

Política de negócios e economia de empresas

Contribuição da estratégia de redes de cooperação na gestão de pequenos negócios: o caso de uma rede de materiais de construção

AUTORES

ALISSON EDUARDO MAEHLER

Universidade Federal de Pelotas
alissonadm@yahoo.com.br

PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR

UNIPAMPA/ UFPel
paulo_cass@yahoo.com.br

JAMUR JOHNAS MARCHI

Universidade Federal do Pampa
jamurj@yahoo.com.br

MARCIA PATRICIA SILVA DAS NEVES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RS - PUCRS
marciadirf@yahoo.com.br

Resumo: O Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS), tendo como objetivo possibilitar o crescimento de empresas de micro e pequeno porte, desenvolveu há seis anos o programa “Redes de Cooperação”, que defende a associação de empresas visando, através do fornecimento de suporte técnico, possibilitar o desenvolvimento e o crescimento sustentável destas organizações. Com objetivo de verificar qual o impacto e a contribuição que o mesmo vem tendo sobre as empresas participantes, sob o ponto de vista dos empresários, o presente trabalho articula a relação governo-empresas-universidades, na promoção do desenvolvimento local e regional. O objeto de estudo foi a rede MACSUL constituída por 15 lojas de materiais de construção. A pesquisa foi feita de forma qualitativa e quantitativa, utilizando-se o método de pesquisa de campo, através da técnica de aplicação de questionário e entrevista. Finalmente, de acordo com os dados que foram coletados, concluiu-se que a rede MACSUL está em crescimento e a implantação deste novo modelo de gestão de pequenas empresas foi positiva para as lojas da rede estudada, pois seus proprietários avaliaram como positiva a participação em uma rede de empresas.

Palavras-chave: Redes Empresariais. Governança Corporativa. Criação de Valor.

Abstract: Aiming at enhancing small business growth, the Rio Grande do Sul State government developed a program entitled “Redes de Cooperação / Business Net” six years ago. This program advocates business associations having as its objective to foster the sustainable growth and development of these organizations through technical support. This project aims at verifying its impact and contribution on the organizations which are participating from the organizations’ point of view. This work articulates the relationship Government-Organizations-Universities promoting local and regional development. This

paper focused on the Macsul net, witch is formed by 15 shops. The research is qualitative and quantitative and uses the survey method, with a questionnaire application and interviews to obtain data. Finally, according to the collected data, the conclusion is that the Macsul net is growing and the introduction of this new small business management model is positive to the stores studied because their owners have evaluated as positive their participation in a business network.

Key-words: Business Net. Corporative Governance. Value Creation.

Introdução

A competitividade pode ser conceituada como a qualidade de um organismo sobreviver em um determinado ambiente. Na metáfora biológica das organizações, Morgan (1996) salienta que na natureza, manter-se vivo requer certas habilidades, entre elas, ataque e defesa, conhecimento de si mesmo e de seus adversários, além de uma boa percepção do ambiente na qual se está inserido. Para as organizações que não querem se tornar espécies em extinção a competitividade deve ser uma qualidade indispensável. Para Porter (1989, p. 01) “a busca de uma posição competitiva favorável (...) visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam à concorrência”.

Justamente com este propósito, as organizações estão em constante adaptação, moldando-se ao seu macroambiente, através de novas formas e modelos de gestão, novas arquiteturas e estratégias para perpetuarem sua existência. Dentro destas novas formas organizacionais, as redes de empresas têm ganhado bastante ênfase no atual momento competitivo, principalmente entre as PME's (pequenas e médias empresas). O exemplo mais notório do sucesso das redes empresariais vem da península italiana, mais precisamente na região Norte. Nesta região surgiram sistemas econômicos locais altamente competitivos. Estes sistemas são formados por redes de pequenas e médias empresas que buscam na cooperação a estratégia para competir globalmente e fazer frente as grandes corporações. Segundo Casarotto & Pires (2001) e Putnam (1998), existem, nesta região, praticamente uma empresa para cada 13 habitantes. As empresas permanecem pequenas, porém com um grande acréscimo de competitividade, o que tem gerado resultados benéficos para a região, pois o desenvolvimento e a qualidade de vida ficam evidenciados.

A exemplo da Terceira Itália, prevalecer diante de um mercado globalizado e a cada dia mais dinâmico e veloz, passa a ser a questão que define o crescimento ou a falência de uma organização. A constituição de redes empresarias de cooperação acaba por assumir um papel relevante no contexto político, cultural, social e principalmente econômico, pois a sociedade contemporânea esta inserida em um contexto globalizado e extremamente competitivo, onde mecanismos de cooperação empresarial e associativismo, podem levar as empresas de pequeno porte a alcançar força competitiva.

