

## **Condicionantes de formação e resultados obtidos pelas redes de cooperação varejistas de materiais de construção do Paraná.**

**SANDRO V. DERETTI LEMES**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
sandro.deretti@fafipar.br

**MIRIAN PALMEIRA**

Universidade Federal do Paraná - UFPR  
mirianpalmeira.ufpr@gmail.com

## **Condicionantes de formação e resultados obtidos pelas redes de cooperação varejistas de materiais de construção do Paraná.**

### **1. Introdução**

A economia globalizada determina alterações profundas no processo estratégico das empresas, propiciando oportunidades e ameaças em todos os segmentos e exigindo novas formas de competir. Neste ambiente de mudanças, algumas organizações buscam atuar de maneira cooperada para o enfrentamento de problemas relativos a custos, marketing, treinamento de pessoal entre outros. Para Balestrin e Verschore (2008), a cooperação permite a busca de tecnologias e redução dos custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, melhorando os níveis de competitividade. No âmbito do varejo, a abordagem de redes de cooperação empresarial permite o alcance de ações antes inacessíveis, especialmente às micro e pequenas empresas que notadamente sofrem com a dificuldade de obtenção de recursos (PEREIRA, 2004).

No Brasil o varejo de materiais de construção se encontra num período de prosperidade, impulsionado pelas políticas de habitação e distribuição de renda aplicadas pelo governo federal. O comércio de materiais de construção contribuiu com 1,9% do PIB brasileiro em 2011 com faturamento superior a R\$ 76 bilhões (IBOPE, 2012). O Estado do Paraná conta com quatro redes de cooperação varejistas de materiais de construção que somam 145 lojistas associados, em sua maioria micro e pequenas empresas, atuando em diversas cidades. Estas organizações são formadas para conquistar os objetivos comuns de seus membros.

O objetivo do presente estudo é analisar os fatores que condicionam a formação das redes de cooperação varejistas de materiais de construção que atuam no Estado do Paraná e os resultados obtidos com esta atuação. Este trabalho faz parte de um estudo mais amplo, ainda em desenvolvimento, que objetiva compreender o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing em redes de cooperação no Estado do Paraná. O que se apresenta aqui é um cenário qualificado da etapa que visa a compreensão dos fatores que conduzem à formação e aos ganhos auferidos por estas organizações.

### **2. O varejo no Brasil**

A relevância de estudar o varejo e suas atividades justifica-se por representarem uma manifestação do conceito de marketing no momento exato em que ocorre a entrega de bens e serviços aos consumidores. A atividade varejista é muito importante no contexto mercadológico e econômico porque reúne milhares de empresas que juntas geram muitos empregos, movimentam expressivo montante em dinheiro e comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor (LAS CASAS, 2010; BELIK, 1999).

As empresas de varejo funcionam como o elo de ligação entre quem produz e quem consome e segundo Kotler e Keller (2012, p. 482), “[...] inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”. Nas palavras de Parente (2000, p.22) o varejo abrange [...]todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. De modo similar, Las Casas (2010) utiliza uma definição de varejo proposta pela American Marketing Association, concluindo que esta atividade consiste na compra de mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores com o intento de venda direta a consumidores finais.

Parente (2000) destaca que, assim como ocorre no mundo todo, no Brasil também se percebe a importância crescente da atividade varejista no contexto econômico. Cada vez mais empresas do setor varejista figuram entre as maiores empresas do Brasil. Junto com este

crescimento, a adoção de novos arranjos entre empresas desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Com o surgimento de grandes grupos no cenário brasileiro, há uma mudança na relação entre fornecedores e varejistas. O poder de barganha dos grandes varejistas gera uma relação de dependência para muitos fornecedores, acentuando suas vulnerabilidades. Nestas condições, conforme Andrade, Palmeira e Kato (2010), o varejista acaba determinando condições de fornecimento, define formas de abastecimento e até de procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar. Esta posição dos varejistas muitas vezes é legitimada pelo seu poder de compra e, em alguns casos, pelo lançamento de marcas próprias, sinalizando a disposição do varejista em fortalecer a fidelidade do consumidor e enfraquecer o poder dos fabricantes (PARENTE 2000). Com a possibilidade de trabalhar com margens melhores as empresas conseguem recursos próprios para investir na comunicação integrada de marketing, resultando na melhor promoção de seus produtos e de sua marca (ANDRADE, PALMEIRA e KATO, 2010).

Destaca-se, ainda, a crescente tendência de “polarização entre varejistas pequenos (especialistas) e varejistas grandes (massificadores)” (PARENTE, 2000, p. 17). Os grandes varejistas, como por exemplo, Carrefour, Extra, C&A, Casas Pernambucanas, entre outros, operam em todo o território nacional, desenvolvem sofisticados sistemas logísticos e de informação de mercado. Por isso, conquistam grande poder de barganha junto aos seus fornecedores, atingem grandes volumes de venda com preços competitivos direcionados para grandes massas de consumidores. Os varejistas menores não conseguem economia de escala ou o poder de negociação dos maiores, conseqüentemente, seus preços não serão tão competitivos. Desta forma, a estratégia de especialização ou de atuação cooperada pode lhes trazer melhores ganhos. Atentos às novas tendências, algumas redes de cooperação do varejo de materiais de construção nos grandes centros do Brasil oferecem maior agilidade no atendimento e nos caixas, sinalizam adequadamente a área de venda e oferecem conveniência com horários estendidos, vendas por internet e até integram outros negócios num mesmo local, tais como cafeterias, chaveiros e serviços de internet.

