhor entendimento sobre as informações apresentadas na tabela 1, estão expostos os dados referentes ao faturamento da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016.

Gráfico 3 – Faturamentos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir do exposto acima, no gráfico 3, observa-se que, após a associação da empresa na rede de cooperação (a partir do ano de 2008), o seu faturamento continuou crescendo, podendo estar relacionado com as inúmeras vantagens que a rede proporcionou.

De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a projeção para os próximos anos é de que o faturamento aumente, considerando as estratégias que a Redecor-RS pretende adotar, a médio e longo prazo. Dentre elas, cogita-se a possibilidade de as lojas associadas extinguirem seu nome próprio, passando a utilizar de forma padronizada somente o nome Redecor-RS nas suas fachadas, materiais de divulgação e demais meios que possam utilizar esse nome. Tal iniciativa visa fortalecer ainda mais o nome da marca através das lojas, que serão vistas como lojas próprias da Redecor-RS.

Para Ende (2002), a reputação proveniente do uso do nome da rede de cooperação pela empresa, resulta em diversos benefícios, uma vez que a maciça exposição na mídia agrega valor e cria notoriedade à marca. Essa exposição gera

mais compromisso nos associados, pois, uma vez que as suas lojas estão atreladas a um nome de peso, há a preocupação de melhorar a estrutura física do estabelecimento, bem como investir em treinamento dos funcionários, entre outros aspectos. O objetivo principal é criar uma marca única, de força proveniente da coletividade, que seja capaz de criar maior representatividade no mercado, se comparada ao negócio, que antes era individual.

4.4.2 Despesas

Avaliou-se as despesas entre os anos de 2003 a 2016, a fim de identificar se houve redução ou não das mesmas, após a inclusão da empresa na rede de cooperação. Não avaliou-se o ano de 2002 (ano em que a empresa iniciou as suas atividades), devido às atividades terem iniciado no mês de agosto, ou seja, não há parâmetros de avaliação para os meses anteriores.

A seguir, na tabela 2, constam os valores de despesas e porcentagens de despesas com relação ao ano anterior e com relação ao faturamento da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016. O percentual de despesa com relação ao ano anterior, do ano de 2003, não foi calculado, pois não há parâmetros em relação ao ano anterior (2002).

Tabela 2 – Despesas e porcentagens de despesas com relação ao ano anterior e com relação ao faturamento da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016

| Ano | Faturamento (R\$) | Despesa (R\$) | Despesa com relação ao ano anterior (%) | Despesa com relação ao faturamento (%) |
|-------------|--------------------------|----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 2003 | 566.497,25 | 39.292,95 | - | 6,94 |
| 2004 | 648.583,31 | 46.663,08 | 18,76 | 7,19 |
| 2005 | 684.154,27 | 47.093,94 | 0,92 | 6,88 |
| 2006 | 734.701,55 | 68.316,23 | 45,06 | 9,30 |
| 2007 | 749.220,21 | 94.408,57 | 38,19 | 12,60 |
| 2008 | 782.030,90 | 101.807,30 | 7,84 | 13,02 |
| 2009 | 787.660,92 | 135.655,63 | 33,25 | 17,22 |
| 2010 | 797.372,87 | 143.100,59 | 5,49 | 17,95 |
| 2011 | 812.384,16 | 162.311,38 | 13,42 | 19,98 |
| 2012 | 875.662,05 | 162.948,29 | 0,39 | 18,61 |
| 2013 | 879.867,66 | 181.949,77 | 11,66 | 20,68 |
| 2014 | 901.453,08 | 212.045,75 | 16,54 | 23,52 |
| 2015 | 968.915,08 | 215.150,21 | 1,46 | 22,21 |
| 2016 | 1.026.925,92 | 267.852,17 | 24,50 | 26,08 |

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir dos resultados expostos acima, na tabela 2, observa-se que em todos os anos houve aumento das despesas da empresa e os percentuais com relação ao ano anterior, demonstram que os anos de 2004, 2006, 2007, 2009, 2011, 2013, 2014 e 2016 apresentam aumentos relativamente altos. Deste modo, percebe-se que a rede de cooperação pode até contribuir de alguma forma, para a redução das despesas, porém, não garante a redução plena das mesmas. O proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. afirma que, caso não fizesse parte da rede de cooperação, essas despesas seriam ainda maiores, visto que a empresa recebe ajuda da rede para custear a sua divulgação na fachada da loja, uniformes, sacolas para embalagem, entre outros diversos itens bonificados. O proprietário pretende reduzir ao máximo as despesas nos próximos anos, porém, afirma que o

