

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: O CASO DA REDE MACSUL

Ana Paula Lemos Centeno Vinhas*
Grace Vieira Becker**

Resumo: A formação de arranjos empresariais ou parcerias estratégicas entre organizações vem ganhando destaque no ambiente empresarial justamente por proporcionar resultados sinérgicos baseados na complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades. Neste trabalho, deu-se destaque aos arranjos empresariais, sob a forma de redes interorganizacionais, entre micro e pequenas empresas. A metodologia empregada, de natureza qualitativa, envolveu a obtenção de dados descritivos através de observação participante, advinda do contato direto do pesquisador com a situação estudada. Sob esta perspectiva, o estudo abordou o caso da Rede MACSUL de Materiais de Construção, apresentando algumas reflexões acerca da experiência de formação e desenvolvimento desta rede, contribuindo, assim, para o entendimento da dinâmica e complexidade das empresas num contexto de rede. O esforço dedicado neste sentido possibilita estimular o crescimento de pequenos negócios e subsidiar iniciativas públicas e privadas na organização e desenvolvimento de micro e pequenas empresas atuando em rede.

Palavras-chave: Pequenos negócios. Arranjos interorganizacionais. Redes de cooperação.

Abstract: The formation of company arrangements or strategic partnerships between organizations has been gaining ground in the managerial environment as it provides synergic results based on complementarity, sharing, collaboration, and resource and capacity connectivity. In the ambit of this paper we will point out company arrangements in an inter-organizational network form among small and micro-companies. The applied methodology is of qualitative nature that involves the acquisition of descriptive data by participating observations coming from the direct contact of the researcher with the studied situation. Upon this perspective,

* Mestranda em Administração e Negócios (PUCRS). E-mail: anapaulavinhas@terra.com.br.

** Professora do PPGA/PUCRS. Doutora pela USP. E-mail: grace.becker@puccrs.br.

Análise	Porto Alegre	v. 17	n. 1	p. 167-184	jan./jul. 2006
---------	--------------	-------	------	------------	----------------

the present study, through the presentation of the MACSUL Network Case, presents several reflections upon the experience on the formation and development of this network contributing to the understanding of the dynamics and complexity of the companies in a network context. The effort dedicated in this manner makes it possible to stimulate the development of small business and subsidize public and private initiatives in the organization and growth of small and micro-companies performing in the network.

Key words: Small business. Inter-organizational arrangements. Cooperation networks.

JEL Classification: R11, Regional economic activity: growth, development and changes.

1 Introdução

Estimuladas pela reestruturação da economia mundial, as transformações, cada vez mais intensas e abrangentes, vêm exigindo das empresas um movimento para criarem novas perspectivas de ações que garantam seu desempenho e sustentabilidade no mercado. Num contexto baseado em contínuo e acelerado desenvolvimento tecnológico, que leva a ciclos de vida de produtos mais curtos, cresce a necessidade de reunirem-se diferentes bases de recursos entre organizações para atender à maior demanda por soluções sistêmicas. Por envolver um conjunto de diversos tipos de competências, tais soluções dificilmente poderiam ser desenvolvidas por uma organização atuando de forma isolada ou auto-suficiente no mercado (Lipnak e Stamps, 1994).

Neste sentido, a formação de arranjos empresariais ou parcerias estratégicas entre organizações vem ganhando destaque justamente por proporcionar resultados sinérgicos baseados na complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades. Os modelos organizacionais que representam estes esforços conjuntos entre empresas podem ser verificados sob diferentes formatações tais como alianças estratégicas, fusões, *joint ventures*, consórcios, arranjos institucionais, empreendimentos cooperativos e contratos de longa duração (Rossetti, 2001; Lorange e Roos, 1996).

No âmbito deste trabalho, dar-se-á destaque aos arranjos empresariais sob a forma de redes interorganizacionais entre micro e pequenas empresas que estabelecem acordos de

mútua cooperação, baseados na confiança e na obtenção conjunta de maior eficiência. Segundo Cândido (2002), o conceito de redes interempresariais foi inicialmente analisado por Marshall, ao estudar a competitividade dos distritos industriais na Grã-Bretanha. Outros exemplos reconhecidos nesta área caracterizam-se pelas experiências do distrito industrial italiano “Terceira Itália” e do Vale do Silício nos Estados Unidos.

