

ÁREA TEMÁTICA – ADMINISTRAÇÃO GERAL

FORMAÇÃO DE REDE E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

AUTORES

TATIANE SILVA TAVARES MAIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

tstavares@gmail.com

FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

maiafs@gmail.com

Resumo: Nesse trabalho apresenta-se um estudo de caso sobre uma rede de empresas do setor de construção civil, denominada Construção & Cia, localizada no Estado de Mato Grosso do Sul. O objetivo reside na apresentação dos benefícios estratégicos alcançados com a formação da rede de cooperação e na compreensão dos impactos de sua formação entre pequenas e médias empresas envolvidas. O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso, sendo o caso construído a partir de levantamento de informações por meio de entrevistas gravadas com os empresários associados à rede. Tornou-se claro que a marca da Rede Construção & Cia agregou maior valor às lojas associadas, gerou benefícios operacionais como o treinamento de seus funcionários. Além disso, todas as empresas afiliadas a rede revelaram-se conscientes de que a marca Construção & Cia é a grande responsável pelo aumento no faturamento e pelo reconhecimento de seus clientes. Contudo, observou-se que o processo de aliança na formação da rede mesmo acarretando benefícios às empresas, gerou apreensão aos associados devido à dependência em relação ao nome da rede para consolidação da marca individual. Os associados revelaram preocupação com uma posterior dissociação da rede ocasionando o esquecimento de sua marca individual.

Palavras-Chave: Redes, Construção civil, Alianças estratégicas.

Abstract: This work presents a case study about a chain of companies of the building construction sector, denominated Construção & Cia, located in the State of Mato Grosso do Sul. The objective is on the presentation of the strategic benefits reached with the formation of the cooperation net and in the understanding of the impacts of its formation among small and averages involved companies. The research method used was the case study, being the case built starting from information rising through interviews with the entrepreneurs associated. It became clear that the mark Construção & Cia joined larger value to the associated stores, it generated operational benefits as its employees' training. Besides, all the affiliated companies of the net was conscious that the mark Construção & Cia is the great responsible for the increase in the revenue and for their customers' recognition. However, it was observed that the alliance process in the formation of the net even carting benefits to the companies, it generated apprehension to the associates due to the dependence in relation to the name of the net for consolidation of the individual mark. The associates revealed concern with a later separation of the net causing the forgetfulness of its individual mark.

Key-word: Networks, Building construction, Strategic Alliances.

FORMAÇÃO DE REDE E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

1 Introdução

A prática das alianças estratégicas e a formação de redes de cooperação revelam-se temas atuais nos estudos organizacionais, sendo consideradas propostas alternativas de crescimento para as pequenas e médias empresas – PMEs.

O ambiente de mudanças aceleradas aponta as dificuldades de competição das empresas. Sobretudo, as pequenas e médias organizações passam a necessitar de um constante reposicionamento interno de suas práticas e estratégias corporativas. Nesse ambiente em transformação, as empresas se vêem obrigadas a realizar ajustes em seus processos, a fim de se adequarem à nova realidade do mercado. Enfrentam o acirramento da concorrência, não só entre empresas nacionais, mas também entre empresas internacionais no mercado interno, exigindo um controle maior e mais rigoroso de custos.

O movimento de adaptação das empresas pode ser observado em setores dinâmicos da economia, como o de varejo. Os ajustes efetuados pelas empresas no ramo varejista caracterizam-se por investimentos vultosos na busca da maximização da eficiência operacional, com a racionalização de processos e a redução de custos, e em *marketing*, por meio da oferta de um formato de loja mais adequado e de serviços especiais, como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais (FENSTERSEIVER, 1997).

Contudo, as lojas de materiais de construção de pequeno porte, que contam com um orçamento extremamente reduzido, não comportam os custos financeiros de tais ajustes. Ademais, por não terem escala operacional comparável a das grandes redes varejistas nem o mesmo poder de barganha, enfrentam obstáculos em conseguir preços competitivos junto às indústrias (HALPIN & WOODHEAD, 2004). Para suportar a concorrência das grandes redes e buscando manterem-se no mercado, as lojas de materiais de construção de pequeno porte - lojas de vizinhança – têm se articulado através de alianças estratégicas, na forma de redes de cooperação (AMATO NETO, 2005; ROSSETTI, 2005).