O quadro 1, a seguir, compara algumas atividades varejistas para fornecer um melhor dimensionamento do segmento varejista de materiais de construção:

Atividade do comércio varejista	Número de empresas em 2010	Pessoal ocupado em 2010	Receita total Em 2010 (R\$)
Todas as atividades	1.138.526	6.361.122	649.949 bilhões
Hiper e supermercados	11.341	919.072	163.202 bilhões
Produtos farmacêuticos	101.481	568.652	49.268 bilhões
Combustíveis	27.465	335.312	126.418 bilhões
Materiais de construção	126.268	773.360	60.412 bilhões

QUADRO 1 – NÚMEROS DA ATIVIDADE VAREJISTA NO BRASIL

FONTE: Elaborado com base nos dados da Pesquisa Anual do Comércio do IBGE, ano 2010.

Conforme apresentado no quadro 1 há mais de 1,138 milhões de empresas atuantes em alguma atividade varejista no Brasil no ano de 2010. Desse total, o varejo de materiais de construção congrega 126.268 empresas. Os varejistas de materiais de construção possuem em seus registros naquele ano mais de 773 mil trabalhadores, mais que o dobro de trabalhadores ocupados no varejo de combustíveis. Enquanto os hiper e supermercados obtêm uma receita total na casa dos R\$ 163 bilhões, o segmento de materiais de construção fatura cerca de R\$ 60 bilhões, apesar do número de empresas neste ramo ser aproximadamente 11 vezes maior.

A seguir, são feitas as considerações a respeito do varejo de materiais de construção no Brasil, segmento em que o presente estudo é realizado.

### 3 O varejo de materiais de construção no Brasil

Como participante do setor varejista, o segmento de materiais de construção sofre profundas transformações a partir dos anos noventa. A intensa disputa por melhores posições competitivas e a concentração do mercado também se aplicam ao segmento de materiais de construção. Para Martignano, Alperstedt e Fiates (2005), as mudanças que mais afetam o ambiente competitivo das empresas deste segmento foram: 1) entrada no Brasil de grandes grupos internacionais na década de noventa, como Leroy Merlin e Castorama, trazendo capital e inovações gerenciais; 2) o fracasso de empresas tradicionais no processo de adaptação à nova realidade que se configura no Brasil nos anos 90 neste segmento que é formado por pequenos e médios varejistas; 3) a ocorrência de fusões e aquisições (por exemplo, Di Cicco e Markinvest – empresa do grupo Ita, dando origem à ConstruDecor DiCicco, em 1999; fusão da Madeirense com Conibra, em 2000, criando a C&C – Casa e Construção; também em 2000, a varejista Telhanorte se associa ao grupo francês Saint-Gobain, fabricante de diversos produtos comercializados em lojas de materiais de construção); 4) a heterogeneidade nos níveis de competitividade presentes nos diversos participantes deste mercado. Co-existência de empresas inovadoras e empresas com dificuldades em realizar mudanças; 5) as inovações gerenciais no segmento com o advento da informatização e de alterações no atendimento propiciada pela intensificação do auto-serviço, resultando em novos formatos de loja que passaram a se configurar como é o caso do *Home Center*; 6) o aumento da oferta de produtos importados devido à abertura da economia. Esse processo não só proporciona uma ampliação do *mix* de produtos, como também a modernização da indústria que passou a exigir adaptações dos canais de distribuição; 7) o maior suporte concedido pelas indústrias ao varejo, através de ações de treinamento sobre produtos e coparticipação nas ações promocionais.

A cadeia produtiva da construção é segmentada em quatro principais grupos: indústria de produção de bens, indústria da construção civil, comércio de materiais de construção e serviços especializados. O comércio varejista de materiais de construção é parte importante do complexo denominado, *Constru Business*<sup>i</sup> que em 2011 representa cerca de 14% do PIB brasileiro (IBOPE, 2012).

A partir de janeiro de 2004, o IBGE passa a incluir o comércio de material de construção em seu Sistema de Índices do Comércio Varejista na Pesquisa Mensal de Comércio - PMC, que tem como objetivo produzir indicadores que permitam acompanhar a evolução conjuntural do comércio varejista e de seus principais segmentos. Desta forma, entender os movimentos estratégicos deste setor pode gerar subsídios para a melhoria de processos decisórios e maior compreensão das potencialidades e limites desta atividade.

Dados do IBOPE (2012) revelam que o varejo de materiais de materiais de construção se encontra em fase de crescimento devido ao bom desempenho do setor imobiliário, verificado a partir de 2005 com as políticas de financiamento da construção civil. Entre 2003 e 2008, este setor do varejo cresceu 117%, ficando, no mesmo período, acima do aumento nominal do PIB (78%) e do crescimento de todas as atividades do varejo (106%). Em 2011 o varejo de materiais de construção movimenta cerca de R\$ 86,4 bilhões, conforme a distribuição apresentada no quadro 2, a seguir:

Classe social	Venda estimada (em R\$)
A	14,1 bilhões
B	32,9 bilhões
C	35,3 bilhões
D e E	4,1 bilhões
Total	86,4 bilhões

QUADRO 2 – ESTIMATIVA DE VENDA DE MATERIAIS DE CONTRUÇÃO NO BRASIL.  
FONTE: IBOPE (2012).

De acordo com o quadro 2, a classe C representa o maior volume de consumo no varejo de materiais de construção brasileiro no ano de 2011. As famílias com este perfil econômico representam 24,5% do total de domicílios urbanos em todo o país.