O referencial teórico sobre a noção de redes de empresas mostra-se ainda bastante difuso e heterogêneo, principalmente porque está inserido nos debates de diversas áreas tais como Sociologia, Administração, Economia, Engenharia, dentre outras (Álvares et al., 2004). Entretanto, é possível identificar que o grande ponto de convergência existente nestes estudos relaciona-se à garantia de sustentabilidade de pequenos negócios. Sob esta perspectiva, o presente estudo, através da apresentação do caso da Rede MACSUL de Materiais de Construção, apresenta algumas reflexões acerca da experiência de formação e desenvolvimento desta rede, contribuindo para o entendimento da dinâmica e complexidade das empresas num contexto de rede. O esforço dedicado neste sentido possibilita estimular o crescimento de pequenos negócios e subsidiar iniciativas públicas e privadas na organização e desenvolvimento de micro e pequenas empresas atuando em rede.

2 Novos arranjos empresariais: busca de alternativas para a competitividade

A partir da década de 1990, em função de um processo de profundas transformações na configuração da economia, as organizações têm buscando alternativas para se adaptarem mais rapidamente às novas exigências de um mercado mais heterogêneo e segmentado. Esta configuração, baseada no acirramento da concorrência em nível global, tem provocado mudanças no comportamento e nas estratégias das organizações. Para garantirem um determinado patamar de competitividade, as empresas se vêem compelidas a repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão do trabalho, e numa perspectiva externa a vislumbrar novas alternativas de parcerias, uniões, alianças e coligações.

Diante deste contexto, uma das alternativas encontradas pelas empresas consiste na formação de arranjos e alianças

interorganizacionais caracterizados como associações entre duas ou mais organizações que empenham recursos comuns para, conjuntamente, desenvolverem uma nova atividade (Rossetti, 2001). Observa-se, assim, um movimento das organizações no sentido de desenvolverem estratégias empresariais para solucionar problemas estruturais e conjunturais buscando vantagens em ações coletivas, tais como: aumento do poder de barganha em compras; acesso a novos mercados; acesso a novas tecnologias; melhoria da produtividade e conseqüente redução de custos. Estes arranjos podem ser observados sob a forma de fusões, *join ventures*, consórcios, redes, entre outros.

Buscam-se, a partir destes diferentes arranjos, novos padrões tanto de localização de investimentos e recursos, que possam romper com as tradicionais tendências baseadas em critérios convencionais das vantagens competitivas de oferta abundante de matérias-primas e de mão-de-obra baratas, quanto de proximidade com o mercado consumidor. Desta forma, cada vez mais a competição deixa de ser exercida entre empresas isoladas e passa a ocorrer entre cadeias produtivas e redes de empresas, possibilitando um contexto favorável à inovação e cooperação para a base do crescimento sustentável. Sob esta perspectiva, os arranjos interorganizacionais surgem como uma nova proposta de agir no mercado para que, através de ações conjuntas, se aumentem as chances de se enfrentar o novo cenário a curto e médio prazo.

3 Redes interorganizacionais: aspectos conceituais

Genericamente, o termo rede significa um sistema integrado de elos. No contexto organizacional, entende-se como uma estrutura formada por empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, financeira e estrutural não podem assegurar isoladamente as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento (Cândido e Abreu, 2005).

Dependendo do enfoque, o conceito de rede pode ser explorado por uma variada gama de definições. Castells (1999) define uma rede como um conjunto de nós interconectados, onde a intensidade e a frequência das relações é que vão determinar a qualidade dos objetivos alcançados de forma conjunta. A permanência de cada membro na rede está baseada não só no compartilhamento de objetivos, mas tam-

bém na confiança e transparência das relações, que se traduzem num sistema de valores mútuos (Bailestro, 2002). Sob este ponto de vista, as redes igualmente podem ser descritas como um conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas focadas em objetivos comuns e complementares.