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

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

Diante dessa nova realidade apresentada, buscou-se analisar os benefícios estratégicos alcançados com a formação da rede de cooperação Constru&Cia, bem como ponderar, para melhor compreender também os impactos de sua formação entre pequenas e médias empresas envolvidas.

Este artigo encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais quatro partes. Na segunda parte apresenta-se a revisão bibliográfica em que se apóia o estudo, abordando sobre alianças estratégicas e redes de cooperação; a terceira parte comporta a metodologia; em seguida, descreve-se o caso Rede Constru & Cia, enfocando a visão dos associados a respeito dos impactos e benefícios estratégicos da associação em rede. Finalmente apresentam-se considerações finais.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Alianças estratégicas

O contexto empresarial da atualidade imprimiu às empresas um acelerado ritmo de transformações. Enquanto a concorrência global eleva os padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente, o alcance daquilo que uma empresa consegue fazer sozinha está diminuindo.

Daí surge à necessidade de flexibilidade crescente, o que obriga as empresas a se estruturar de maneira distinta em relação ao passado. Portanto, fazem-se presentes novas formas de organizar a produção, que priorizam a estrutura horizontal de informação, a descentralização da produção ou modularização e as novas formas de organizar o trabalho, que permitem maior autonomia, polivalência e distribuição da inteligência (MILAGRES, 2009).

Em contraposição às formas de organizar a produção, anteriores, marcadas pelo fordismo e pela especialização, pela divisão do trabalho e separação entre concepção, execução e controle da produção, surgiu uma estrutura mais flexível – as redes entre empresas. Então, entra-se na era das alianças estratégicas e, principalmente na era das associações em redes de cooperação (OLIVEIRA & CÂNDIDO, 2007).

Entre as principais razões para se formar alianças, destacam-se: explorar economias de escala; baixo custo de entrada em novos mercados; baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos e compartilhar riscos; facilitar o conluio tácito ou explícito (KALE, et al, 2000).

Como base nos resultados obtidos por meio de uma série de pesquisas desenvolvidas entre 1991 e 1994 com mais de 37 firmas e seus parceiros em 11 países, Kanter (2000) explica os processos de formação e manutenção de alianças estratégicas. Em sua análise, a autora aponta o conceito de vantagem colaboradora, compreendido como a habilidade de ser um bom parceiro e de criar e manter colaborações frutíferas, como um ativo-chave, frequentemente negligenciado.

Acontece que, em geral, os empresários devotam mais tempo à busca de parceiros em termos financeiros do que ao gerenciamento da parceria em termos humanos, prevalecendo, portanto, uma ênfase no controle do relacionamento. (RODRIGUES, 2000).

As alianças devem ser consideradas sistemas vivos em evolução, portanto, são mais do que mero acordo firmado. Podem abrir oportunidades não previstas e, em vez de simples troca, as alianças devem envolver colaboração (criação conjunta de novo valor) por meio da valorização das habilidades individuais. Por fim, as alianças não podem ser controladas por sistemas formais. Requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuem o aprendizado (KLOTZLE, 2003).

Algumas razões são apresentadas por Tauhata (2004), como fontes da vulnerabilidade das parcerias, tais como: mudanças estratégicas; diferentes níveis de comprometimento; desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; desequilíbrio de benefício; confiança prematura e sem salvaguardas institucionais; lealdades conflitantes; falta de comprometimento na alocação de recursos; integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e apego à política interna corporativa dos parceiros individuais. Por outro lado, as alianças de sucesso seriam aquelas em que podem ser identificados a excelência individual, interdependência, investimento, informação, integração, institucionalização e, por fim, a integridade para justificar e aumentar a confiança mútua (MALAFAIA et al., 2007).

As relações de cooperação ou alianças estratégicas entre empresas são consideradas agora a primeira e melhor opção, não mais a última alternativa disponível. Através da

formação de alianças estratégicas, as empresas buscam compartilhamento de recursos e competências, e, principalmente, a redução dos custos de operação (KLOTZLE, 2003).

No Brasil, 67% das maiores empresas líderes estabelecem alianças estratégicas. Porém, a formação de alianças estratégicas não está restrita às grandes empresas. Antes, a formação de centrais de compras e acordos de representação e de produção conjunta era apontada como o fator mais crítico para o atual crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas (TAUHATA, 2004).