No ano de 2011, a região sul do Brasil apresenta um potencial de consumo para materiais de construção de aproximadamente R\$ 13,1 bilhões. Nesta região há cerca de 27 mil estabelecimentos comerciais (IBOPE, 2012), configurando-se em um mercado de forte concorrência. Assim, a média de faturamento no sul é de R\$ 480 mil por estabelecimento comercial, valor que está 15% abaixo da média nacional, que é de R\$ 567 mil.

A Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - ANAMACO, entidade de classe que defende os interesses do setor junto aos órgãos do governo e fabricantes de produtos comercializados pelos revendedores, tem em seu banco de dados cerca de 50 mil lojas cadastradas, das quais 56% estão localizadas no estado de São Paulo; 10% em Minas; 6% no Rio de Janeiro; 4,5% no Rio Grande do Sul; 4% no Paraná; cerca de 4% na Bahia e 3,5% em Santa Catarina (ANAMACO, 2012).

Para se adequar ao ambiente de desafios algumas empresas do varejo de materiais de construção buscam atuar como rede de cooperação para garantir a sua sobrevivência, conforme se observa na seção seguinte.

#### **4. Redes de cooperação no varejo de materiais de construção**

Diante das alterações na forma de produzir, de administrar e de distribuir surgem novas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições. A partir deste novo cenário as relações de cooperação são intensificadas para reduzir as dificuldades que se “traduzem como custos de transação para as empresas, isto é, os custos que vão além dos custos de produção” (OLAVE e AMATO NETO, 2001, p. 290). Malafaia, Maciel e Camargo (2006) mencionam que as redes de cooperação surgem devido à crise dos modelos tradicionais de verticalização, exigindo atuação enxuta e flexível para adequação rápida às condições de mercado. Balestrin e Verschore (2008) destacam que as redes horizontais caracterizam-se por serem:

[...] constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008, p. 208).

O ambiente do varejo é um cenário propício para constituição de redes de cooperação, especialmente às micro e pequenas empresas que notadamente sofrem com a dificuldade de obtenção de recursos (PEREIRA, 2004). Além disso, a relevância de estudar o varejo e suas atividades justifica-se por representarem uma manifestação do conceito de marketing no momento exato em que ocorre a entrega de bens e serviços aos consumidores (LAS CASAS, 2010). Para Martignano, Alperstedt e Fiates (2005) o varejo de materiais de construção no contexto brasileiro sofre profundas transformações a partir dos anos 90, com a intensa disputa por melhores posições competitivas entre os grupos internacionais, como Leroy Merlin e Castorama. Este cenário também propicia novos formatos de loja, como as *home centers* que intensificam o auto-serviço. Além disso, o aumento da oferta de produtos importados devido à abertura da economia, amplia o *mix* de produtos, e exige adaptações dos canais de distribuição.

Seguindo o exemplo de outros segmentos, para ajustarem-se ao ambiente desafiador, micro, pequenos e médios empreendedores do varejo de materiais de construção substituem o

paradigma da competição individual para atuarem coletivamente. Um estudo realizado por Pereira (2004) sobre o marketing em redes de cooperação, especificamente em uma rede de materiais de construção criada no ano 2000 no Rio Grande do Sul, constituída inicialmente com 11 lojas, aponta diversas atividades realizadas em conjunto. O estudo revela que a atuação cooperada melhorou a comunicação interna e externa e aperfeiçoou a gestão por meio da captação, do tratamento e da disseminação de informações entre os membros associados. Dessa forma, a rede enfrenta de maneira mais apropriada a forte concorrência do setor, solidifica sua imagem e aumenta a satisfação dos clientes.

Atualmente há 4 redes de cooperação que competem no varejo de materiais de construção do Estado do Paraná. Estas redes estão localizadas em diversas cidades e têm importante papel na geração de empregos e na distribuição de produtos, caracterizando um ambiente propício para a investigação de seus condicionantes de formação e dos resultados obtidos por esta forma de atuação.

## **5. Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de casos múltiplos e consiste na análise dos fatores que condicionam a formação das redes de cooperação varejistas de materiais de construção que atuam no Estado do Paraná e os resultados decorrentes desta atuação. O estudo se desenvolve com perspectiva transversal de tempo. Conforme Richardson (1999, p. 148), “em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”.

Para Yin (2010), um estudo de caso implica na investigação de uma questão explorada por um ou mais casos dentro de um sistema delimitado, em comparações de situações. Diferente de outros métodos qualitativos, o estudo de caso combina diversas fontes de evidências para promover uma triangulação das informações para explicação dos fatos. O estudo de casos múltiplos envolve a coleta e análise de dados de vários casos, sendo útil para ressaltar as diferenças e similaridades entre eles (GIL, 1999; MERRIAM, 2009). Um estudo de caso ainda pode apresentar uma finalidade descritiva, construindo um relato detalhado de um fenômeno, envolvendo sua configuração, estrutura, atividades e relacionamento com outros fenômenos, como se investiga no presente estudo (GODOY, 1995; YIN, 2010).