O estudo de redes de empresas encontra-se ainda bastante fragmentado na literatura. Pelo menos duas razões podem ser atribuídas a esta falta de foco: a) contemplar o aporte de conhecimentos de várias áreas entre elas a Sociologia, a Administração, a Economia entre outras; e, b) considerar a existência de diversos arranjos organizacionais baseados no compartilhamento de recursos e capacidades, tais como *joint ventures*, consórcios, clusters, etc. Com relação a este último aspecto, percebe-se que o termo “alianças” é entendido por uma definição mais ampla, que engloba várias configurações de arranjos empresariais onde o conceito de rede seria o exemplo de apenas uma destas configurações. Para melhor compreensão das nuances entre os conceitos, apresenta-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação entre as características de redes e demais arranjos empresariais

Dimensões	Características
Número de Empresas e Objetivos dos Parceiros	Os objetivos comuns, nas redes, são alcançados através da participação integrada de dez ou vinte empresas, enquanto que nas alianças, os objetivos levam em conta o interesse de duas grandes organizações. Ambas, redes e alianças, são formadas pelos mais variados objetivos, podendo um objetivo para a rede ser o mesmo que o de uma aliança.
Contribuições dos Parceiros	No caso das redes, os parceiros contribuem com o mesmo tipo de recurso, como conhecimento, especialização, volume de compras, volume de produção, entre outros. Nas demais alianças, cada parceiro pode contribuir com recursos diferentes, como por exemplo, uma aliança de acesso a mercado específico, onde um dos parceiros possui um produto e o outro o canal de distribuição já estabelecido.
Papel de Órgãos Governamentais e Instituições de Ensino	Nas redes, o papel dessas instituições é predominantemente de apoio, fornecendo crédito ou auxílio gerencial, sem ser considerado como um parceiro. Nas alianças estes órgãos podem não exercer influência.
Grau de Interdependência entre os Parceiros	As empresas que formam as redes são interdependentes onde cada membro fornece <i>inputs</i> e recebem <i>outputs</i> um dos outros. Estas relações são usualmente coordenadas pelos próprios participantes da rede, facilitando a integração entre os mesmos. Já nas alianças, estas ações são coordenadas de maneira padronizada através de uma estrutura administrativa formal.
Proximidade geográfica entre parceiros	As redes são criadas para fornecer um fórum direto entre seus vários participantes O critério de participação na rede enfatiza a aproximação geográfica onde as competências essenciais são combinadas para o alcance de objetivos comuns, que não alcançariam agindo individualmente. Já no caso de outros arranjos, a proximidade geográfica não é vital na combinação e desenvolvimento de competências.

FONTE: Adaptado de Lagemann (2004) e Human e Provan (1997).

No âmbito deste trabalho pretende-se tratar especificamente de redes de cooperação. Para a SEDAI (2004), as redes de cooperação são uma forma de organização na qual a concorrência cede espaço a parceria com o objetivo de beneficiar as empresas participantes e seus fornecedores e consumidores. As redes de cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo a independência e a individualidade de cada participante. Conforme dito anteriormente a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. A seguir, serão apresentados aspectos de contexto das redes de cooperação e sua influência na viabilidade e desenvolvimento de pequenos negócios.

4 Papel das redes de cooperação na sustentabilidade de pequenas empresas

A cooperação como um sistema onde indivíduos, empresas, instituições “[...] se unem no sentido da realização do equilíbrio entre os interesses pessoais e os da coletividade” (Buys de Barros, 1955, p. 125), não se constitui em uma idéia recente. Entretanto, somente nas últimas décadas os instrumentos de cooperação passaram a ser enfatizados como uma estratégia para o crescimento de pequenas e médias empresas (Lewis, 1992; Del Castillo, 1992; Fukuyama, 1995). Tais estudos deram suporte para o desenvolvimento da literatura baseada na competitividade das redes interorganizacionais, estimulando, assim, o crescimento e a inserção no mercado deste tipo de configuração (Grandori e Soda, 1995; Gulati, 1998).

Neste sentido, iniciativas de formação de redes de cooperação vêm surgindo em várias partes do mundo, como em algumas regiões da Europa (centro, norte e leste da Itália; Baden-Württemberg, no sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca e Portugal); nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão, os “*keiretsu*” (Amato Neto, 2000; Casarotto e Pires, 2001; Kenney e Burg, 1999). De fato, a experiência pioneira ocorreu nas regiões centro-norte da Itália, chamada de “*Terceira Itália*” (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia), dado que essas regiões já contavam com um cenário bastante favorável para o desenvolvimento da cooperação entre pequenas e médias empresas. Tal cenário caracterizava-se pela

presença de um grande número de empresas com o perfil característico de pequenos e médios empreendimentos e onde a cultura da colaboração era facilmente aceita e difundida.