Existem muitas abordagens a respeito da definição de aliança estratégica. Eiriz (2001) defendem que as alianças estratégicas podem compreender, num extremo, a participação no capital do parceiro e até a completa integração das atividades (fusões e aquisições), e, no outro extremo, um simples relacionamento comercial. Por outro lado, Klotzle (2003) afirma que a principal característica das alianças estratégicas é a independência das empresas envolvidas na parceria, excluindo-se então as estratégias de fusão e aquisição. .

Klotzle (2003) *apud* Kanter (1997), revela ainda que independente do tipo, de origem e dos objetivos, as alianças são um fato da vida. Algumas são encontros furtivos, outras prelúdios para uma fusão completa. E entre os dois extremos existe uma gama de possibilidades. Temos assim três aspectos-chaves: (a) o fato de que as alianças são sistemas vivos em evoluções, ou seja, mais do que mero acordo firmado; (b) as alianças devem envolver colaboração por meio da valorização das habilidades individuais; e, (c) as alianças não podem ser controladas por sistemas formais, requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuem o aprendizado.

Embora haja diferenças entre os autores quanto à abrangência das alianças estratégicas, se as empresas devem permanecer independentes ou se pode haver participação acionária, até mesmo uma completa integração, há consenso em que as alianças estratégicas envolvem a conjugação de esforços entre duas ou mais organizações com o propósito de buscar conjuntamente objetivos. Tais objetivos podem girar em torno do desenvolvimento de novas tecnologias, entrada em novos mercados e redução dos custos de operação.

Independente do tipo, de origem e dos objetivos, as alianças são um fato da vida. Algumas são encontros furtivos, outros prelúdios para uma fusão completa. E entre os dois extremos existe uma gama de possibilidades. Algumas alianças florescem após bons ou árduos começos, outras mudam de objetivos e estruturas e ainda outras se dissolveram amigavelmente ou não (VERSCHOORE & BALESTRIN, 2006).

2.2 Redes de cooperação

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

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

No campo de estudo das Ciências Sociais, as redes interorganizacionais começaram a ser crescentemente estudadas a partir de 1980. De acordo com Balestrin e Fayard (2003), o interesse pelo tema ocorreu principalmente pelas seguintes razões: a) a emergência da nova competição (colaboração em rede); b) o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (maior capacidade de interação); e, c) consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica.

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

Nos estudos organizacionais, as redes são abordadas a partir da diversidade das relações interorganizacionais: cooperação entre firmas, alianças estratégicas, cadeias produtivas, integração de ações e programas de serviços públicos (POWELL, 1990; GNYAWALI & MADHAVAN, 2001).

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

A rede de cooperação de pequenas e médias empresas (PME's) apresenta as seguintes características: a) é formada por um grupo de PME's que se situam geograficamente próximas; b) as PME's atuam em segmento específico de mercado; c) as relações entre as PME's são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; d) a rede é formada por indeterminado período de tempo; e e) a coordenação da rede é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (BALESTRIN & VARGAS, 2004).

A formação de redes de cooperação de PME's não é fenômeno recente. Também, é relevante para o desenvolvimento nacional de muitos países. Por exemplo, as primeiras redes horizontais de cooperação na Itália foram estabelecidas em regiões onde havia um grande número de pequenas empresas e contribuíram para reconstruir e desenvolver o país no período do pós-guerra. No Chile, a criação de redes de confiança entre empresas passou a ser estimulada pelo Estado a partir da década de 1990, com a criação de condições locais favoráveis ao desenvolvimento da competitividade e da cooperação (SILVA, 2004).

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

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

A noção de rede organizacional traduz o fato social do estabelecimento de relações entre duas unidades sociais, configurando-se como rede de empresas, quando se voltam para interações no âmbito de negócios. Mas isso deve ser visto de modo amplo, com graus variáveis de intensidade, seja de relações e interações informais até relações contratuais. No que se refere à evolução das redes Chen e Chang (2004) apresentam o conceito *embeddedness*, ou traduzido - imbricação – para denotar a os laços diversos que podem sustentar as redes desenvolvidas.