Os dados secundários foram obtidos em sites do IBGE, das associações ligadas ao comércio de materiais de construção e das redes estudadas. A coleta de dados primários foi feita através do método da comunicação escrita, com uso de questionários não disfarçados, preenchidos por um gestor de cada uma das 4 redes de cooperação formalmente constituídas no Estado do Paraná e pelos gestores das lojas associadas a estas redes, distribuídos e recolhidos *on-line* com auxílio do sistema Qualtrics. As perguntas foram elaboradas a partir da percepção dos autores sobre os assuntos tratados no referencial teórico deste trabalho. O instrumento contém questões fechadas, com respostas apontadas em escalas que são, conforme Gil (1999, p. 139): “instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”. A escala contemplada nas questões fechadas é do tipo Likert de 5 pontos (MALHOTRA, 2006), variando de discordo totalmente (DT) a concordo totalmente (CT) em suas extremidades. Também foram utilizadas questões abertas para que o respondente possa se expressar livremente, oportunizando a exploração de informações não previstas nas questões fechadas. Esta estrutura do questionário, bem como a sua hospedagem *on-line*, leva em consideração o fato de que os respondentes estão dispersos em diferentes regiões do Estado do Paraná, impondo aos pesquisadores limitações de tempo e de acesso aos respondentes.

Para verificar sua consistência e adequação ao estudo proposto, o questionário foi previamente testado com o gestor de uma rede de cooperação informal, na região de Curitiba,

e também em duas lojas de materiais de construção vinculadas a esta rede, escolhidas pelos critérios de acessibilidade e conveniência. Nesta fase foi realizado um contato prévio com os respondentes, informando-os do objetivo do estudo e estimulando-os a apontarem os pontos fortes e fracos do instrumento. Este procedimento permitiu a elaboração da versão final do questionário que foi repassado, após contato prévio para promoção dos devidos esclarecimentos e propósitos da pesquisa, aos gestores das redes de cooperação contempladas no presente estudo.

O *link* que hospeda o questionário foi encaminhado aos gestores das redes e por eles redirecionado aos 145 lojistas associados. Dentre estes lojistas, 15 preencheram totalmente o instrumento, caracterizando uma amostra não probabilística. Os contatos com os gestores foram realizados no período de julho a novembro de 2012, contemplando diversas fases e objetivos, como: convite para participação da pesquisa, envio do link do instrumento de coleta de dados, envio de documentos explicando os propósitos do estudo, esclarecimento de dúvidas sobre o preenchimento do protocolo de pesquisa, solicitações de encaminhamento e reencaminhamento do protocolo para os lojistas associados, solicitação de informações adicionais. Estes contatos ocorreram diversas vezes por meio de telefonemas e *e-mails*.

O tratamento dos dados secundários foi feito pela descrição do seu conteúdo. Os dados primários foram tratados a partir da análise do conteúdo das respostas emitidas pelos gestores das redes de cooperação e das lojas. As questões fechadas foram tratadas a partir dos apontamentos feitos nas escalas de intensidade e de concordância presentes no instrumento de coleta de dados. A apresentação dos dados primários e secundários foi realizada por meio de quadros comentados, a partir das informações coletadas nas diversas fontes consultadas pelos pesquisadores.

## **6. Apresentação e discussão dos resultados**

O link da pesquisa foi ao ar no dia 09 de julho de 2012. Após diversos contatos visando a adesão dos gestores das redes, em 18 dias corridos, um gestor de cada rede já havia respondido o instrumento de coleta de dados, sendo esta condição preponderante para a comparação com as respostas dos lojistas. No entanto, neste mesmo período, apenas 22 dos 145 lojistas havia acessado o link para responder o questionário e somente 6 o responderam integralmente. Diante desta limitação, mais 37 dias foram concedidos antes do cancelamento do acesso ao *link* para os respondentes. Neste período, foram realizadas novas rodadas de telefonemas e *e-mails* aos gestores das redes para que estes promovessem junto aos seus associados uma adesão maior à pesquisa. Interessante destacar que todos os gestores condicionaram a adesão ao estudo mediante o envio de um relatório de dados consolidados ao seu término, confirmando assim a relevância do estudo. No dia 31 de agosto de 2012 o acesso ao *link* da pesquisa foi suspenso. Neste período de 54 dias foram realizados 66 acessos de lojistas ao instrumento, dos quais resultou o volume de 15 respostas válidas para o estudo.

### **6.1 Perfil das redes de cooperação do varejo de materiais de construção**

No presente estudo foram pesquisadas as 4 redes varejistas de materiais de construção formalmente constituídas e atuantes no Estado do Paraná, sendo elas: Rede Bem Viver, Rede Constru & Cia Cascavel, Rede Constru & Cia Maringa e Rede 100%.

Na Rede Bem Viver, as informações foram prestadas pelo sr. Jerri Adriani Marini, que ocupa o cargo de gestor de compras da rede e também é diretor da Loja Marini Materiais de Construção, filiada desde 2002 a esta rede. A Rede Bem Viver inicia suas atividades em 2001 através da associação de alguns empresários. O objetivo é obter vantagens na negociação, especialmente em relação aos preços de compra, com as principais indústrias fornecedoras do segmento de materiais de construção. Atualmente, 56 lojas distribuídas em 35 cidades nas regiões oeste, sudoeste e dos Campos Gerais do Estado estão filiadas à Rede Bem Viver.

Estas lojas somadas faturam entre R\$ 10.000.000,00 e R\$ 15.000.000 mensalmente e empregam cerca de 900 funcionários. A administração da rede conta com 12 funcionários administrativos e 05 diretores que também são proprietários de lojas associadas à rede. De acordo com a Anamaco (2012), a Rede Bem Viver é a maior rede cooperada de materiais de construção do Paraná e ocupa a 16ª posição no *ranking* nacional de varejistas deste segmento.

A Rede Constru & Cia, além de atuar no estado do Paraná, também está presente no estado do Mato Grosso do Sul. Para os propósitos do presente estudo, foram analisadas as redes que levam a marca Constru & Cia na região de Cascavel e de Maringá, ambas no Estado do Paraná.