No Brasil, face ao rápido crescimento da configuração de redes de micro e pequenas empresas e a sua notória representatividade na economia, destacam-se algumas ações articuladas rumo à construção de vantagens competitivas destes pequenos empreendimentos, sem que seja necessário aumentar seu porte, descaracterizando o negócio. Esta preocupação é emergente tendo em vista algumas características que demonstram um quadro de dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas no país, tais como: baixa capacidade competitiva, falta de controle sobre o ambiente externo, inexistência de sistemas de custo, deficiência tecnológica, falta de orientação para o mercado, limitação de recursos econômicos, poucos investimentos em P&D, políticas de treinamento ineficientes e inadequadas e pouca formalização da estrutura gerencial (Cândido e Abreu, 2000; Leone, 1999). Soma-se a este cenário a importância destes negócios na realidade brasileira, visto que as micro e pequenas empresas chegaram ao número de 4,5 milhões, em 2004, representando 98% de todas as empresas existentes e absorvendo 59% da mão-de-obra. Os percentuais indicam ainda que estes pequenos negócios respondem por 48% da produção do país e por 42% da massa salarial (Moraes Júnior, 2005).

Neste contexto, observa-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas associam-se a características de negócio de pequeno porte. Sob uma outra perspectiva, pode-se afirmar que é justamente o tamanho reduzido do empreendimento que dá oportunidade a uma série de vantagens dentre as quais, destacam-se: flexibilidade frente às mudanças ambientais, inovação como prática constante e agilidade no processo decisório (Santos, 1998). Por sua capacidade de gerar empregos e pela flexibilidade de localização, proporciona o desenvolvimento de áreas ignoradas pelas políticas governamentais, garantindo uma capilaridade nas ações que visam o avanço socioeconômico sustentável regional (Silva et al., 2005). Além disso, segundo Amato Neto (2005), existem espaços “cativos” de atuação de pequenas empresas naqueles segmentos em que o grande capital não se sente atraído a competir.

Tal cenário demonstra a importância das pequenas empresas no mercado, pois elas preenchem a lacuna que as grandes não possuem interesse em ocupar. Porém, para poderem atender e ocupar de forma competitiva esta fatia de mercado, estas empresas precisam estar capacitadas e organizadas. Sabe-se também que sozinhas e isoladas estes pequenos empreendimentos não alcançam a competitividade adequada, daí a importância de realizarem alianças estratégicas, sob a forma de redes de cooperação.

Limitações de porte, financeiras e estruturais das micro e pequenas empresas podem ter seus efeitos amenizados pela ação integrada e conjunta. Segundo Balestrin (2005), é a consciência da necessidade de atuação conjunta para superar estas limitações e garantirem sua sustentabilidade que surge a lógica da atuação em redes. Dentre os benefícios obtidos pelas micro e pequenas empresas que atuam em rede destacam-se: negociações conjuntas, *marketing* compartilhado, valorização de marcas, redução de custos, assessoramento e consultorias, abertura e consolidação de mercados, planejamento e organização dos negócios, troca de informações e experiências, aumento da motivação e confiança no negócio (SEDAI, 2001). Santos et al. (1994) destacam os exemplos de redes de empresas como “ilhas de prosperidade” que não só estão superando expectativas de crescimento, como parecem estar se tornando exemplos para outras pequenas e médias empresas, que passam por problemas semelhantes, a nível global. “*Uma empresa tem condições de continuar pequena e ser competitiva*”, afirma. Casarotto Filho (2001). Para tanto, segundo o autor, as pequenas e médias empresas não devem perder suas características caso participem de redes empresariais, porque justamente essa flexibilidade é a que as torna competitivas trabalhando de forma conjunta.