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

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

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

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa aqui apresentada foi realizada a partir do caso de uma rede de cooperação denominada Constru & Cia situada em Campo Grande no estado de Mato Grosso do Sul. Com recurso à pesquisa qualitativa (GODOY, 2006), este trabalho apresenta um estudo desse caso, construído a partir dos mecanismos de Yin (2005).

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

Procurou-se, assim, realizar um estudo de caráter explicativo, operacionalizando-se as entrevistas a partir da sistematização das variáveis a serem observadas no estudo de campo. Tais variáveis consideradas foram:

- a) motivação - variável que diz respeito ao que induziu a empresa a associar-se à rede ou a iniciar sua formação.
- b) benefícios - relaciona-se aos resultados operacionais positivos auferidos pela empresa com a associação à rede
- c) desafios - referem-se aos impactos da associação à rede sobre o funcionamento individual das lojas associadas
- d) perspectivas - essa variável diz respeito ao que as lojas associadas esperam do futuro da rede.

As empresas pesquisadas foram escolhidas com base em seu tamanho, sendo que o critério considerado para determinar o tamanho das lojas foi o número de funcionários. Mediante a relação de lojas associadas fornecidas pela Rede Constru & Cia. Ltda., escolheu-se seis empresas citadas: Metta Agrocenter, Comercial Zaete, Irriga Material de construção e Hidráulica, Multi Tudo Serradinho, Mercantil Material de Construção e Comacon Comércio

de Material de Construção. Essas empresas constituem a rede varejista, cuja sede fica na cidade de Campo Grande. As empresas caracterizam-se como organizações de propriedade familiar e sociedade limitada.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com os proprietários dirigentes das pequenas e médias lojas varejistas. Com o objetivo de preservar a integridade das respostas, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise dos dados foi feita utilizando a técnica de análise de conteúdo (LANDRY, 1995).

4 Alianças Estratégicas e a Formação da Rede

4.1 A Rede Constru & Cia

Em relação ao processo de formação da rede, vale comentar que, o processo de associativismo em redes de cooperação não começou com a formação da Rede Constru & Cia. Anteriormente, algumas dentre as empresas fundadoras da rede, faziam parte de uma cooperativa. A cooperativa funcionou por alguns anos e seu principal objetivo era realizar as compras em conjunto e, assim, diminuir os custos para cada cooperado. Com o tempo, no entanto, a função da cooperativa foi enfraquecida. Esse fato ocorreu devido a perda de incentivos fiscais em âmbito nacional.

Quanto ao estatuto da cooperativa, pode-se constatar que havia um desestímulo em relação à filiação de novos cooperados. Conforme o estatuto, as empresas associadas arcavam com quaisquer prejuízos da cooperativa e de seus cooperados. Por esse motivo, na percepção dos lojistas varejistas, o estatuto colocava em risco a saúde financeira de suas lojas, de acordo com o depoimento de um dos associados mencionado abaixo:

“Ficava bastante complicado trabalhar com a cooperativa porque alguns dos associados não tinham boa estrutura financeira, alguns faliram, e a cooperativa acabou arcando com o ônus. Diante dessas dificuldades, decidiu-se pela descontinuação da cooperativa.” (associado da Constru & Cia).

Contudo, o associativismo era visto como uma boa alternativa pelas pequenas lojas de materiais de construção. As redes de cooperação começavam naquele momento a ganhar força no cenário nacional. Muitas alianças estratégicas nesse formato apareceram e se apresentavam como um meio de sobrevivência para aquelas empresas.

Diante dessas circunstâncias e com o fim da cooperativa, algumas dentre as antigas lojas cooperadas perceberam nesse formato de aliança estratégia uma oportunidade de se manterem competitivas no mercado.

A rede Constru & Cia surgiu, então, a partir do amadurecimento de um grupo de lojistas que identificaram na estratégia de comprar e vender bem, uma oportunidade de enfrentar a concorrência das grandes redes de materiais de construção. Para vencer a resistência inicial de alguns ex-cooperados, começou-se a trabalhar a idéia de redes de cooperação e o *know how* de rede, buscando subsídios com as lojas associadas a uma rede de cooperação, a Rede Constru & Cia., no Paraná. A partir de então, o grupo passou a ser formado.