As informações sobre a Rede Constru & Cia Cascavel foram prestadas pelo sr. Márcio Adriano Campos, que ocupa o cargo de gestor da rede. A Rede Constru & Cia Cascavel inicia suas atividades em 2001 e apresenta os seguintes objetivos: comprometimento com a marca, fidelidade com fornecedores parceiros, espírito empresarial coletivo, eficiência organizacional e ética profissional. Atualmente, 45 lojas distribuídas em 40 cidades nas regiões oeste, sudoeste do Estado estão filiadas à Constru & Cia, faturam entre R\$ 5.000.000,00 e R\$ 10.000.000,00 mensalmente e empregam cerca de 800 funcionários. A administração da rede conta com 07 funcionários administrativos e 06 diretores, todos lojistas associados, assim distribuídos: Presidente, Tesoureiro, Secretário, Conselheiros Fiscal, de Ética e Patrimonial.

As informações sobre a Rede Constru & Cia Maringá foram prestadas pelo sr. Claudemir Santos, que ocupa o cargo de gestor. Esta rede inicia suas atividades em 2003 e apresenta os mesmos objetivos e visão que a sua regional de Cascavel. Atualmente, 19 lojas distribuídas em 11 cidades na norte do Estado estão filiadas à Constru & Cia. A administração da rede conta com 03 funcionários administrativos e 06 diretores, todos lojistas associados, assim distribuídos: Presidente, Tesoureiro, Secretário, Conselheiros Fiscal, de Ética e Patrimonial.

Na Rede 100%, as informações foram prestadas pela Sra. Cleodete Boso, que ocupa o cargo de gestora de negócios e também é proprietária de uma loja de materiais de construção afiliada à mesma rede. A Rede 100% inicia suas atividades em 2000, com o objetivo de propiciar crescimento das empresas afiliadas, desenvolver um conjunto de métodos para a formação das equipes de venda para propiciar um melhor atendimento aos clientes, fornecedores e parceiros. Atualmente, 25 lojas distribuídas em 05 cidades na norte do Estado estão filiadas à Rede 100%, faturam entre R\$ 1.000.000 e R\$ 5.000.000 mensalmente e empregam cerca de 300 funcionários. A administração da rede conta com 02 funcionários administrativos e 03 diretores.

Um ponto em comum observado nas 4 organizações estudadas se refere à sua tipologia de rede de cooperação. Elas são caracterizadas como Redes Horizontais de Cooperação Empresarial. Nesta tipologia, o concorrente é visto como um semelhante, possibilitando o encontro de soluções conjuntas para o enfrentamento de dificuldades de mercado (BALESTRO, 2004). De fato, percebe-se nas 4 redes que os elos principais são os associados, ou seja, lojistas de materiais de construção que apesar de competirem no mesmo segmento, buscam formas cooperadas de atuação. O quadro 3, a seguir, sintetiza os elementos que caracterizam o perfil das redes observadas, conforme descrito nesta seção 6.1:

Rede	Ano fundação	Número de lojas	Receita mensal	Funcionários administrativos	Funcionários lojas
Rede Bem Viver	2001	56	Entre R\$ 10 e 15 milhões	12	900
Rede Constru & Cia Cascavel	2001	45	Entre R\$ 5 e 10 milhões	07	800
Rede Constru & Cia Maringá	2003	19	Não informado	03	Não informado
Rede 100%	2000	25	Entre R\$ 1 e 5 milhões	02	300

QUADRO 3: PERFIL DAS REDES OBSERVADAS

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

## 6.2 Condicionantes de formação

As organizações são fundadas com um propósito. Ainda que esse propósito possa mudar ao longo de sua existência, é imprescindível que ao analisar uma organização seja compreendido o motivo de sua atuação. A missão é “uma declaração de propósito genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 93). O quadro 4, a seguir, se refere às declarações de missão apresentadas pelas redes observadas, bem como a visão de negócio mencionadas por seus gestores no instrumento de coleta de dados:

Rede	Missão	Visão dos gestores das redes
Rede Bem Viver	Ser a maior e mais eficiente rede associativa de varejo de materiais de construção do Estado do Paraná e estar entre as dez maiores do Brasil.	“Vender mais e melhor, comprar melhor e aprender mais”.
Rede Constru & Cia Cascavel	Criar, desenvolver e implementar projetos de gestão de negócios através de alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento e crescimento de empresas varejistas do setor de materiais de construção.	“Aumento do poder de compra e a atuação com uma marca forte no mercado”.
Rede Constru & Cia Maringá	Criar, desenvolver e implementar projetos de gestão de negócios através de alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento e crescimento de empresas varejistas do setor de materiais de construção.	“Aumento do poder de compra junto aos fornecedores”.
Rede 100%	Alcançar o crescimento e reconhecimento através do Associativismo, tendo como objetivo o fortalecimento das afiliadas, desenvolvendo projetos de gestão de negócios, por meio de parcerias estratégicas, motivando assim a competitividade no mercado.	“Ocupar um lugar no mercado, alcançando preços competitivos com a concorrência”.

QUADRO 4: COMPARATIVO MISSÃO E VISÃO DOS GESTORES

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Analisando as declarações de missão apresentadas pelas redes e comparando-as com as visões de seus gestores, nota-se que: a) a Rede Bem Viver orienta suas ações para a busca da eficiência através da atuação associada de seus membros, visando melhor poder de compra e de venda, para também conquistar projeção regional e nacional; b) a Rede Constru & Cia Cascavel e Rede Constru & Cia Maringá, por estarem sobre a mesma “marca” de atuação em rede, apresentam o mesmo propósito voltado para a coordenação de alianças estratégicas em seu modelo de negócio e na visão de seus gestores, conquistar vantagens no momento de compra junto aos seus fornecedores; c) a Rede 100% busca no associativismo o fortalecimento das empresas que compõem a rede para capacitá-las a atuar de modo mais competitivo.