O presente trabalho consiste em um estudo de caso, cujo objeto de análise foi uma rede de empresas de materiais de construção somando 15 associados, localizada no Estado do Rio Grande do Sul (RS). A pesquisa verificou a contribuição da estratégia de redes de cooperação na gestão das empresas associadas, realizando considerações quanto à formação de redes empresariais e a contribuição do Governo do Estado para viabilizar a criação de redes de cooperação. Inicialmente, aborda-se teoria de formação de redes, a contribuição do Governo do Estado e a governança de redes. Após, apresenta-se a metodologia, a descrição da unidade de análise, resultados e considerações e recomendações para futuros trabalhos.

1 Formação de redes de cooperação empresarial

No campo econômico, as redes, conforme Williamson (1985), são formas organizacionais que estão entre a hierarquia e o mercado, ou seja, variam entre uma integração total hierárquica até a total individualidade do mercado. Trazendo o termo “rede” para o plano social, pode-se definir como “conjunto de atores que possuem relações duradouras de repetidas trocas, um com o outro e, ao mesmo tempo, sem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e solucionar disputas que podem surgir durante a troca” (PODOLNY E PAGE, 1998, p.59). Esta definição sugere que uma rede organizacional tem relações duradouras entre os atores e ausência de autoridade instituída para regular estas

relações. Neste sentido, a idéia das redes de empresas representarem formas híbridas entre mercado e hierarquia, conforme apresentado por Williamson (1985), se torna questionável. Para Podolny & Page (1998), as estruturas em rede possuem uma lógica própria, com vantagens únicas, não sendo possíveis de se alcançar na relação dicotômica mercado-hierarquia.

No entanto, Baldi & Lopes (2002), argumentam que tanto economistas como sociólogos estão corretos, porém enxergaram apenas parte do assunto. Para eles, as redes podem adquirir ambos os formatos organizacionais. As diferenças de estrutura e propósito fazem surgir por um lado, características parciais de mercado-hierarquia, tais como *joint ventures*ⁱ, que podem pautar-se em mecanismos estruturais de coordenação, utilizando-se de contratos para evitar qualquer tipo de oportunismo. Por outro lado, certas redes podem pautar-se em laços sociais, onde os atores não consideram o oportunismo como fator determinante e buscam na confiança, reciprocidade e ajuda mútua a base para suas relações.

No campo da estratégia empresarial as redes podem oferecer vantagens competitivas na Cadeia de Valorⁱⁱ, nos elos verticais e horizontais (PORTER, 1989). Estas

... compreendem um conjunto de relações empresariais, tanto horizontais como verticais, com outras organizações, sejam elas os fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades, inclusive relações entre indústrias e países. As redes são compostas por acordos interorganizacionais que dão suporte e significado estratégico para as empresas que as compõe e incluem alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos, sociedades de comprador-fornecedor em longo prazo... (GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000, p. 204).

O caráter de relações duradouras bem como a intenção estratégica da rede demonstra que as empresas buscam nas relações em rede a proteção necessária para sobreviver no longo prazo. Entretanto, a cooperação mútua entre as partes envolvidas é condição *sine qua non* para o sucesso da rede, pois o paradigma da estratégia cooperativa tende a diferir das visões estratégicas tradicionais que se apóiam no paradoxo instável do paradigma “perde-ganha” que geralmente promove a desconfiança mútua (LORANGE e ROOS, 1996).

González (2003), ao tratar a questão da cooperação entre empresas, salienta que os principais enfoques teóricos sobre o assunto são:

- Custos de transação, onde a cooperação entre empresas reduz o oportunismo da hierarquia e prevalece contra a racionalidade limitada do mercado. O benefício inicial está na redução dos custos baseados em acordos cooperativos verticais;
- Conduta estratégica, onde as empresa buscam alcançar vantagens competitivas no longo prazo através da co-opetição, principalmente em acordos horizontais;
- Enfoque organizacional, onde os acordos horizontais, verticais e transversais produzem a aprendizagem organizacional devido a relações de troca de informação e conhecimento, recursos e capacitações.

Hegert e Morris *apud* Lorange e Roos (1996), em pesquisa sobre os fatores que motivaram empresas a buscar alianças estratégicas identificaram quatro determinantes principais:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- Ganhar acesso a novas tecnologias e diversificação em novos negócios;
- Obter economia de escala e atingir integração vertical;
- Superar barreiras alfandegárias/legais.