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

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

4.2 Rede Constru & Cia na visão dos associados: impactos e benefícios estratégicos

O estudo do caso Rede Constru & Cia permitiu a evidência de dois aspectos importantes que a rede tem conseguido operacionalizar atendendo aos anseios de seus associados. Nas entrevistas com os proprietários dirigentes das lojas pode-se constatar que o atendimento aos aspectos mercadológicos e operacionais é estrategicamente realizado pela rede. Percebeu-se ainda que, de maneira enfática a atuação da rede sobre esses aspectos tem agradado aos associados.

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

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

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

A Constru & Cia também repassa para as lojas algumas sugestões de produtos que a rede consegue negociar a um preço melhor ou mais competitivo, e que não são anunciados nos tablóides. Daí então cada loja pode optar por comprar desses produtos ou não. A rede possui um Centro de Distribuição próprio onde funciona todo o setor administrativo e onde são entregues os produtos comprados por intermediação da rede. Por outro lado, as lojas associadas têm independência para realizar atividades individualmente, desde que respeitem os aspectos estabelecidos no estatuto de rede.

Constatou-se que as empresas possuem independência para tratar dos aspectos administrativos de suas lojas. Aspectos tais como a contabilidade e finanças, decisões sobre aspectos da loja, como o portfólio de produtos, o ambiente da loja e o *layout* mais adequado à região onde estão instaladas. No entanto, principalmente em relação à apresentação da loja, a empresa associada deve obedecer a alguns padrões preestabelecidos pela rede em seu estatuto, como padronização das cores da loja, da fachada e do uniforme dos funcionários.

Tornou-se claro ainda que, estar associado à rede Constru & Cia confere diversos benefícios às lojas. Os entrevistados ressaltaram como benefícios que a rede traz as lojas, os seguintes aspectos: motivação, alavancagem das vendas via participação na mídia televisiva e redução dos custos mediante padronização. Outros benefícios foram ainda evidenciados de maneira pontual, tais como: aumento do portfólio de produtos, melhores preços e formas de pagamento, acesso a novos fornecedores, acesso a novos mercados, existência de um ambiente de confiança entre os associados, compartilhamento de informações, habilidades, competências, conhecimento e treinamento de mão-de-obra. Os programas de treinamento

para gerentes das lojas associadas e para os funcionários revelaram-se importantes para os associados entrevistados devido à carência que possuem por qualificação profissional.

“(...) A Rede desenvolve várias atividades, como treinamentos, palestras, cursos, etc, assim favorecendo os parceiros(...)”. (dirigente associado)

Nota-se, contudo, que os benefícios ligados aos aspectos de mercadológicos estão mais presentes nos comentários dos entrevistados. As seguintes expressões dos associados denotam essa observação: *“melhorar a loja”, “mídia”* (propaganda em meios de comunicação de massa), *“layout mais organizado”* e *“padronização”* (referindo-se a fachada, comunicação visual interna, sacolas e uniformes). O aspecto mídia é fortemente destacado entre os benefícios devido ao fato de somente com a associação à rede as pequenas e médias lojas conseguem realizar atividades de *marketing* mais efetivas, tais como: propagandas em rádio, televisão e distribuição de tablóides de alcance regional e estadual.

A padronização dos uniformes dos funcionários, das sacolas, das cores com que estão pintados os prédios das lojas e de suas fachadas, que trazem junto ao nome da loja o nome da Construção & Cia, também é apontada entre os benefícios porque contribuiu para a melhoria da apresentação das lojas. Porém, tal padronização, prevista no estatuto da rede, elimina algumas peculiaridades de cada loja, assemelhando cada loja associada às demais.

“(...) Com a filiação a Rede foram necessárias, na organização, mudanças. Pois havia a necessidade de uma padronização em tudo, tipo no layout, nos uniformes dos funcionários, nas fachadas. Tudo é padronizado. (...)”. (dirigente associado)

Em relação às campanhas promocionais, é importante salientar que se dirigem a atenção dos consumidores à marca da Construção & Cia. Todas as promoções estão voltadas para o fortalecimento da marca da rede e do seu *slogan*: Construção & Cia – construindo em boa companhia.