5 Metodologia

A metodologia é de natureza qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos obtidos através do contato direto do pesquisador com a situação estudada (Godoy, 1995). A pesquisa foi realizada através do método de estudo de caso. Segundo Yin, o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e tem sido amplamente utilizado por

pesquisadores que buscam captar o fenômeno em estudo a partir das pessoas nele envolvidas, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O objetivo principal do estudo de caso, como tipo de pesquisa, é analisar intensivamente uma dada unidade social, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno (Godoy, 1995; Yin, 2001). O caso analisado foi o da MACSUL, rede de empresas do setor varejista de materiais de construção, inserida no Programa de Redes de Cooperação da Universidade Católica de Pelotas.

O procedimento de coleta de dados foi estruturado com vistas à obtenção de dados primários e secundários. Os dados primários basearam-se em observação participante, tendo em vista a experiência de uma das autoras como Supervisora Regional do Programa Redes de Cooperação desde 2001 e, mais especificamente, atuando como Supervisora da Rede MACSUL, foco deste trabalho, desde 2003. Advinda da Antropologia, a observação participante dá destaque à experiência pessoal vivida no campo. Sentir-se na pele dos investigados permite uma ampla compreensão da realidade (Serva e J. Júnior, 1995). Na observação participante, o pesquisador se incorpora como um membro do grupo, participando de suas atividades rotineiras (Lakatos e Marconi, 1991). Para tanto, o pesquisador deve *“aprender a trabalhar como aquelas pessoas trabalham, comunicar-se como elas se comunicam, participar dos momentos de lazer, sentir dores e dificuldades comuns ao seu cotidiano ...”*, internalizando a cultura do grupo que se pretende observar (Serva e J. Júnior, 1995, p. 70).

Os dados secundários foram oriundos de relatórios e documentos obtidos através do registro da trajetória de existência da rede MACSUL. Os registros provêm das seguintes fontes: (a) atas de reuniões entre os participantes da rede, (b) relatório e comentários da consultora sobre o desenvolvimento da rede, (c) pareceres da supervisora obtidos através do acompanhamento da consultora, (d) estatuto, regimento interno e código de ética da rede e (e) contrato estabelecido entre os integrantes da rede e fornecedores. Outra fonte de dados secundários baseia-se em todo o material de divulgação elaborado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado que fomenta a formação de redes no Estado do Rio Grande do Sul por meio do Programa Redes de Cooperação.

6 Experiência da rede MACSUL

6.1 Caracterização da rede

MACSUL é o nome fantasia de uma rede de empresas do setor varejista de materiais de construção. Esta rede é formada a partir do Programa Redes de Cooperação desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), em convênio firmado com a Universidade Católica de Pelotas (UCPEL).

A estrutura formal e jurídica da MACSUL é composta por uma associação denominada Associação dos Lojistas de Materiais de Construção (ALMAC), com estatuto social e ata da assembléia geral de constituição registrados no cartório de registros públicos na cidade de Pelotas em 1º de setembro de 2004. A Associação possui um regimento interno e um código de ética que servem para orientar a conduta e os procedimentos das empresas associadas, dos administradores e de terceiros que, eventualmente, tenham contato, relacionamento ou uso da marca da rede.

A MACSUL é uma rede horizontal, isto é, formada por integrantes que atuam em um mesmo segmento. Atualmente é composta por 16 lojas de materiais de construção de pequeno porte. Estas lojas estão distribuídas em 13 municípios da Região Sul do Estado (Tabela 1).

Tabela 1 – Empresas associadas à rede MACSUL

Nº de Municípios	Municípios	Nº de Empresas Associadas
1	Bagé	1
2	Barra do Ribeiro	1
3	Camaquã	1
4	Candiota	1
5	Cristal	1
6	Herval	1
7	Jaguarão	1
8	Morro Redondo	1
9	Pelotas	3
10	Rio Grande	1
11	Sta. Vitória do Palmar	1
12	São Lourenço do Sul	1
13	Turuçu	1
Total de empresas associadas		16

FONTE: Elaborada pelas autoras.