Para Lorange e Roos (1996) um bom plano de negócio, harmonizando interesses, buscando a complementaridade entre as partes, pode sim, tornar uma aliança estratégica competitiva. As motivações das empresas para adotarem estratégias em rede não precisam ser necessariamente idênticas, nem mesmo as suas intenções estratégicas. O que importa mesmo é o caráter sinérgico das motivações e intenções.

Haja visto a grande competição verificada atualmente entre as empresas, o crescimento constante de custos de adoção de tecnologia e de captação de novos clientes, aliado às oportunidades possíveis com a adoção do sistema de redes de empresas, o Governo Gaúcho criou em 1999 o Programa Redes de Cooperação. Esta ação se deu visando contribuir para o desenvolvimento dos pequenos negócios no Estado, que possui forte vocação empreendedora e exportadora. O programa tem oportunizado à micro, pequenas e médias empresas uma alternativa estratégica para crescer, sair do amadorismo e consolidar-se no setor em que atua. O tópico seguinte relata brevemente a contribuição deste programa.

2 Contribuição do Programa Redes de Cooperação

Vendo o despontar dessa nova forma de organização entre pequenas e médias empresas e a importância que esse tipo de organização tem para o Rio Grande do Sul, o governo deste Estado implantou o Programa de Redes de Cooperação. Com isso, o mesmo consolidou novos instrumentos de políticas públicas que têm por objetivo promover a fortificação de micro e pequenas empresas, ocasionar um ambiente que instigue o empreendedorismo e dar suporte técnico para a formação destas redes, assim como para a consolidação e desenvolvimento destas no mercado. Logo, esse programa visa fomentar a ampliação da capacidade competitiva de empresas de pequeno porte, gerando benefícios para as empresas e também para as regiões onde estas se localizam.

O programa, de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do RS (SEDAI), foi elaborado em 1999 e implantado pelo governo no ano de 2000, tendo se consolidado no Estado com a ajuda da SEDA e algumas universidades gaúchas, órgãos que colaboram na implantação e desenvolvimento desse programa. O governo é responsável pelo repasse de recursos financeiros ao SEDA e às universidades conveniadas para que possam concretizar os objetivos de incentivo ao desenvolvimento da pequena empresa. A SEDA é responsável pela gestão do programa e pelo treinamento dos profissionais que irão trabalhar nas universidades conveniadas diretamente com a comunidade ajudando na formação de redes empresariais. Logo, as universidades, com os recursos que recebem, mantêm um escritório destinado a este programa, onde profissionais geralmente oriundos das áreas de economia e administração trabalham prospectando pequenas empresas que queiram atuar em forma de redes empresariais e que preencham os requisitos pré-estabelecidos, ajudando posteriormente na formação destas redes e na gestão das mesmas até que estas se tornem independentes e profissionais (SEDA, 2004).

Nota-se, portanto, que o programa visa reunir empresas com interesses congruentes em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante, onde estas empresas associadas encontram-se em estado de cooperaçãoⁱⁱⁱ. A consolidação de uma rede de empresas permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas participantes conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias (SEDA, 2006).

2.1 O papel da governança em redes

Segundo Verschoore (2004), governança pode ser conceituada como o poder de gerir, dirigir, comandar um negócio durante algum tempo. Já governança corporativa diz respeito a um sistema em que as empresas ou sociedades são dirigidas e controladas por todos os envolvidos diretamente com estas, sejam os empresários, os acionistas, os cotistas, a diretoria, os executivos, etc. Neste tipo de governo todos participam das tomadas de decisões. Este tipo de governança tem sido considerado ideal, visto que possui como objetivo aumentar o valor da sociedade empresarial, facilitar o acesso ao capital e ajudar na perenidade da empresa no mercado. A boa governança corporativa ocasiona uma administração melhor e mais coerente, que busca o benefício de todos os associados da empresa, no caso de redes de cooperação a todos os associados à rede empresarial.

Na visão de Steiberg (2003)^{iv}, governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal, com objetivo de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. De forma resumida, o autor expõe que esse modelo de gestão, assim como visto por Verschoore (2004), visa criar um ambiente de controle dentro de um modelo em que a distribuição do poder é relativamente simétrica.