“(...) Nós temos hoje uma boa mídia, que nunca conseguiríamos sozinhos. E podemos comprar melhor, para ter melhores condições a oferecer aos nossos clientes. (...)”. (dirigente associado)

A idéia essencial reside na união para juntar forças dos pequenos varejistas e conquistar vantagem competitiva frente às grandes lojas. No entanto, ao passo que as campanhas promocionais ficam a cargo da rede, percebe-se que as lojas deixam de realizar atividades que promovem sua marca individual, ou passam a fazê-las com menos frequência, apenas na região onde estão inseridos.

Pode-se observar que os lojistas consideram desnecessário investir individualmente em atividades promocionais, diante do custo elevado que acarreta. Há preferência de se apoiar na rede, a qual já possui todo o aparato para fornecer tais serviços a seus associados.

Porém, as empresas associadas reconhecem que dessa forma – com as propagandas em conjunto e com a padronização da apresentação das lojas - a marca Construção & Cia consolida-se cada vez mais na mente do consumidor, assumindo o papel da bandeira de cada loja associada.

Tornou-se evidente que há impactos para os associados de se privilegiar a marca Construção & Cia em detrimento da marca individual de cada loja. Os entrevistados mostraram-se conscientes a respeito dessa situação conforme relato abaixo:

“[...] no começo a gente acha um pouco estranho. Porque a gente perde a nossa identidade. Hoje, quando a pessoa fala” eu vou na...” , ele não fala ”eu vou na Metta” (e sim) “eu vou na Construção & Cia”. Então no começo foi um pouco estranho, mas a gente vê que o caminho seria esse. Então todo mundo hoje é como se fosse uma empresa com várias filiais. Mas, como se diz, o pessoal aos poucos vai absorvendo, vai convivendo com aquilo e acaba aceitando naturalmente. É uma coisa que acostuma. Aquela identidade quase desaparece”. (dirigente associado)

No que se refere a regras operacionais de funcionamento a padronização da apresentação das lojas revela-se como um impacto, mas, percebido como necessário, até mesmo de forma extrema conforme expressou um dos entrevistados:

“Eu prefiro ver ela (a loja) igual às outras do que eu não ver ela mais. Isso aí é obrigação: entrou na rede, tem que seguir o padrão; se você sair, tem que tirar”. (dirigente associado)

Nota-se, assim, que as empresas estão cientes quanto ao enfraquecimento das marcas individuais das lojas. Porém, não consideram tal situação como algo negativo, embora reconheçam que em um possível desligamento da rede seria muito oneroso para o supermercado voltar a trabalhar a marca varejista na linha de material de construção.

“O grande problema a princípio foi a ofuscação do nome (marca), onde notamos que todos os meios de comunicação falam da Constrú & Cia, e, esquece de falar das filiadas. (dirigente associado)

“No meu ponto de vista, veio fortalecer a marca com a massificação na mídia, pois é a Irriga Constrú & Cia, isso ”fecha”. (dirigente associado)

“Sucesso! Pois nossa marca acompanha a rede”. (dirigente associado)

Para os entrevistados, a substituição da bandeira de loja pela bandeira da rede é uma tendência, e estarem associados a uma marca forte – a marca Constrú & Cia - confere credibilidade às suas lojas perante os consumidores e os fornecedores. Por isso, os entrevistados percebem o fortalecimento da marca da Constrú & Cia como uma necessidade para as lojas associadas.

“Hoje temos preços mais competitivos, pois temos acesso a produtos líderes no mercado e isso significa maior qualidade(...)”.(dirigente associado)

“O estabelecimento da marca, com a bandeira da rede, nos tornou assim a melhor loja de varejo da região”. (dirigente associado)

Cabe destacar que as empresas estudadas, a partir de integradas em rede, demonstraram melhor desempenho, aperfeiçoamento de suas atividades. Esses aspectos contribuíram para que tais empresas se tornassem mais competitivas. Este salto significou ainda para essas pequenas e médias empresas maior participação de mercado e de maneira ampla desenvolvimento econômico. Para tudo isso, o desafio central reside em se ajustar aos impactos, sobretudo, ocasionados pela diminuição da expressão da marca individual. Aspecto que pode, contudo ser superado, conforme se pode perceber no relato dos entrevistados, com a consideração dos avanços promovidos pela competição e compartilhamento em rede de cooperação.