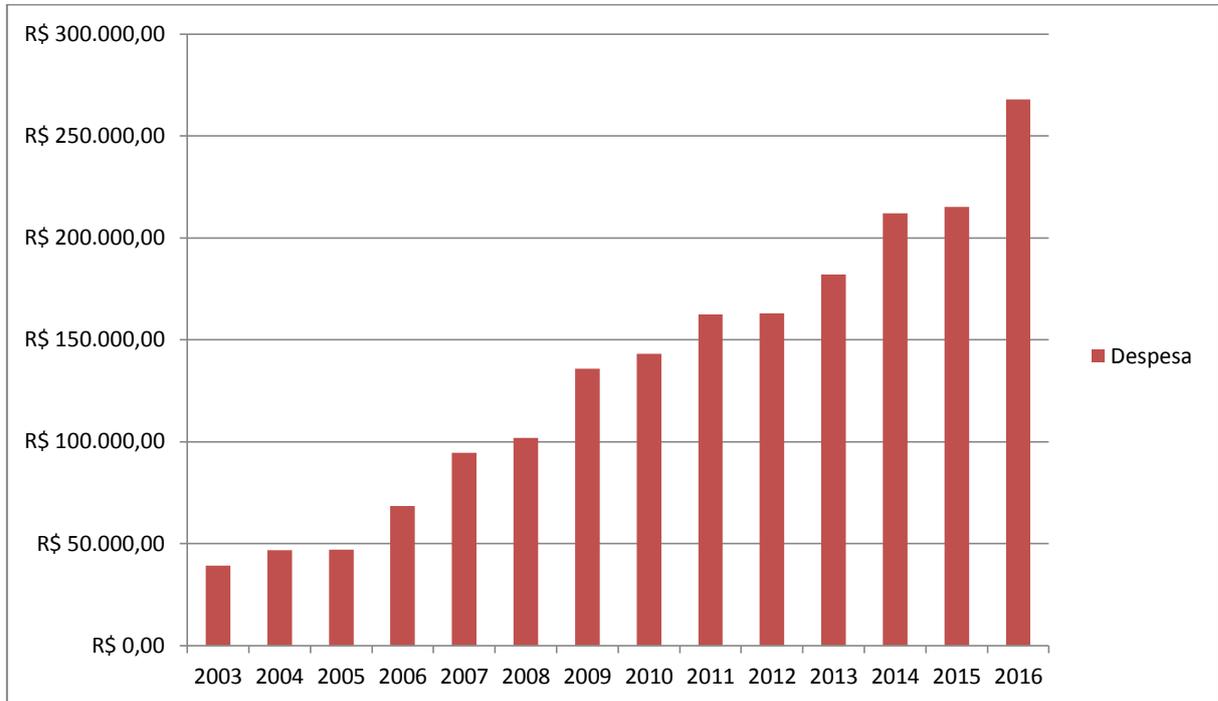
aumento da carga tributária, salários de funcionários, combustível, manutenção de veículos, luz e aluguel, representam as despesas com maior aumento nos últimos anos.

Segundo apresentado em seu estudo, Pereira (2004) afirma que a compra coletiva praticada na rede de cooperação gerou diversas vantagens no tocante à redução de despesas, considerando a otimização do custo de material de expediente, redução de tarifas de telefonia móvel e a melhoria do preço final dos produtos oferecidos aos clientes. A partir dessas ações a rede não obteve lucro direto, entretanto, reduziu significativamente as despesas, o que refletiu nas suas margens de lucro.

Ainda com relação aos resultados expostos na Tabela 2, percebe-se também que os percentuais em relação ao faturamento são crescentes e preocupantes, visto que a margem média bruta de lucro sobre os produtos em 2016 foi de 40%. Em contrapartida, segundo o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., fazer parte de uma rede de cooperação é o que mantém a empresa, pois antes de associar-se à rede, era possível trabalhar com uma margem média bruta de lucro de apenas 30%. Assim, não seria possível manter-se competitivo no mercado e o negócio passaria a ser muito arriscado.

A seguir, no gráfico 4, para facilitar a visualização e gerar melhor entendimento sobre as informações apresentadas na tabela 2, estão expostos os dados referentes às despesas da empresa, entre os anos de 2003 a 2016.

Gráfico 4 – Despesas da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir do exposto acima, no gráfico 4, observa-se que, após a associação da empresa na rede de cooperação (a partir do ano de 2008), as suas despesas continuaram crescendo, porém, não estão relacionadas com a inserção da mesma na rede. Pelo contrário, a rede colaborou para que essas despesas não fossem ainda maiores. O aumento das despesas tem relação com os processos internos da empresa.

4.4.3 Margens médias brutas e líquidas de lucro

Avaliaram-se as margens médias brutas e líquidas de lucro entre os anos de 2003 a 2016, a fim de identificar se houve aumento ou não das mesmas, após a inclusão da empresa na rede de cooperação. O ano de 2002 (ano em que a empresa iniciou as suas atividades) não foi considerado, devido às atividades terem iniciado no mês de agosto, ou seja, não há parâmetros de avaliação para os meses anteriores.

De acordo com o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a empresa não possui controle de margem bruta de lucro por produto. Sendo assim, o percentual estabelecido e avaliado neste trabalho, está baseado na média da margem bruta de lucro sobre os produtos, de forma geral.

A seguir, na tabela 3, são apresentadas as margens médias brutas e líquidas de lucro da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016.

Tabela 3 – Margens médias brutas e líquidas de lucro da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016

| Ano | Margem média bruta de lucro (%) | Despesa com relação ao faturamento (%) | Margem média líquida de lucro (%) |
|-------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| 2003 | 30,00 | 6,94 | 23,06 |
| 2004 | 30,00 | 7,19 | 22,81 |
| 2005 | 30,00 | 6,88 | 23,12 |
| 2006 | 30,00 | 9,30 | 20,70 |
| 2007 | 30,00 | 12,60 | 17,40 |
| 2008 | 30,00 | 13,02 | 16,98 |
| 2009 | 32,00 | 17,22 | 14,78 |
| 2010 | 35,00 | 17,95 | 17,05 |
| 2011 | 38,00 | 19,98 | 18,02 |
| 2012 | 38,00 | 18,61 | 19,39 |
| 2013 | 40,00 | 20,68 | 19,32 |
| 2014 | 40,00 | 23,52 | 16,48 |
| 2015 | 40,00 | 22,21 | 17,79 |
| 2016 | 40,00 | 26,08 | 13,92 |