As redes de cooperação que conseguem praticar este tipo de governança adequadamente adotam como fundamentos a transparência de sua gestão, a prestação de contas e a equidade. Se isto não ocorrer e houver em algum momento abuso de poder por parte de algum sócio ou do gestor da rede, ou fraudes por uso de informação privilegiada, começam os problemas na gestão deste arranjo empresarial, que pode acarretar até mesmo no fracasso e falência da rede.

A eficiente administração das interações entre estas empresas necessita de um conjunto complexo de mecanismos de governança, do que no caso de uma empresa. Segundo Houaiss (2001) a palavra mecanismo neste caso pode ser definida como um conjunto de elementos que concorrem para a atividade, para o funcionamento, de uma estrutura orgânica. Devido à inexistência de assimetrias de poder e de relações hierarquizadas, torna-se necessário um co-alinhamento de objetivos através de meios econômicos e sociais, desta forma, permitindo o controle. O controle e o co-alinhamento de objetivos podem ser alcançados pela definição de normas e parâmetros éticos entre os associados à rede.

RING & VAN DE VEN (1994), descrevem três etapas para que seja possível o desenvolvimento destas relações, que são: o estágio de negociações, o estágio do comprometimento e o estágio de execução das relações de cooperação. No primeiro estágio ocorrem as negociações, em que todos os integrantes da rede se reúnem e expõem suas pretensões, seus anseios, expectativas e incertezas, formulam juntos o objetivo comum do grupo e o que eles esperam obter com as negociações, como por exemplo: diminuição no custo da matéria-prima que precisam comprar, melhoria no *marketing* organizacional, melhorias tecnológicas, etc. Logo após, começa a negociação propriamente dita. O grupo, após a melhora no seu poder de barganha, a partir da união das empresas começa o processo de escolha, argumentam com os fornecedores questões de preço, prazos para pagamento, entrega, entre outras.

Já no estágio do comprometimento, que é fundamental para se atingir uma adequada governança corporativa, as partes envolvidas estabelecem obrigações e regras que precisam ser respeitadas e seguidas para que se efetive um bom relacionamento entre as empresas que constituem a rede empresarial. Também são definidas nesta etapa as estruturas da governança, ou como será o processo de governança nesta organização, qual será o papel de

cada associado, quais serão as responsabilidades gerais dos sócios, e que tipo de direitos lhes serão concedidos. Esta definição poderá ocorrer por contrato registrado em cartório, que é um meio mais formal, ou por simples ato de aceitação das partes, que seria um meio informal. O mais importante neste estágio é que os membros deste grupo confiem uns nos outros e que estejam comprometidos com a verdadeira sustentação deste modelo empresarial e com o desenvolvimento da rede de empresas da qual estão a integrar, pois só assim poderão atingir bons resultados (RING e VAN de VEN, 1994).

No estágio da execução das relações de cooperação tudo o que foi anteriormente tratado deve ser efetivado. As normas e regras estabelecidas devem ser seguidas, os integrantes da rede começam a executar suas funções, comprando matéria-prima, negociando preços, prospectando novos sócios, executando políticas de marketing para a rede, gerenciando esta. É neste período que as relações interorganizacionais se aprofundam e ganham consistência, a partir das relações interpessoais que começam a acontecer.

Outra questão importante, de acordo com Verschoore (2004) citando Park (1996), é a existência de uma central de coordenação da rede, uma entidade formada por profissionais não integrantes das empresas que possuem a função de controlar as relações entre as empresas e administrar o processo de tomada de decisão coletiva. A central citada direciona os esforços dos membros das redes para as metas coletivas desta instituição. Esta central é investida de poder decisório sobre os membros individualmente, monitora as atividades cooperativas das demais empresas e impõem penalidades, se for o caso.

No RS, segundo a SEDAI (2006), a grande maioria das redes empresariais de cooperação formadas ou em formação contaram ou contam com a ajuda dos executivos dos escritórios de redes de cooperação de algumas universidades do Estado, durante os seus primeiros anos de vida. Estes profissionais são os gestores destas redes e através do suporte fornecido pelo programa redes de cooperação desenvolvidas pelo governo do estado administram estas redes até o momento em que elas estejam prontas para se tornarem redes profissionais. Logo, como é possível observar, estas redes desde o começo são gerenciadas por uma central de coordenação. Este pessoal especializado, responsável pela gestão deste modelo empresarial é treinado e capacitado através de programas oferecidos pelo governo do Rio Grande do Sul, através da Secretaria de Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais.