“Após 5 anos de parceria, houve um grande crescimento no faturamento, quase dobrou a receita, onde antes eu estava estagnado. (...) Nossa tendência é crescer, pois podemos notar isto em nossa loja”. (dirigente associado)

“(...) a Constrú & Cia é muito forte hoje, em nível político, econômico também. Tem à força de compras, a gente consegue comprar muito bem (...). Então, como a rede está com uma perspectiva boa de crescimento, está se estruturando, é vantagem sim estar levantando a bandeira da rede. (...) A gente acredita muito na rede”. (dirigente associado)

Diante do progressivo fortalecimento da rede Constrú & Cia, as empresas estudadas demonstraram que a possibilidade das lojas associadas abandonarem por completo suas marcas e assumirem unicamente a marca da rede é grande, sendo essa uma forte razão para se unirem e trabalharem a marca Constrú & Cia.

O interessante considerando essa possibilidade das lojas associadas assumirem unicamente a marca de rede é que todos os associados entrevistados declararam que esse assunto não havia sido pauta de nenhuma das reuniões quinzenais da rede. Porém, as respostas consistentes e o contato com outras redes de cooperação de materiais para construção civil que estão tomando essa iniciativa são indicações de que a idéia está começando a se concretizar.

Corroborando Uzzi (1997), tornou-se evidente nesse estudo que a confiança que as lojas associadas têm na Rede Constrú & Cia, os motiva a trabalhar a marca da rede de modo a fortalecê-la. Tal confiança advém da crença no crescimento da rede, não apenas em número

de associados, mas também em seu desenvolvimento pautado na melhoria das lojas já associadas.

“Cada vez ganhando mais espaço, cada vez crescendo mais. (...) a gente tem trabalhado sempre com o pé no chão, a gente tem sempre buscado crescer e outra, sempre tentando levar junto todos os associados. Então, quer dizer, é uma coisa que a gente não deixa ninguém de fora, todo mundo está crescendo junto. Então eu acredito que a tendência nossa às vezes não é talvez crescer tanto em número de lojas, mas melhorar cada vez mais as lojas que a gente tem. Então melhorar o máximo”. (dirigente associado)

“Brilhante! Não penso em sair, penso em ampliar ainda mais minha participação”. (dirigente associado)

“Ampliar os negócios através de aumento de filiais da COMACON, com o fortalecimento da marca(...)”.(dirigente associado)

Os entrevistados afirmaram que a Rede Construção & Cia não é somente importante para as lojas associadas. No Brasil são cerca de 150 redes e a tendência é de crescimento despontando em outros Estados. As redes constituem um setor novo e, juntas, representam grande percentual do faturamento no setor de construção civil (HALPIN & WOODHEAD, 2004).

No caso estudado constatou-se o potencial que as redes possuem de criar vantagem competitiva para as pequenas e médias empresas e de evoluir para criar e compartilhar maior conhecimento estratégico em benefício do desenvolvimento de seus associados. Tornou-se claro assim que, a formação dessa rede de cooperação conseguiu transpor os obstáculos causados por restrições econômicas e financeiras a que estão submetidas às empresas de pequeno porte, e contribuir ainda para o desenvolvimento da região onde estão inseridas.

Vislumbrando um segundo momento dessas relações entre associados na rede pode-se prever um desenvolvimento nas relações conforme perspectiva de evolução de redes como apresentada por Chen e Chang (2004), pautadas em relações de “*embeddedness*” ou imbricação, possibilitando a capacidade de inovação incremental e, adicionalmente a inovação radical, amparadas por laços diversos construídos pelos próprios associados até mesmo com outras redes em novas associações.

5. Considerações finais

O presente estudo objetivou identificar os impactos da formação de rede de cooperação para as lojas associadas, mais especificamente, os impactos sobre a marca individual. O estudo de caso foi realizado na Rede Construção & Cia, a partir de entrevistas em profundidade com seis empresas associadas.

Diante do caso analisado foi possível estabelecer algumas considerações gerais. Com a concorrência no varejo de materiais de construção por auto-serviço, onde as grandes redes de lojas dominam o cenário e investem no segmento de vizinhança, os associados a redes de cooperação, pequenas e médias empresas, parece encontrar nesse formato de associação uma alternativa estratégica para conquistar competitividade e garantir a sobrevivência.