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

De acordo com o exposto na tabela 3, antes de a empresa associar-se a rede de cooperação (até o ano de 2008), a margem média bruta de lucro era de 30%, a despesa sofreu aumento e a margem média líquida de lucro era cada vez menor. Em seguida, após associar-se à rede, em 2009, uma negociação com os

fornecedores permitiu o alcance de um desconto de 2% na compra dos produtos, aumentando a margem média bruta de lucro para 32%. Considerando essa margem, observa-se que em 2009 a despesa da empresa aumentou, e, ainda assim, a margem média líquida de lucro diminuiu. Dessa forma, percebe-se que houve um aumento na margem média bruta de lucro, com relação ao ano de 2008, porém, as despesas continuaram aumentando, o que reduziu a margem média líquida de lucro. Entende-se que, caso a margem média bruta de lucro (a partir do desconto de 2% na compra dos produtos que a empresa conseguiu por fazer parte da rede) não tivesse aumentado, a margem média líquida de lucro seria ainda menor em relação a 2008, em função do aumento das despesas.

Em 2010, o desconto negociado passou para 5%, aumentando a margem média de lucro para 35%. Deste modo, mesmo com um aumento das despesas, foi possível alcançar um aumento da margem média líquida de lucro em relação a 2009. Em 2011 e 2012, o desconto passou para 8%, aumentando a margem média bruta de lucro para 38%. Assim, mesmo com o aumento das despesas em 2011, também houve um aumento da margem média líquida de lucro em 2011. Em 2012, houve uma pequena redução das despesas e um aumento da margem média líquida de lucro em relação a 2010. Em 2013, 2014, 2015 e 2016, o desconto negociado passou para 10%, aumentando a margem média bruta de lucro para 40%. Porém, devido ao aumento das despesas, a margem média de lucro líquida começou a diminuir gradativamente. Em 2016, a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. apresentou o menor percentual referente à margem média líquida de lucro, desde 2003.

De acordo com o proprietário, caso a empresa não fosse associada da rede, seu poder de compra não alcançaria o desconto de 10% na compra dos produtos junto aos fornecedores, tornando o negócio insustentável, pois restaria apenas 3,92% de margem média líquida de lucro em 2016. Entende-se que o problema está no aumento crescente das despesas, o que implica na redução da margem média líquida de lucro. Deste modo, a empresa deverá reduzir suas despesas, para conseguir aumentar a sua margem média líquida de lucro, principalmente se o desconto na compra dos produtos permanecer sem alteração.

Considerando esses aspectos, percebe-se que pertencer a uma rede de cooperação pode aumentar a margem média bruta de lucro, devido ao fato de as negociações serem feitas em conjunto, o que gera poder de compra e o acesso a

um desconto diferenciado, que não seria alcançado de maneira individual. Entretanto, devido à margem média líquida de lucro ter relação com as despesas, pertencer a uma rede de cooperação, não necessariamente reduz a mesma.

Para Neves *et al.* (2007), há um crescimento alcançado de forma expressiva, que abrange 75% das empresas associadas a uma rede de cooperação. Esse resultado provém do aumento das vantagens que o grupo proporciona, frente aos seus concorrentes. Na sua grande maioria, os integrantes acreditam que a união proveniente de redes de cooperação é o que lhes dá força para manterem-se competitivos no mercado que estão inseridos, tornando os resultados obtidos de forma coletiva mais satisfatórios, se comparados aos resultados individuais alcançados antes da sua participação na rede, pois todo o processo reflete em margens de lucro mais saudáveis e atraentes.

4.4.4 Lucros brutos e líquidos

Avaliaram-se os lucros brutos e líquidos entre os anos de 2003 a 2016, a fim de identificar se houve aumento ou não dos mesmos, após a inclusão da empresa na rede de cooperação. O ano de 2002 (ano em que a empresa iniciou as suas atividades) não foi considerado, devido às atividades terem iniciado no mês de agosto, ou seja, não há parâmetros de avaliação para os meses anteriores.

A seguir, na tabela 4, são apresentados os lucros brutos e líquidos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016.

Tabela 4 – Lucros brutos e líquidos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016