Em síntese, além do disposto anteriormente, sobre os estágios que devem ser obedecidos na construção de uma adequada Governança Corporativa, deve-se procurar formar um escritório com profissionais especializados de acordo com a necessidade da rede, após a rede se tornar profissional. Isto se faz necessário para que esses executivos ajudem os empresários na gestão do negócio, na solução de conflitos interorganizacionais que venham a surgir e possam formular juntamente com os sócios da rede empresarial um planejamento estratégico que vise o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas associadas, bem como ajudar na elaboração de um plano de ação que possibilite a execução eficiente e eficaz deste plano de negócios. Portanto, o caminho para uma próspera Governança Corporativa está na união, na confiança e no comprometimento de todos os atores envolvidos (executivos, empresários, governo e universidades).

3 Metodologia

Para o trabalho proposto foi utilizado, como procedimento metodológico, o método de estudo de caso, uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN,

2001). A preferência por este método deve-se ao fato de ser o mais adequado ao problema de pesquisa que envolve estudos organizacionais e gerenciais, possibilitando uma análise aprofundada, levando-se em conta o contexto. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva, pois além de descobrir novas relações dentro da amostra, procurou descrever as características já existentes nesta.

A unidade de análise foi a Rede de materiais de construção MACSUL, onde foram efetuados estudos em todas as empresas associadas que constituem esta rede. Esta rede é constituída por 15 lojas de materiais de construção, todas situadas no Estado do Rio Grande do Sul. A MACSUL foi escolhida para ser estudada por se tratar de organização profissional, independente e bem estruturada, o que facilitou os estudos a respeito do tema da pesquisa.

Para a coleta de dados privilegiou-se a técnica de aplicação de questionário, entrevista e dados de fontes secundárias. O questionário, com questões abertas, foi aplicado no mês de novembro de 2006 a todos os proprietários de lojas da rede. Foram enviados quinze questionários, e destes, 10 retornaram respondidos. Paralelamente, foi entrevistada a executiva e o gestor de negócios da rede. A entrevista foi realizada em dezembro de 2006 com a executiva e o gestor de negócios da MACSUL e também era composta por questões abertas, onde as respostas foram registradas em áudio e transcritas para o formato Word. As fontes secundárias utilizadas foram o site da rede, na *internet*, documentos da organização (atas, relatórios).

É importante ressaltar que, como estudo de caso, as conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas para outras situações. Os dados se referem exclusivamente à rede e às empresas entrevistadas. Os nomes dos proprietários bem como das empresas não são revelados, pois esta foi uma condição para a realização do estudo.

4 Descrição do caso rede MACSUL

A rede MACSUL obteve apoio, em sua criação, do escritório de redes de cooperação da Universidade Católica de Pelotas (UCPEL). Nos primeiros anos de vida, os executivos do programa redes de cooperação desta universidade a administrava, e esta recebia incentivos do governo para que viesse a prosperar, como cursos, congressos, palestras, destinados aos empresários donos das lojas de materiais de construção, para que viessem a aprofundar seus conhecimentos na área, tornarem-se mais motivados e aprenderem técnicas administrativas para que pudessem melhor gerir seus negócios.

Nesta época, a rede MACSUL fazia suas assembleias com a ajuda dos executivos já citados. Os estágios expostos como fundamentais por este trabalho para se atingir a adequada governança corporativa, a saber, os estágios de negociação, comprometimento e execução, seguiam amenos, pois estava em fase de formação e a rede não era ainda afligida por muitos conflitos interorganizacionais. Além disso, o número de empresas que integravam a rede era menor, eram a princípio oito lojas, algumas ainda com certa dificuldade em se consolidar neste sistema organizacional.

A rede em um curto espaço de tempo conseguiu se fortalecer, crescer, e consolidar-se no mercado através da melhora gradativa de sua governança corporativa e sentiu assim a necessidade de tornar-se profissional, criando assim seu próprio escritório de gestão e desvinculando-se parcialmente da universidade e do programa governamental. Atualmente, o estágio de desenvolvimento da governança corporativa da rede de lojistas de materiais de construção estudada encontra-se em estado intermediário, tendo sofrido muitas melhoras, e aumento da participação na gestão da rede pela maioria dos associados.

A rede MACSUL compartilha com seus associados desde o seu surgimento a necessidade de se agregar valor aos produtos e serviços oferecidos como forma de aumentar seu poder de barganha, satisfazer seus clientes, e diferenciar-se dos demais concorrentes, aumentando deste modo sua margem de lucro e tornando maior seu poder competitivo (MACSUL, 2007). O processo de criação de valor na MACSUL começa a partir do momento que determinada organização ingressa na rede, pois esta sofre obrigatoriamente alterações na sua estrutura física interna e externa, mudando sua fachada, o modo de disposição dos produtos internamente, entre outros. Também fica sujeita a utilização do nome da rede, a saber, “MACSUL” na sua fachada.