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

Os principais benefícios operacionais auferidos pelas lojas associadas à Rede Construção & Cia são: as economias de escala; o acesso a novos fornecedores; e o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva das lojas. As compras em conjunto favorecem também as ações de barganha junto aos fornecedores, ou seja, conseguem-se preços e prazos de pagamento melhores. Ademais, os programas de treinamento oferecidos pela Rede Construção & Cia contribuem para a melhoria dos processos.

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

Apesar de estes benefícios mercadológicos serem os mais enfatizados pelas lojas, o que se verifica é que toda ação promocional é voltada para a marca rede Constru & Cia. A marca da rede está presente em todos os aspectos: nas cores das lojas, nas fachadas, nos uniformes dos funcionários e nas sacolas. Ocorre desse modo, a sobreposição dessa marca em relação às marcas das lojas. Além disso, com a associação à rede, os associados diminuíram a frequência ou deixaram de realizar atividades promocionais que divulgavam suas próprias marcas.

Observou-se que o possível resultado de se promover a marca da rede Constru & Cia em detrimento da marca individual das empresas associadas é a sua total substituição pela marca rede. Contudo, essa tendência termina por se constituir uma barreira à saída dos associados. Caso uma empresa se dissocie da rede, dificilmente conseguirá despende os esforços necessários para promover novamente sua marca. Constatou-se que os entrevistados acreditam que diante dessa situação, a marca da própria loja já estaria esquecida pelo consumidor.

As empresas estão cientes desse fato e não o percebem como algo negativo devido à força que a marca Rede Constru & Cia adquiriu. Os laços de confiança reforçam a credibilidade que a rede fornece às lojas perante fornecedores, consumidores e demais instituições. Além disso, por se sentirem também donos dessa marca os associados amadurecem suas perspectivas em relação à rede e se empenham para o seu crescimento.

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

A pesquisa sobre os impactos da formação de redes de cooperação para as lojas de vizinhança contribui para um maior esclarecimento do tema redes de cooperação, abordando-o de um ângulo que extrapola apenas o oferecimento de um referencial sobre o assunto ou apresentação de vantagens desse tipo de aliança estratégica. O foco sobre a marca dos associados fornece *insight* para pesquisas futuras.

Embora este trabalho tenha possibilitado algumas considerações acerca do desenvolvimento das empresas associadas em redes, outros estudos merecem atenção, dentre eles, destacam-se: estudos exploratórios sobre o nível de conhecimento acumulado e pesquisas sobre a evolução das redes de cooperação de lojas de materiais de construção no que tange ao grau de integração entre as empresas associadas.

6. Referências Bibliográficas

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

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A administração estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Ed. Especial, p. 203-224.2004.

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

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

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

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

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n.2, p. 65-90, maio/ago. 2001.

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

GNYAWALI, D. MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

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

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

HALPIN, D. W.; WOODHEAD R. **Administração da construção civil**. 2 ed. São Paulo: LTC, 2004.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KANTER, Rosabeth Moss. Alianças Estratégicas e Parcerias. **Reinventando indústrias e penetrando novos mercados**, extraído do Vídeo Alianças Estratégicas e Parcerias, disponível em www.institutomvc.com.br

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.6, n.1, p. 85-104, jan/abr.2003.

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

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

MILAGRES, R. Redes de empresas a chave para inovar, *HSM Management* 72 janeiro-fevereiro 2009.

MORAES, Fabio Roberto Penha. Vantagens das cooperativas agrícolas para os pequenos produtores rurais. In: JORNADA CIENTIFICA DO CENTRO-OESTE DE ECONOMIA E

ADMINISTRAÇÃO, 3., 2003, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: Universidade federal de Mato Grosso do Sul, 2003. p. 16.

OLIVEIRA, R. F. de; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais eletrônicos...** 2003. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arq22.pdf>.

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

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

RODRIGUES, Saab Rodrigues - **Competitividade, alianças estratégicas e gerencia internacional** - São Paulo, Editora Atlas, 2000.

ROSSETTI, A. M. **Identificação de competências essenciais para formação e gerência de redes de empresas da construção civil**. São Carlos, USP, 2005. (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo).

SILVA, C. A. V. da. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas**: um estudo das atividades logísticas no setor metalúrgico de Sertãozinho. São Carlos, USP, 2004. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo).

TAUHATA, T.L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. Redes e Alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.3, n.1, jan/jun. 2004.

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

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

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, p. 1043-1069, 2008.

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