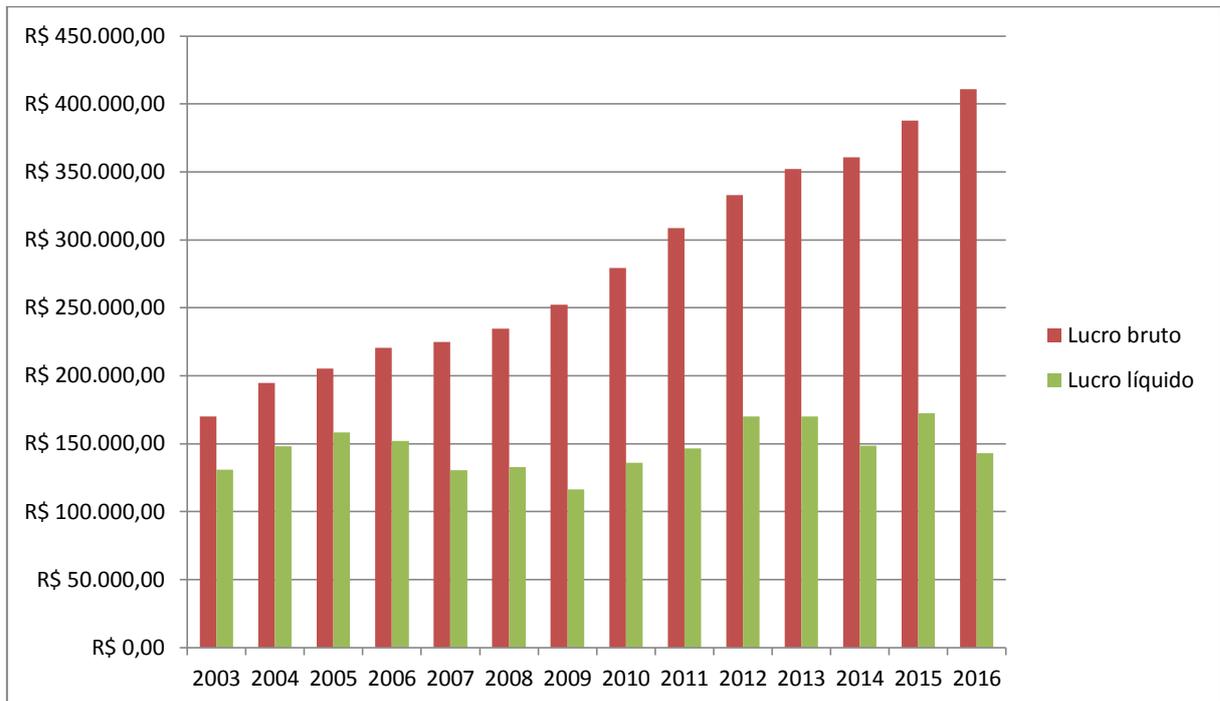
| Ano | Faturamento (R\$) | Margem média bruta de lucro (%) | Lucro bruto (R\$) | Despesa (R\$) | Lucro líquido (R\$) |
|-------------|--------------------------|----------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|
| 2003 | 566.497,25 | 30,00 | 169.949,18 | 39.292,95 | 130.656,23 |
| 2004 | 648.583,31 | 30,00 | 194.574,99 | 46.663,08 | 147.911,91 |
| 2005 | 684.154,27 | 30,00 | 205.246,28 | 47.093,94 | 158.152,34 |
| 2006 | 734.701,55 | 30,00 | 220.410,47 | 68.316,23 | 152.094,24 |
| 2007 | 749.220,21 | 30,00 | 224.766,06 | 94.408,57 | 130.357,49 |
| 2008 | 782.030,90 | 30,00 | 234.609,27 | 101.807,30 | 132.801,97 |
| 2009 | 787.660,92 | 32,00 | 252.051,49 | 135.655,63 | 116.395,86 |
| 2010 | 797.372,87 | 35,00 | 279.080,50 | 143.100,59 | 135.979,91 |
| 2011 | 812.384,16 | 38,00 | 308.705,98 | 162.311,38 | 146.394,60 |
| 2012 | 875.662,05 | 38,00 | 332.751,58 | 162.948,29 | 169.803,29 |
| 2013 | 879.867,66 | 40,00 | 351.947,06 | 181.949,77 | 169.997,29 |
| 2014 | 901.453,08 | 40,00 | 360.581,23 | 212.045,75 | 148.535,48 |
| 2015 | 968.915,08 | 40,00 | 387.566,03 | 215.150,21 | 172.415,82 |
| 2016 | 1.026.925,92 | 40,00 | 410.770,37 | 267.852,17 | 142.918,20 |

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

De acordo com o exposto na tabela 4, observa-se que o lucro bruto da empresa teve aumento em todos os anos, principalmente após a associação da empresa na rede de cooperação (a partir do ano de 2008), visto que a margem média bruta de lucro teve aumento em função das negociações de compra na rede e o faturamento da empresa continuou crescendo. Porém, devido ao aumento das despesas, o lucro líquido da empresa apresentou oscilações (aumento e redução ao longo dos anos). Com relação a isso, nos anos de 2004, 2005, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2015 houve um aumento do lucro líquido da empresa e nos anos de 2006, 2007, 2009, 2014 e 2016 houve uma redução do lucro líquido da empresa.

A seguir, no gráfico 5, para facilitar a visualização e gerar melhor entendimento sobre as informações apresentadas na tabela 4, estão expostos os dados referentes aos lucros brutos e líquidos da empresa, entre os anos de 2003 a 2016.

Gráfico 5 – Lucros brutos e líquidos da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., entre os anos de 2003 a 2016



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2017).

A partir do exposto acima, no gráfico 5, observa-se que, após a associação da empresa na rede de cooperação (a partir do ano de 2008), a diferença entre o lucro bruto e o lucro líquido aumentou, em função do aumento do faturamento, aumento da margem média bruta de lucro e do aumento das despesas. Sendo assim, a associação da empresa a rede de cooperação colaborou para o aumento do lucro bruto da empresa e não tem relação com a redução do seu lucro líquido, visto que esse item está relacionado com o aumento das despesas (que é um problema interno da empresa). Por fim, sabe-se que se a empresa conseguir reduzir as suas despesas e mantiver o crescimento do faturamento, o lucro líquido aumentará.

4.5 Possíveis melhorias nos processos internos da empresa

A seguir, foram descritas as oportunidades de melhoria identificadas na empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda., a partir da análise que o presente trabalho proporcionou.

4.5.1 Necessidade de treinamento e capacitação constante dos funcionários

Ainda que a Redecor-RS tenha ações voltadas para essa finalidade, a realidade da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. expõe a necessidade de que o grupo desenvolva formas de auxílio financeiro a serem destinadas para o treinamento dos seus funcionários, com o intuito de estimular a empresa a capacitar e desenvolver suas habilidades, a fim de que possam elevar o padrão de excelência prestado no atendimento ao público e na condução dos processos internos inerentes à sua função.