Posteriormente à fase de adequação física, os proprietários da loja de materiais de construção que ingressaram na rede, juntamente com os funcionários, participam de treinamentos que ensinam o que é uma rede, qual é o objetivo, quais devem ser as atitudes tomadas por associados novos, bem como deve ser feito o atendimento aos clientes a fim de deixá-los mais satisfeitos. Outras formas de agregação de valor que são utilizadas pela Rede são as estratégias de *marketing* coletivo, que visam divulgar as empresas e os produtos que elas vendem, bem como demonstrar a qualidade do atendimento e o foco no cliente que estas possuem (MACSUL, 2007).

5 Análise dos resultados

Adotou-se para a análise dos resultados a apresentação em quadros contendo os percentuais das respostas, juntamente com depoimentos coletados nas entrevistas. A primeira pergunta questionou a satisfação do associado com relação à governança da Rede MACSUL. Analisando as respostas, conforme o Quadro 1, percebe-se que 30% dos respondentes estão satisfeitos, destacando a melhoria na gestão do negócio através do aprendizado, 50% parcialmente e 20% não estão satisfeitos. Vale lembrar que a amostra é de 10 empresas respondentes.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
30% Sim	<i>“...após o ingresso na rede sempre fui um integrante ativo, o que proporcionou um grande aprendizado, além de uma melhoria significativa na gestão da minha empresa empresa.”</i>
20% Não	<i>“...existem alguns proprietários de lojas MACSUL que não colaboram para a gestão da rede, querem apenas o benefício que a rede proporciona, porém não se preocupam em cooperar para que estes sejam atingidos.”</i>
50% Parcialmente	<i>“... existe ainda a falta de participação de alguns associados nas tomadas de decisões, nas reuniões e assembléias, em eventos, entre outros, o que acaba por dificultar a governança geral da rede, visto que nem todos colaboram.”</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 1: Satisfação quanto à governança assumida pela rede MACSUL.

A próxima questão indagou se os empresários participavam ativamente da governança da rede, juntamente com a executiva e o gestor de negócios da rede. As respostas obtidas foram: 20% julgam participar, 50% parcialmente e 30% assinalaram que não participam da governança (Quadro 2). Este quadro aponta para dificuldades de mudança de cultura de gestão, pois o empresário deixa de atuar isoladamente, para ter uma postura coletiva do negócio.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
20% Sim	<i>“... participo de todas as assembléias, reuniões, eventos, e sempre colaboro nas tomadas de decisão.”</i>
30% Não	<i>“... acredito não estar contribuindo muito com a rede, prejudicando muitas vezes a MACSUL, no que tange a seu desenvolvimento.”</i>
50% Parcialmente	<i>“... sou participante, mas acredito que posso ajudar bem mais na gestão da MACSUL, principalmente participando de modo mais ativo nos eventos e palestras oferecidas pela mesma.”</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 2: Índice de participação dos empresários na gestão da referida rede.

A questão seguinte procurou levar o empresário a comparar a administração da sua empresa anteriormente à existência da Rede MACSUL, questionando se a empresa atualmente esta sendo melhor administrada. Conforme o Quadro 3, obteve-se 70% das respostas afirmativas, 20% parciais e 10% negativas, evidenciando a nítida melhoria percebida pelo empresário na administração do seu negócio.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
70% Sim	<i>“... obtive um aumento significativo na qualidade da gestão de minha loja, em todos os sentidos.”</i>
10% Não	<i>“... não percebi modificações na estrutura administrativa de minha loja.”</i>
20% Parcialmente	<i>“... em algumas áreas obtive melhorias, porém em outras não percebi diferença.”</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 3: Ocorrência de melhorias na administração das empresas associadas.

A próxima questão destacou o incentivo dado pelos gestores da rede quanto à agregação de valor, sendo que, 90% dos respondentes assinalaram positivamente e 10% parcialmente, conforme o Quadro 4. Estas respostas sugerem o efeito positivo vinculado à rede empresarial quando o assunto é agregar valor. A questão levou em consideração que agregação de valor deveria ser considerada como melhorias feitas na estrutura da loja, criação e divulgação de uma marca própria, no caso a marca MACSUL, melhoras na qualidade do atendimento ao cliente, entre outras.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
90% Sim	<i>“... tanto a executiva, quanto o gestor de negócios, incentivam a agregação de valor aos serviços e produtos oferecidos pela loja, através da rede houve o incentivo que alavancou tanto a estrutura física das empresas, quanto à qualidade no atendimento ao cliente.”</i>
00% Não	-
10% Parcialmente	sem depoimentos.