A estrutura organizacional da rede apresenta as equipes de *marketing*, de expansão, de inovação e de negociação. Cada uma destas equipes é constituída por um grupo de associados da rede que são responsáveis pelas ações destas respectivas áreas mediante a aprovação das decisões perante a maioria dos associados. As equipes têm as seguintes funções: (a) equipe de expansão – prospectar novos associados comprometidos com os objetivos da rede; (b) equipe de *marketing* – lançar a rede e planejar ações de *marketing* compartilhado; (c) equipe de inovação – buscar novas ferramentas de gestão, treinamento, tecnologias e troca de informações e (d) equipe de negociação – buscar parcerias lucrativas para ambos os lados (fornecedor e associado), com um maior volume de compras e propostas mais atrativas.

As peculiaridades da rede MACSUL resultam de seu processo de formação e desenvolvimento, iniciado em 2004. Este processo contempla basicamente duas fases; a primeira caracteriza-se pelos esforços de construção e lançamento da rede e, a segunda, por sua operacionalização e manutenção. A seguir, detalha-se cada uma dessas fases.

6.2 Formação e desenvolvimento da rede MACSUL

Num primeiro momento, os empresários são envolvidos num evento de sensibilização onde são apresentados os benefícios e as vantagens advindos da atuação em rede. Seguido desse evento, ocorre o nivelamento das expectativas dos empresários e a definição do cenário que consiste na identificação dos pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do trabalho em rede. Para o grupo de profissionais da MACSUL esta etapa foi facilitada, uma vez que já havia entre os empresários o conhecimento necessário e um grande interesse em formar a rede. Tal interesse foi evidenciado em 2003, quando o Programa Redes de Cooperação da UCPEL começou a ser implantado. Neste período, um grupo formado por 11 empresas entrou em contato com a coordenação regional do Programa visando integrar esse projeto. De acordo com os integrantes do grupo de empresários, já haviam ocorrido reuniões entre os mesmos com o objetivo de iniciar a formatação de uma rede de materiais de construção, entretanto esperavam a oportunidade de participar do Programa Redes.

Segundo o relato do grupo, a motivação para a formação de uma rede estava diretamente relacionada aos seguintes fatores: aumentar o volume de compras com os fornecedores e conseqüentemente diminuir o custo de aquisição de produtos; realizar novas parcerias com fornecedores; adquirir uma marca conjunta e trabalhar com o *marketing* compartilhado visando aumentar a competitividade no mercado que é disputado por grandes empresas.

Assim, após a sensibilização e definição do cenário de atuação da MACSUL, ocorre a formalização da rede, ou seja, sua formatação jurídica. Nesta etapa são elaborados o estatuto, o código de ética e o regimento interno da MACSUL. Somente após a etapa da formalização, em setembro de 2004, foi que a rede começou a existir de fato. Para concretizar a sua existência, foi realizado em conjunto com todos os integrantes mais o consultor da rede, um planejamento estratégico que teve como base os resultados da fase de sensibilização. Ainda nesta primeira etapa, os empresários da MACSUL contrataram uma agência de publicidade para a criação da marca, da logomarca da rede e da fachada padrão das lojas. Neste momento também ocorreram as confraternizações com os familiares dos empresários. Estas ocasiões de confraternização demonstram-se bastante significativas para integrar o grupo e solidificar a confiança entre os participantes. Definida a identidade visual da rede, esta etapa culminou com o evento destinado ao lançamento da MACSUL no mercado.

A primeira fase caracteriza-se pela construção da imagem da rede, conquista da confiança entre os associados e troca de informações e de experiências. As negociações ainda são inexpressivas e o investimento de tempo e dinheiro é intenso. A duração desta primeira fase pode levar de cinco meses a um ano ou mais para ser concluída. No caso da MACSUL, devido ao interesse e a mobilização prévia dos empresários, ocorreu em nove meses.

A segunda fase surge após o lançamento da rede. A partir deste momento as primeiras negociações começam a ocorrer com os fornecedores e, portanto, as primeiras promoções para os consumidores também surgem no mercado por meio de folhetos promocionais, propagandas em TV, rádio ou jornal. O retorno do investimento inicial para a MACSUL começa a acontecer, porque surgem os descontos nas negociações conjuntas com os fornecedores e os resultados advindos dos

recursos empregados na mídia. As fachadas originais de cada um dos empresários são modificadas pelas fachadas padrão da rede. Esta exposição no mercado acaba atraindo o interesse de novas empresas para se juntarem às já estabelecidas. Com o incremento e a consolidação financeira da MACSUL, busca-se um local para sediar a rede.