Percebe-se que a melhoria no desempenho competitivo é um elemento recorrente nas declarações apresentadas, remetendo às dificuldades de atuação das pequenas lojas de materiais de construção observadas a partir da década de 90 no Brasil (MARTIGNANO, ALPERSTEDT e FIATES, 2005).

Conforme Castels (2007), as transformações organizacionais visam lidar com a incerteza causada por mudanças no ambiente, levando as empresas a repensarem as formas de atuação. O quadro 5, a seguir, se refere às percepções dos gestores em relação aos fatores que conduzem para a formação da rede de cooperação:

Condicionantes de formação	Concordância					Média	
	DT	2	3	4	CT	Gestores redes	Gestores lojas
1) Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma		RCC	RC%	RCM	RBV	3,50	3,67
2) Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente		RBV/RC%	RCM	RCC		2,75	3,27
3) Os lojistas participam da rede para vender mais.				RCC/RCM RC%	RBV	4,25	4,33
4) Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.				RCM	RBV/RCC RC%	4,75	4,27
5) Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.				RCM	RBV/RCC RC%	4,75	4,13
6) Os lojistas participam da rede para reduzir custos.				RCM	RBV/RCC RC%	4,75	4,27
7) Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.				RCM	RBV/RCC RC%	4,75	4,33
Legenda: DT - discordo totalmente; CT - concordo totalmente; RBV - Rede Bem Viver; RCC - Rede Constru & Cia Cascavel; RCM - Rede Constru & Cia Maringá; RC% - Rede 100%.							

QUADRO 5: CONDICIONANTES DE FORMAÇÃO DA REDE  
FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível identificar as suas percepções sobre os fatores que levam à formação das redes de cooperação: a) a identificação com os demais membros da rede e a intenção de obter acesso a recursos facilmente não são fatores de consenso; b) o aumento nas vendas, o desenvolvimento de ações coletivas, a estabilidade no mercado, a redução dos custos e a adaptação ao mercado são os fatores mais importantes da formação das redes observadas.

Neste grupo de questões, considerando uma diferença superior a 0,5 ponto (meio ponto na escala de respostas de 1 a 5 pontos) nas médias apuradas, aparecem duas divergências significativas nas percepções dos dois grupos estudados. Em relação à afirmativa 2 (os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente), a média verificada nas respostas dos gestores das lojas é 3,27, enquanto que as respostas dos gestores das redes apontam para uma média de 2,75, revelando uma compreensão mais otimista por parte dos lojistas em relação a este fator. A afirmativa 5 (os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado) também apresenta uma divergência. A média verificada nas respostas dos gestores das lojas é 4,13, enquanto que na percepção dos gestores das redes, a média obtida é 4,75, revelando uma compreensão mais pessimista por parte dos lojistas em relação a este fator.

Ainda em relação a fatores que conduzem a formação das redes de cooperação, nas palavras do gestor da Rede Bem Viver os lojistas participam da Rede Bem Viver para “vender mais e melhor, comprar melhor e aprender mais”. Já para o gestor da Rede Constru & Cia

Cascavel, os lojistas participam desta rede para aumentar o poder de compra e atuar com uma marca forte no mercado, já que as ações de comunicação em tv, rádio e jornais de oferta da própria rede são possibilitadas pelo rateio dos custos e pelas verbas de bonificação repassadas pelos fornecedores de acordo com o volume de compras. De acordo com o gestor da Rede Constru & Cia Maringá, de maneira similar ao que ocorre com a regional Cascavel, o principal motivo que leva os lojistas a participarem da rede é o aumento do poder de compra junto aos fornecedores. Conforme destaca a gestora da Rede 100%, os lojistas buscam a cooperação para “ocupar um lugar no mercado, alcançando preços competitivos”.

Os fatores determinantes de atuação conjunta são importantes para o estabelecimento dos níveis de cooperação e da necessidade de troca de informações entre seus membros. Neste ponto é que ocorre o intercâmbio de ideias, se desenvolve a visão estratégica, se analisam os problemas e as soluções comuns e a definição dos papéis desempenhados entre os parceiros (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; BALESTRIN e VERSCHORE, 2008). Os desdobramentos desta visão é que criam os fatores de união entre as empresas aqui estudadas, conforme relatado anteriormente.

### 6.3 Resultados obtidos após ingresso na rede

O quadro 6, a seguir, sintetiza a visão dos gestores em relação aos resultados obtidos pelos lojistas após se associarem às redes:

Resultados obtidos	Concordância					Média	
	DT	2	3	4	CT	Gestores redes	Gestores lojas
1) Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.				RCC/RCM RC%	RBV	4,25	4,07
2) Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes			RCM	RCC/RC%	RBV	4,00	3,93
3) Os lojistas conseguiram reduzir seus custos.				RBV/RCC RCM	RC%	4,25	3,70
4) Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.			RBV	RCC/RCM	RC%	4,00	4,13
5) Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.				RCM	RBV/RCC RC%	4,75	4,40
6) Os lojistas são colaborativos nas proposições de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.				RBV/RCM	RCC/RC%	4,50	3,80
7) Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.				RCM	RBV/RCC RC%	4,75	4,53

Legenda: DT - discordo totalmente; CT - concordo totalmente; RBV - Rede Bem Viver; RCC - Rede Constru & Cia Cascavel; RCM - Rede Constru & Cia Maringá; RC% - Rede 100%.