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 4: Ocorrência de incentivo a agregação de valor.

Seguindo os questionamentos, perguntou-se se a partir da agregação de valor ao produto e serviço, percebeu-se o aumento no número de clientes. As respostas no Quadro 5 apontam que 30% afirmam perceber o aumento de clientes, 50% parcialmente e 20%

responderam negativamente. O que sugere que efetivamente existem fatores conjunturais que exercem pressão sobre os negócios limitando o potencial de desenvolvimento da rede.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
30% Sim	<i>“... a estrutura física da loja, interna e externamente, melhorou, bem como a forma de atendimento através de treinamento para os funcionários, o que foi percebido pelos clientes.”</i>
20% Não	Atribuído a fatores conjunturais externos à rede.
50% Parcialmente	<i>“... em alguns casos obteve-se êxito econômico devido à marca MACSUL, mas em outros casos não houve alterações no seu desempenho financeiro e nem alterado o número de clientes.”</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 5: Ocorrência do aumento no número de clientes a partir da agregação de valor.

Com relação a melhorias na empresa no que diz respeito à qualidade de atendimento, infra-estrutura, e do modo como a sociedade onde a sua empresa esta inserida vê a sua organização empresarial, após o ingresso na Rede MACSUL. Conforme o Quadro 6, dos respondentes, 40% perceberam melhorias e 60% perceberam parcialmente.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
40% Sim	<i>“... percebe-se que a sociedade em geral notou melhorias na infra-estrutura e na qualidade do atendimento declarando inclusive que estamos mais organizados.”</i>
00% Não	-
60% Parcialmente	<i>“... no que tange aos clientes que a loja já possuía todos notaram a melhoria. Já os clientes em potencial perceberam em menos as alterações positivas feitas nas lojas, pois o que eles melhor identificaram foi a nova fachada.”</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 6: Ocorrência de melhorias na qualidade de atendimento e na infra-estrutura da loja.

A sétima questão procurou evidenciar melhorias no desempenho econômico-financeiro das empresas após o ingresso na Rede MACSUL. As respostas obtidas, conforme o Quadro 7, revelam que 70% dos empresários percebem haver um aumento significativo em termos de desempenho econômico-financeiro.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
70% Sim	<i>“Houve um aumento significativo no desempenho econômico e financeiro devido a divulgação do nome da empresa, aumento nos lucros e crescimento no número de clientes após ter se tornado parte da rede empresarial.”</i>
30% Não	<i>“Não se obteve aumento no desempenho econômico-financeiro das lojas, visto que neste período enfrentamos outros tipos de problemas externos a rede que nos impediu de crescer. Se não fizessemos parte da rede de cooperação MACSUL estaríamos ainda em pior situação.”</i>
00% Parcialmente	-

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Quadro 7: Ocorrência de melhorias no desempenho econômico-financeiro.

A última questão abordou a união dos empresários que constituem a rede MACSUL e a percepção do empresário quanto ao aumento no poder competitivo de sua empresa. Conforme o Quadro 8, foram 75% de respostas afirmativas.

Respostas à questão	Depoimentos dos entrevistados
75% Sim	<i>“O aumento no poder competitivo se deu principalmente no que diz respeito à facilitação da negociação com fornecedores, onde se passou a ter aumento na margem de lucro; e maior facilidade em conseguir financiamentos para suas empresas.”</i>
25% Não	<i>“Não houve uma significativa diferença no que tange ao aumento no poder competitivo devido a pouca participação que tem na governança da rede e a cultura da região onde estão inseridas.”</i>
00% Parcialmente	-

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Figura 8: Ocorrência de aumento no poder competitivo das organizações estudadas.

A maioria dos associados da Rede estudada acredita que a formação da rede proporciona mais força para competir no mercado. A união e a cooperação segundo estes, em prol de um objetivo comum leva a obtenção de resultados mais lucrativos do que se competissem no mercado isoladamente.