Considerando essa oportunidade, seria interessante, num primeiro momento, focar na equipe de vendas, desenvolvendo cursos que abordem questões relacionadas ao atendimento, à postura, à abordagem, à apresentação pessoal, e todos os mais diversos aspectos relativos à conduta de um bom vendedor. A Redecor-RS poderia disponibilizar um incentivo financeiro para que cada empresa associada pudesse buscar junto à empresas de assessoria ou profissionais capacitados, a devida orientação para fortalecer o seu time de vendas. A mesma estratégia poderia ser usada posteriormente para suprir a necessidade em outra área, como por exemplo, o setor administrativo das empresas, e assim, sucessivamente, a fim de manter a busca pela excelência incorporada no DNA da rede.

4.5.2 Redução de despesas através de ações simples

As despesas tendem a acompanhar o crescimento do negócio, o que é natural. Entretanto, algumas medidas simples inseridas na rotina da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. podem minimizar os custos da operação, fazendo com que essa parcela, antes desperdiçada, possa ser convertida em lucro para a empresa.

Para isso, propõem-se as seguintes atitudes: para alcançar a economia na conta de energia elétrica, substituir lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de *led*, mais econômicas e eficientes; manter as luzes do interior da loja desligadas durante o período de não funcionamento do estabelecimento, bem como, manter ligadas apenas as luzes dos ambientes ocupados durante o expediente; considerando o custo relacionado ao combustível, organizar melhor a frequência das entregas dos produtos, considerando o volume da carga e traçando um plano relativo ao itinerário,

já que não há custo de entrega; através de planilhas de *checklist*, identificar semanalmente as possíveis oportunidades referentes à manutenção dos veículos, tornando essa manutenção preventiva, a fim de minimizar os danos causados por longos períodos sem que os devidos reparos sejam feitos; adquirir material de expediente personalizado (bobinas para impressora, blocos de anotações, canetas, lápis, blocos de recibo, pastas, calculadoras, entre outros) pela Redecor-RS, que através de um volume expressivo de compra, é capaz de negociar melhores preços para os associados; vender por preços mais baixos as tintas produzidas de forma errada no sistema tintométrico, que apesar de apresentarem a tonalidade da cor divergente, tem plenas condições de consumo e repasse ao público; outra forma de dar destino às tintas erradas é promover ações sociais, doando-as para creches, escolas, ateliês e até mesmo para a prefeitura local.

Se ainda assim, ao praticar essas simples ações voltadas para a diminuição das despesas a empresa não conseguir alcançar resultados satisfatórios, sugere-se então, que a mesma considere a possibilidade de contratar uma assessoria externa que possa de forma efetiva e consistente, identificar os pontos a serem melhorados, corrigindo falhas e evitando o desperdício dos recursos financeiros, caso contrário, levando em conta o expressivo e constante aumento das suas despesas, a operação da loja se tornará inviável.

4.5.3 Gerenciamento e controle da margem bruta de lucro, por produto

Ainda que a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. tenha à sua disposição um sistema de gerenciamento de informações, esta ferramenta não é utilizada na sua plenitude, ou seja, mesmo que disponha dos recursos para projetar informações precisas, o sistema não é “alimentado” adequadamente, o que caracteriza uma oportunidade de melhoria na empresa.

Uma das principais atribuições do sistema é a de guardar e manter disponíveis, de forma instantânea, as mais diversas informações relativas à composição do preço dos produtos, e dentre elas, a margem bruta de lucro. Todavia, por não serem exploradas as suas potencialidades, o sistema é utilizado basicamente para a emissão de notas e cupons fiscais e impressão de relatórios gerenciais básicos, o que denota a ineficiência da sua utilização.

Considerando a importância das informações relativas aos produtos, principalmente aquelas relacionadas à formação do preço, é de extrema necessidade que a empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. reveja a forma com que vem fazendo uso do seu sistema e corrija as más práticas aplicadas na sua rotina de trabalho, uma vez que essa ferramenta é capaz de lhe ser mais útil e eficiente, pois, não explorá-la representa desperdício de recursos. Entende-se que, principalmente, as informações que se referem à margem bruta de lucro devem estar disponíveis instantaneamente sempre que forem exigidas nas negociações, para que se tenha a real noção de quanto sobrar de margem líquida de lucro. Desse modo, sugere-se estender essa realidade para os demais associados da Redecor-RS, para que os mesmos mantenham interesse de utilizar os seus recursos, sejam esses tecnológicos ou não, de forma mais proveitosa, a fim de que o seu negócio possa alcançar uma gestão mais eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia adotada pela empresa de associar-se a uma rede de cooperação contribuiu de forma efetiva para a melhoria dos seus resultados, a partir do aperfeiçoamento dos processos relativos à compra, venda e administração interna da empresa. Considerando a realidade de mercado em que ela se encontra, aonde a concorrência no segmento de tintas na região é bastante acirrada, associar-se a uma rede de cooperação proporcionou-lhe condições de competir com empresas de maior expressão e poder financeiro, o que determinou não somente a sua permanência no mercado, mas também o seu crescimento e expansão.

Conclui-se que a rede de cooperação proporcionou melhorias e potencialidades de extrema importância para a empresa, sendo o poder de compra o fator positivo de maior relevância. No que se refere às desvantagens e dificuldades enfrentadas, a falta de comprometimento para atingimento das metas configura o fator negativo de maior expressão.