QUADRO 6: RESULTADOS OBTIDOS APÓS INGRESSO NA REDE

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível determinar as suas percepções sobre os resultados obtidos pelos lojistas após o ingresso nas redes: a) a troca de experiências sobre o gerenciamento dos negócios, a atuação colaborativa na proposição de inovações a serem compartilhadas e o maior poder de negociação com fornecedores são os resultados percebidos com maior intensidade; b) o aumento das vendas e a redução dos custos são resultados significativos, mas não são percebidos com total intensidade; c) a redução nos riscos de serem superados pelos concorrentes e o aumento do envolvimento dos colaboradores são resultados que apresentam maiores dificuldades de serem conquistados.

Neste grupo de questões, considerando uma diferença superior a 0,5 ponto (meio ponto na escala de respostas de 1 a 5 pontos) nas médias apuradas, aparecem duas divergências significativas nos dois grupos estudados. Em relação à afirmativa 3 (os lojistas conseguiram reduzir seus custos) a média verificada nas respostas dos lojistas nesta variável é 3,70, enquanto que as respostas dos gestores das redes indicam a média de 4,25. A afirmativa 6 (os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede) também apresenta uma divergência. A média verificada nas respostas dos gestores das lojas nesta variável é 3,80, enquanto que na percepção dos gestores das redes, a média é 4,50. Nestas duas afirmativas se verifica uma percepção menos otimista por parte dos lojistas.

Ainda em relação aos resultados obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede, a busca por vantagem competitiva fica evidenciada nas palavras do gestor da Rede Bem Viver ao afirmar que “o ganho em compras nem sempre é o que os lojistas esperam, mas em marketing e aprendizado conseguem mais do que era imaginado ao entrarem”. De acordo com o gestor da Rede Constru & Cia Cascavel, os ganhos não surgem imediatamente, mas ficam evidentes, especialmente pelas ações de qualificação na gestão das lojas através de consultorias compartilhadas. Já para o gestor da Rede Constru & Cia Maringá os lojistas percebem o melhor poder de negociação junto aos fornecedores. Para a gestora da Rede 100% parece haver significativas melhorias no desempenho geral das lojas associadas. Conforme descrito pela gestora, alguns afiliados já pensaram em mudar de ramo diante das dificuldades encontradas na atuação independente. Porém, com as ações de capacitação e de colaboração que refletem no melhor gerenciamento do negócio, hoje se vêm mais fortalecidos para o enfrentamento das dificuldades.

Estas percepções estão compreendidas nos resultados mencionados por Balestrin e Verschore (2008). A atuação cooperada reflete em algumas questões específicas observadas nas redes, como maior poder de mercado pela ampliação da base de clientes, soluções coletivas de problemas operacionais como gerenciamento de estoques e necessidade de divulgação, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa através do compartilhamento de experiências entre os membros que compõem a rede. Além disso, ficam evidentes nestes relatos as melhores condições de negociação com os fornecedores. As percepções mencionadas pela Rede Constru & Cia Maringá em relação à redução dos riscos junto aos concorrentes e da Rede Bem Viver em relação ao aumento do envolvimento dos colaboradores merecem uma investigação mais detalhada, já que sugerem expectativas ainda não confirmadas por estas organizações. No entanto, as outras 5 variáveis são percebidas de maneira satisfatória por seus gestores.

#### **6.4 Análise comparativa**

Buscando levantar similaridades e divergências entre os dois grupos de gestores estudados foi realizada uma análise comparativa de suas percepções em relação aos fatores que conduzem a formação das redes e os resultados obtidos com esta atuação. Para tanto foram apuradas as médias das respostas dos gestores das redes e das lojas. O quadro 7, a seguir, trata desta análise integrada:

Condicionantes de formação	Média		Resultados obtidos	Média	
	Gestores redes	Gestores lojas		Gestores redes	Gestores lojas
1) Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma	3,50	3,67	1) Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	4,25	4,07
2) Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente	2,75	3,27	2) Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes	4,00	3,93
3) Os lojistas participam da rede para vender mais.	4,25	4,33	3) Os lojistas conseguiram reduzir seus custos.	4,25	3,70
4) Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	4,75	4,27	4) Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	4,00	4,13
5) Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	4,75	4,13	5) Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	4,75	4,40
6) Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	4,75	4,27	6) Os lojistas são colaborativos nas proposições de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	4,50	3,80
7) Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	4,75	4,33	7) Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	4,75	4,53
Média geral	4,21	4,03	Média geral	4,35	4,08

QUADRO 7: ANÁLISE COMPARATIVA.

FONTE: dados da pesquisa, 2012.

Alguns fatores de formação também podem ser entendidos como expectativas a serem confirmadas pelos lojistas após o ingresso nas redes. Analisada desta forma, o fator especificado no item 3 (Os lojistas participam da rede para vender mais) parece ser uma expectativa altamente correspondida na percepção dos dois grupos gestores, conforme a média apurada em suas respostas em relação ao resultado obtido no item 1 (Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas). Já o fator especificado no item 6 (Os lojistas participam da rede para reduzir custos) ainda não representa uma expectativa bem correspondida pelos dois grupos gestores, conforme a média apurada em suas respostas em relação ao resultado obtido no item 3 (Os lojistas conseguiram reduzir seus custos).