6 Considerações finais

O estudo de caso da rede de empresas de materiais de construção MACSUL, evidenciou a contribuição da estratégia de redes de cooperação na gestão das empresas associadas. A aplicação da pesquisa na rede consultada tornou possível visualizar os benefícios que surgem para os pequenos empresários que participam de redes de cooperação. Os benefícios que a rede proporciona através da agregação de valor a seus produtos e serviços e também os aspectos negativos como a perda parcial da autonomia individual das lojas.

As principais contribuições proporcionadas pela rede às empresas participantes, evidenciadas na pesquisa foram: 1) aprendizado quanto à gestão do negócio; 2) a melhoria na administração da empresa; 3) incentivo para alavancar a estrutura física e a qualidade no atendimento ao cliente; 4) melhoria da imagem da empresa junto à clientes e sociedade; 5) aumento no desempenho econômico-financeiro e 6) aumento do poder de barganha junto a fornecedores.

As principais dificuldades evidenciadas na pesquisa foram: 1) mudança na cultura de gestão, pois o empresário deixa de atuar isoladamente, para ter uma postura mais coletiva do negócio; 2) apesar da proteção dada pela rede, ainda existem fatores conjunturais externos que limitam ganhos, o que se reflete em alguns associados;

Salienta-se assim que este tipo de arranjo empresarial esta sendo relativamente benéfico para a gestão das pequenas empresas que estão associadas, pois a rede esta conseguindo proporcionar melhorias tanto em termos estruturais, bem como na gestão do negócio, o que resulta em melhores desempenhos econômico-financeiro. Por outro lado, com relação às dificuldades evidenciadas, sugere-se duas possibilidades que talvez possam contribuir. Primeiro, uma maior sensibilização do empresário para cooperação e segundo, estudos sobre a competitividade do setor para verificar possibilidades de melhor explorar a estratégia coletiva de redes empresariais.

Destaca-se finalmente que, de acordo com os dados coletados na entrevista, a rede MACSUL esta em crescimento, mas para que este se dê de modo eficiente e sustentável torna-se relevante a colaboração e participação constante de todos os empresários associados à rede. Como limitação da pesquisa salienta-se o estudo de um caso apenas (uma única rede pesquisada), sendo que os resultados só podem ser aplicados à própria rede estudada. Sugere-

se que estudos futuros possam ampliar a amostra de pesquisa e buscar elucidações para as problemáticas encontradas na rede MACSUL.

Referências

BALDI, M; LOPES F. D., Rede – forma híbrida ou nova forma? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.1 n. 3, out./dez., 2002.

CASAROTTO, Nelson filho; PIRES, Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, ed.2, 2001.

GONZÁLEZ, L. *Cooperación y empresas: retos, presente y futuro*. España: Thonson, 2003.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 21 (Special Issue), p. 203-215, 2000.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*. v. 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. 3 e.d. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO ALEGRE: Decreto 42.950, de 17 de março de 2004. Dispõe sobre a criação do Projeto Redes de Cooperação. *Diário Oficial do Estado do RS*, Porto Alegre, n. 52, p. 01, 2004.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

RING, Peter S. e VAN DE VEM, Andrew. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. Mississippi, Miss, US, v. 40, p. 343, 1995.

SEDAI – SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. *Programa Redes de Cooperação*. Disponível na internet em: www.sedai.rs.gov.br. Acesso em 15 de outubro de 2006.

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. São Paulo: Ed. Gente, 2003.

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

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, The Free Press, 1985.

ⁱ *Joint Ventures*: União entre duas ou mais empresas para atender mercados ou regiões específicas e conduzir um tipo de negócio. Embora essas empresas possam ser concorrentes em seus mercados de origem, nas situações de *Joint Ventures* elas são parceiras. Podem envolver empresas de segmentos diferentes que juntas criam produtos/serviços específicos e inovadores.

ⁱⁱ Cadeia de valor: Na definição de Porter, o negócio de uma empresa pode ser definido como uma Cadeia de Valor, na qual as receitas totais menos os custos totais, de todas as atividades necessárias para desenvolver ou comercializar um produto ou serviço, geram valor. Ou seja, há a visão de uma cadeia, um conjunto de empresas, fornecedores e clientes, que são mutuamente influenciáveis. Fonte: MARTINS, Petrônio G. e ALT, Paulo R. C. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. 2 E.d. São Paulo: Saraiva, 2006.

ⁱⁱⁱ Na aglutinação dos termos “cooperação” e “competição”, a palavra “coopetição” consegue “captar a dinâmica difícil de descrever que existe entre independência e interdependência” das organizações (LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 12)

^{iv} Ver mais detalhes no site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, no site www.ibgc.org.br