No que se refere ao crescimento do faturamento, considerando como base o ano anterior ao avaliado, identificou-se um aumento gradativo em todos eles. Conclui-se assim, que a rede contribuiu positivamente para o alcance deste crescimento. Com relação às despesas, também identificou-se um aumento gradativo, porém não está relacionado com a participação na rede e sim com práticas internas da empresa. Já a margem média bruta de lucro teve um aumento, e devido ao crescimento das despesas, a margem líquida de lucro teve uma redução ao longo dos anos. Com relação ao lucro bruto da empresa, houve um aumento durante todos os anos, porém, no que se refere ao seu lucro líquido, o mesmo apresentou oscilações (aumento e redução) ao longo dos anos, devido ao aumento das despesas. Portanto, sabe-se que se a empresa conseguir reduzir suas despesas, a margem líquida de lucro e o lucro líquido da empresa irão aumentar.

Em se tratando das melhorias internas propostas, acredita-se que com treinamento e capacitação constantes dos funcionários, com a redução das despesas através de ações simples e com o gerenciamento e controle da margem bruta de lucro (por produto), a empresa alcance o padrão de excelência que busca.

A partir dos resultados alcançados desde a sua inserção na rede de cooperação, percebe-se que o proprietário da empresa Costa e Costa Comércio de

Tintas Ltda. demonstra satisfação, isso porque em diversos aspectos a sua empresa apresentou evolução, amadurecendo e, inclusive, representando incômodo para a concorrência, pois tem a solidez proveniente da força de um grupo de 44 lojas espalhadas pelo estado. A empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. representa e tem o nome Redecor-RS associado ao seu, o que já basta para gerar ainda mais confiança e credibilidade perante os seus clientes e fornecedores.

Diante dessas premissas, conclui-se que, a associação da empresa Costa e Costa Comércio de Tintas Ltda. a uma rede de cooperação constitui uma vantagem competitiva. Portanto, o impacto causado com a inserção da empresa a uma rede de cooperação é positivo, devido às inúmeras vantagens que a rede proporciona.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S.; SCHWEIGER, B.; GIBB, J. Member Acquisition and Retention of Strategic Networks. In: 37th Workshop of the Organisation Theory Interest Group within the German Association of University Professors in Management (VHB e.V.), Jena, 2013. Anais. Jena: VHB, 2013.
- ALVES, J. N. *et al.* Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Gestão & regionalidade*. São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, set./dez. 2010.
- ALVES, J.; MARQUES, M. J.; SAUR, I. O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projecto “casa do futuro”. Estudos regionais, nº 4. DEGEI (Departamento de Gestão e Engenharia Industrial), Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2004.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. *Revista de administração e inovação*. São Paulo, v. 10, n. 2, p. 169-198, abr./jun. 2013.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. *Revista de gestão*, v. 20, n. 1, p. 3-20, jan. /mar. 2013.
- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e ‘clusters’ regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- BALESTRIN, Alsones. A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Administração – mestrado e doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de administração contemporânea*. Curitiba, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de administração contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.
- _____. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; ANTUNES, J. Gestão de redes de cooperação. In: _____. *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; VIEIRA PORTO, A. J. Metodologia para análise de redes interorganizacionais. *Gestão e produção*. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio-ago. 2007.
- BARCELLOS, P.; BORELLA, M.; PERETTI, J.; GALELLI A. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicascos. In: XIX Encontro de Jovens Pesquisadores, Universidade de Caxias do Sul, nov. 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1977.
- BATISTA, P. C. S.; OLIVEIRA, L. A. G. As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do polo calçadista de Fortaleza. In: ENANPAD — Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, Campinas. Anais, 2001.
- BECKER, Deisi Viviani. *Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos motivos de participação das empresas nas redes*. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil, 2007.
- BEST, Michael H. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O dilema do crescimento em redes de cooperação – o caso da Panimel. In: VERSCHOORE, Jorge R. S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, p. 157-182, 2004.
- BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES Jr., J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. *Contabilidade, gestão e governança*. Brasília, v. 16, n. 3, p. 3-16, set./dez. 2013.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (org). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, cap. 15, p. 345-386, 2002.
- CANDELORO, R. J.; SANTOS, V. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. 2006.
- CÂNDIDO, G. A. A Formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista eletrônica de Administração – REAd - UFRGS*. Porto Alegre, 28 ed., v. 8, n. 4, jul./ago., 2002.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMES. In: PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (org.). *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpore, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CORSO, K. B.; FOSSA, M. I. T. A união faz a força? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em redes de empresas. *Redes*. Santa Cruz do Sul, vol. 13 (2), p. 289-307, maio/ago. 2008.

CORTEZ, S. M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, D. A. *Técnicas de pesquisa em economia*. São Paulo: Saraiva, p. 16-32, 2002.

DIAS, Giovani. Redes de cooperação: estudo de caso de uma empresa do ramo de tintas do Vale do Rio Pardo. *Revista da Faculdade Dom Alberto*. Santa Cruz do Sul, v. 6, n. 1, jun. 2013.

DUTRA, José Carlos Nascimento. *A intercooperação como instrumento de desenvolvimento: um caso de cooperativas articuladas em rede*. Dissertação (Pós-Graduação *Scripto Sensu* em Desenvolvimento), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010.

EBONE, Alex Felipe. Redes de cooperação como diferencial competitivo no ramo de revenda de veículos: o caso da Rede Arevesc. 1º semestre de 2015. UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Curso de Administração, Ijuí (RS), 2015.

ENDE, M. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: VERSCHOORE, J. R. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

ESPARTEL, L. B.; LENZ, G. S.; HANSEN, P. B. Marketing em redes horizontais de cooperação: interligando práticas e dificuldades na formação de um modelo analítico para relacionamentos coletivos. In: *IV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 2007. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2007.php?pag=28e>>. Acesso em: 07 de maio de 2017.