Considerando a média geral em relação aos fatores que condicionam a criação das redes de cooperação aqui estudadas, verifica-se uma semelhança entre as percepções dos dois grupos observados, sendo 4,21 a média apurada nas respostas dos gestores das redes e 4,03 nas respostas dos gestores das lojas. Esta similaridade também se estende para as percepções destes grupos em relação aos ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso nas redes, uma vez que a média geral apurada nas respostas dos gestores das redes é de 4,35 e nas respostas dos gestores das lojas é de 4,08.

## 7. Considerações finais

Para apresentar as considerações finais do presente estudo é importante destacar os aspectos que orientam o seu desenvolvimento. A partir da ideia de que a formação de redes de cooperação contempla diferentes fatores e que esta atuação impacta os ganhos obtidos entre seus associados, é elaborado um levantamento bibliográfico e um estudo de multicase para atingir o objetivo do presente trabalho, qual seja: analisar os fatores que condicionam a formação das redes de cooperação varejistas de materiais de construção que atuam no Estado do Paraná e os resultados obtidos com esta atuação. O estudo aqui apresentado faz parte de

uma pesquisa mais ampla, ainda em desenvolvimento, que investiga o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing em redes de cooperação no Estado do Paraná.

Em relação ao perfil das redes observadas quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento e seus condicionantes e formação e existência, constatou-se que as redes observadas possuem perfis distintos. O número de lojas associadas às redes varia de 19 a 56 empresas. A região de cobertura contempla redes com associados entre 5 e 40 cidades do interior do Estado. O número de colaboradores empregados na administração das redes varia de 02 a 12 funcionários. Já a quantidade de colaboradores empregados, considerando todas as lojas associadas por rede, vai de 300 a 900 postos de trabalho diretos. Quanto ao faturamento mensal, considerando todas as lojas por rede, está numa escala entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00 na menor rede e entre R\$ 10.000.000,00 e R\$ 15.000.000,00 na maior rede.

Em relação aos fatores de formação e existência das redes de cooperação, o desenvolvimento de ações coletivas, a estabilidade no mercado, a redução dos custos e a adaptação ao mercado são os fatores os elementos mais importantes na busca da atuação cooperada, na opinião dos gestores das redes. Ainda na opinião destes gestores, a identificação com os demais membros da rede e a intenção de obter acesso a recursos facilmente não são fatores de consenso. Por outro lado, a busca de recursos de maneira facilitada é um fator considerado em maior intensidade por parte dos lojistas. Neste ponto específico parece existir um descompasso entre as expectativas dos lojistas e o foco de ação dos gestores das redes.

Sobre os resultados obtidos pelos lojistas após o ingresso nas redes, conforme opinião dos gestores, destacam-se como maiores conquistas a troca de experiências sobre o gerenciamento dos negócios, a atuação colaborativa na proposição de inovações a serem compartilhadas e o maior poder de negociação com fornecedores. Ainda na percepção dos gestores das redes, a redução nos riscos de serem superados pelos concorrentes e o aumento do envolvimento dos colaboradores apresentam maiores dificuldades de serem conquistados. Já a atuação colaborativa na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede e a redução nos custos são percebidos em menor grau de intensidade por parte dos lojistas, revelando um otimismo maior por parte dos gestores das redes em relação a estes fatores.

Ainda que haja divergências nas percepções dos gestores das redes e dos gestores das lojas aqui observadas quanto aos fatores de formação e os resultados obtidos, parece não haver frustrações em relação às expectativas gerais da atuação cooperada. Assim, percebe-se que as redes aqui analisadas estão em um período de maturidade e estabilidade em relação a esta forma de atuação.

Finalmente, verifica-se que a atuação cooperada tem sido praticada em contextos diversos. O presente estudo levantou a sua ocorrência no Estado do Paraná, especificamente no segmento varejista de materiais de construção. Outros estudos podem focar ambientes competitivos diversos, como farmácias e supermercados; contemplando também abordagens quantitativas.

## **Referências**

ANAMACO - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. Disponível em <http://www.anamaco.com.br> Acessos em 2012.

ANDRADE, C.; PALMEIRA, M.; KATO, H. T. . Private Brands and Brazilian Supermarkets. In: BAM 2010 Conference - British Academy of Management, 2010, Sheffield. Management Research in a Changing Climate, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

BELIK, W. Evolução e tendências de varejo. In: MORGADO, Maurício G. Gonçalves. Varejo: Administração de empresas comerciais. 2ª. ed., p. 23 a 53. São Paulo: Senac, 1999.

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

CASTELLS, M. A Sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. 1. São Paulo, Paz e Terra 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul.\Ago, 1995.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Anual\\_de\\_Comercio/2010/parte1\\_tab1.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/parte1_tab1.pdf). Acesso em 2012

IBOPE. O varejo de materiais de construção no Brasil, disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Noticias&docid=8C028713B57298F2832578BC00690A9C>. Acesso em 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing, 14ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, A.L. Marketing de varejo. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A.C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do Cite 120. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 2006, Salvador. Anais. Bahia: 2006.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTIGNAGO, G.; ALPERSTEDT, G. D.; FIATES, G. S.. Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 2005, Brasília. Anais. Brasília: 2005.

MERRIAM, S.B. Qualitative Research: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

OLAVE, M.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão & Produção, v.8, n.3, p. 289-303. Dez 2001.

PARENTE, J.. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

PEREIRA, R. C. F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.) Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

---

<sup>i</sup> O Constru Business é maior que o setor da construção civil, pois envolve os setores de material de construção, bens de capital para a construção e serviços.