FAGUNDES, Dorneles Sita. Redes de cooperação de pequenas e microempresas no Rio Grande do Sul: vantagens e limitações o caso Rede Mundi. 2015. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado) Faculdades Integradas de Taquara, Taquara (RS), 2015.

FERNANDEZ, B. P. M. *Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais*. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, I. J.; TEIXEIRA, R. M. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 8, p. 128-152, 2007.

- FERREIRA, V. da R. S.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Produção acadêmica sobre redes no Brasil. In: *Simpósio de gestão da inovação tecnológica*. Gramado, 24, 2006.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 40 (1), jan./mar. 2000.
- GRANDORI, Anna. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*. vol. 18, n. 6, 1997.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. *Organization Studies*. Milan, Italy, v. 16, n. 2, 1995.
- GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GULATI; NOHRIA; ZAHEER. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21. 2000.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of management journal*, v. 40 (2), p. 368-403, 1997.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 25 set. 2016.
- JARILLO, J. C. On Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 1998.
- KLEIN, L. L.; MINELLO, F. I.; PEREIRA, D. A. B. Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional. In: *Encontro da divisão de estudos organizacionais da ANPAD, ENEO VII*, 2012. Curitiba/PR. Anais. Curitiba: maio 2012.
- KRAATZ, Matthew S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of management journal*, v. 41, n. 6, p. 621-643, Briarcliff Manor, Dez. 1998.
- LAKATOS, E. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1993.
- LATRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em: 25 de setembro de 2016.

LENZ, G. S.; VINHAS, A. P. L. C.; HANSEN, P. B. A influência dos mecanismos interorganizacionais de cooperação no desempenho de redes horizontais de cooperação. In: *III encontro de estudos em estratégia*. Anais. São Paulo, 2007.

LEVY, M.; LOEBBECKE, C.; POWELL, P. *SMEs, Co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems*. *European Journal of Information Systems*, v. 12, p. 3-17, 2003.

LEVY, M. B.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA FILHO, D. de O. *et al.* Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. In: *Gestão & produção*, v. 13, n. 2, p. 311-324, mai./ago. 2006.

LYLES, M. Learning among joint venture-sophisticated firms. *Management international review*, v. 28, p. 85-98, 1988.

MACHADO, R. A. *Redes de cooperação: um estudo de caso de interdependência e competitividade de uma rede de comércio varejista*. Monografia de Pós-Graduação, Universidade de Santa Cruz do Sul, 2003.

MACHADO, Ricardo André. *Redes empresariais: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do Rio Grande do Sul*. 2004. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP – mestrado). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Tecnologia – CT, Santa Maria/RS, Brasil. 2004.

MACHADO R. A.; WITTMANN, L. *Redes empresariais: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do Rio Grande do Sul*. ENNEGEP, 2004.

MARCON, C.; MOINET, N. *La stratégié réseau*. Paris: Éditions Zero Heure. 2000.

MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Tools to Study the Dynamics of Clusters and Global Value Chains. *Governance and Networks*. Duisburg: INEF (mimeo). 2000.

MIGUELLETO, Danielle Costa Reis. *Organizações em rede*. 2001. Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública - mestrado) Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dit_resumos.asp?cd_artigo=702>. Acesso em: 03 de outubro de 2016.

MÖLLER, K.; HALINEN, A. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial marketing management*. v. 28, p. 413-427, 1999.

MONCZKA, Robert. *et al.* Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision sciences*, v. 29, n. 3, 1998.

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. *Redes*. Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 2, p. 227-252, maio/ago. 2011.

- NEVES, Márcia Patrícia Silva das. *Análise da co-operação em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores das redes*. 2009. Dissertação (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Mestrado em Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, 2009.
- NEVES, M. P. S.; CASSANEGO JR., P.; MARCHI, J.; MAEHLER, A. E. Contribuição da estratégia de redes de cooperação na gestão de pequenos negócios: o caso de uma rede de materiais de construção. In: *SEMEAD*, São Paulo. X SEMEAD-FEA/USP, 2007.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & produção*. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- OLIVEIRA, V. M.; 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. *Revista eletrônica de administração*, v. 15, n. 3, 2009.
- PACAGNAN, M. N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejo: um estudo comparado. *Revista de gestão USP*, v. 13, n. especial, 2006.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization science*, v. 12 (1), p. 37-53, jan./fev. 2001.
- PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estrutura de relacionamentos horizontais em rede. *Revista eletrônica de administração*, v. 12, n. 5, p. 1-20, 2006.
- PEREIRA, José Flávio. *Rede de empresas como vantagem competitiva: um estudo de caso sobre as lojas móbile*. 2008. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008.
- PEREIRA, R. F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J. R. *Rede de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, FEE. 2004.
- PORTER, M. Clusters and the new economics competition. *Harvard business review*, v. 76, n. 6, nov. 1998.
- _____. How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*, p. 137-145, nov. 1979.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology a pharmaceutical industries. *California management review*, v. 40, n. 3, p. 228-240, Berkeley, Spring, 1998.

_____. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. *Research in organizational behaviour*, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias como clientes*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

RAMBO, D. A. *et al.* O programa redes de cooperação como estratégia competitiva: o caso do estado do Rio Grande do Sul. In: *XIII SIMPEP* - Bauru, SP, Brasil, nov. 2006.

Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Gestão & regionalidade*, v. 26, n. 78, set./dez. 2010.

REIS, J. A. *et al.* Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. *Revista gerenciais*. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, M. L. A. *Construção de redes de proteção dos direitos*. Cartilha do curso de formação de conselheiros em direitos humanos. Curitiba, 2006.

ROSSI, G. B.; PÓVOA, A. C. S.; GARCIA, M. N.; MINCIOTTI, S. A. Escassez de recursos: fator a influenciar na formação de alianças estratégicas empresariais. *Revista ibero-americana de estratégia*. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-121, jan./jun. 2009.

SANTOS, D. D. dos; TEIXEIRA, R. M. Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado. In: *EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 4. Anais. Curitiba, 2005, p. 1289-1300.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. *Arranjos e sistemas produtivos locais em espaços industriais periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%2018pdf>>. Acesso em: 25 set. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Cooperar para competir: o novo desafio da competitividade*. In: MATTOS, J. F.; BELTRAND, M. V.; BERTÉ, R. S. (Org.). Porto Alegre: MBC/ SEBRAE, 2002.

_____. *Indicadores de pequenos negócios no Brasil*. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf>. Acesso em: 26 set. 2016.

_____. *Mapeamento das centrais e redes de negócios*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebraemercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____. *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ESTUDOS INTERNACIONAIS - SEDAI. *Redes de cooperação*. 2000. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>. Acesso em: 09 out. 2016.

_____. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. In: VERSCHOORE, J. (Org.). Porto Alegre: FEE, 2004.

SEUFERT, A.; KROGH, G.; BACK, A. Towards knowledge networking. In: *Journal of knowledge management*, v. 3, p. 180-190, 1999.

SHIPILOV, A. V.; ROWLEY, T. J.; AHARONSON, B. S. When do network matter? A study of tie formation and decay. In: SILVEMAN D. (ed). *Ecology and strategy*. Emerald group publishing limited, v. 23, n. 2, p. 481-515, 2006.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da. Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva. In: *EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. Curitiba, Anais. Curitiba, 2005, p. 1279-1288, 2004.

SILVA, C. A. V. da; ESCRIVÃO FILHO, E. Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico da região de Sertãozinho/SP. In: *EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. Curitiba, Anais. Curitiba, p. 1232-1244, 2005.

SIMONIN, B. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management*, v. 20, p. 595-623, 1999.

TAVARES, M. C. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

TEIXEIRA, Francisco (org.). *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: casa da qualidade. O&S, v. 12, n. 34, jul./set., 2005.

TIZOTTE, Aline Ledermann. Fatores de desagregação em redes de cooperação da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. In: *Gestão de organizações e desenvolvimento*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Programa de pós-graduação stricto sensu em desenvolvimento, Ijuí/RS, 2014.

TIZOTTE, A. L.; BASSO, D. Fatores de desagregação em redes de cooperação da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. In: *salão do conhecimento UNIJUI 2013*. XVIII jornada de pesquisa. Anais. 2013.

TODEVA, E. *Business networks: strategy and structure*. London: Toutledge, 2006.

TONIN, Guerino Antonio. *Redes de empresas e impacto regional: o caso de Santa Maria (RS)*. 2014. Tese (Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – mestrado e doutorado), Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

TSUJIGUCHI, F. Y.; CAMARA, M. R. G. da. Cooperação, aprendizado e inovação na rede de micro e pequenas empresas de software de Londrina (PR). *Revista de economia*. Londrina, Editora UFPR, v. 37, n. 2 (ano 35), p. 124-147, maio/ago. 2011.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, v. 6, n. 1, 2008.

VERSCHOORE, J. R. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, v. 17, 2000.

VERSCHORE, J. R. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: _____. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____. *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutorado em Administração. Porto Alegre. Mar. 2006.

_____. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, FEE, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato. Programa redes de cooperação: uma análise da política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários. *Revista pós ciências sociais*. São Luís/MA, v. 7, n. 13, 2010.

VERSCHOORE, Jorge R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: _____. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, p. 15-46, 2004.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? In: *XXXII encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, set. 2008.

_____. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

_____. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de administração eletrônica*. Mar. 2008.

VON ENDE, Marta. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômicos-financeiros percebidos pelos integrantes de PME em uma rede de cooperação. In:

WAARDEN, Frans van. Emergence and development of business interest associations: an example from the netherlands. *Organization studies*, Berlin, v. 13, n. 4, p. 521-561, 1992.

WEGNER, Douglas. *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes*, 2011. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Escola De Administração (EA), Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. O ciclo de vida das redes empresariais: uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no sul do Brasil. In: *Seminários em administração da USP*, SEMEAD, XVI, 2013. São Paulo. Anais. São Paulo: SEMEAD, 2013.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: na analysis of retail networks in Germany. *International journal of business and management*, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

_____. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de administração mackenzie*, v. 13, n. 1, p. 145-171, jan./fev. 2012.

_____. Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In: *anais do XXXII encontro da ANPAD*, ENANPAD, 2008.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. In: *Encontro de estudos em estratégia*. 2003.

WOITCHUNAS, Lucineia Felipin. *Redes empresariais e gestão da qualidade*. Universidade regional do noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Unijuí vice-reitoria de graduação – VRG coordenadoria de educação a distância – CeaD, Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil, 2009.

XAVIER FILHO, J. L. J.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de; ALVES, S.; MEDEIROS, J. J. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: reflexões inspiradas na ação social weberiana. In: *Revista Administração Mackenzie*, v. 16 (6), ed. especial, São Paulo, nov./dez. 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto manufacturers in Russia. *European business review*, vol. 17 (5), p. 460-470, 2005.

ZONATTO, Patrínês Aparecida França. *Captação e retenção de associados em redes de empresas no estado do Rio Grande do Sul: uma análise sob a ótica dos recursos*. 2014. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Santa Cruz Do Sul (UNISC). Santa Cruz do Sul, 2014.