Atualmente a MACSUL possui uma sede própria localizada na cidade de Pelotas onde são realizadas reuniões quinzenais com todos os empresários que compõem a rede, bem como as assembléias gerais e extraordinárias, reuniões das equipes (negociação, expansão, inovação e *marketing*) e negociações com fornecedores. A sede também é o local onde são recebidos produtos promocionais da rede, tais como sacolas plásticas, uniformes, brindes etc.

O quadro de funcionários conta com uma estagiária, uma gerente executiva e um consultor do Programa Redes de Cooperação que presta assessoria gratuita disponibilizada pela UCPEL e SEDAI.

6.3 Dificuldades enfrentadas na formação da rede

Por ser um grupo que quer trabalhar em rede, pode-se afirmar que grande parte das dificuldades de desenvolvimento da rede MACSUL foi amenizada. Isso porque o grupo já estava sensibilizado para a importância da formação de uma rede para a pequena empresa. Assim, as dificuldades iniciais não foram significativas.

A maior dificuldade encontrada, especialmente para este grupo, se refere à distância entre os municípios. As reuniões, realizadas semanalmente na UCPEL exigiam em média um deslocamento de 100 km dos empresários. Este investimento é bastante representativo, uma vez que os gastos com transporte, alimentação e, em alguns casos, de hospedagem são custeados pelos próprios integrantes da rede. Percebe-se que este investimento acaba por provocar desistências de alguns empresários, principalmente daqueles que não apresentam muita convicção nos resultados do trabalho em rede.

Outra dificuldade refere-se à coesão entre os integrantes do grupo de empresários e à união dos mesmos em torno de objetivos comuns e compartilhados. Tal aspecto também se mostrou um diferencial para a formação da MACSUL. Neste sentido, a estratégia do grupo foi começar a rede com uma

empresa de cada município, conforme apresentado no Tabela 1. Desta forma, em um primeiro momento, se compatibilizaria as questões de competição e cooperação entre as empresas que pela primeira vez estavam atuando em parceria.

A mudança da fachada da loja para um modelo padrão escolhido pelos associados é outro aspecto que pode causar resistência entre os participantes da rede. O grande argumento do empresário é que a empresa já apresenta uma identidade perante os clientes com sua fachada original. Muitos, então, acabam realizando todas as ações e deixam para trocar a fachada quando a rede coloca um prazo final. É importante ressaltar que a fachada padrão tem o objetivo essencial de unificar e dar visibilidade à marca da rede ao consumidor. Portanto, a troca da fachada não tem por propósito tirar a individualidade da empresa associada, mas sim dar destaque ao *marketing* compartilhado que a rede investe. Vale ressaltar que o nome da empresa associada se mantém até que se defina em conjunto que a marca da rede está mais forte que os nomes das empresas isoladamente.

Por fim, e não menos importante, é a consonância dos princípios entre os integrantes da rede. Segundo o planejamento estratégico elaborado pela MACSUL, o associado deve seguir os seguintes princípios para garantir o sucesso da rede: espírito coletivo, comprometimento, pontualidade com suas obrigações, transparência e credibilidade no mercado, fidelidade com fornecedores parceiros, qualidade na sua empresa, ética profissional e responsabilidade social, devendo acima de tudo buscar a união do grupo.

O comprometimento, segundo relato dos integrantes da MACSUL, está relacionado a determinadas ações do associado tais como: apresentar espírito associativista; participar ativamente de reuniões e comissões de compra ou grupo de trabalho; manter sua empresa com saúde financeira estável, sem restrições de crédito no mercado; adquirir produtos de novos parceiros, conforme decisões nas assembleias; ser fiel e transparente com os parceiros, associados e colaboradores; ter qualidade de atendimento e respeitar os padrões de aplicação da marca e padronização de fachada.

6.4 Ganhos obtidos com a rede MACSUL

De acordo com informações obtidas através dos relatórios da rede MACSUL, enviados para a coordenação regional do

Programa Redes de Cooperação, desde a fundação até a presente data, as empresas atuando em rede obtiveram os seguintes ganhos: associação juridicamente estabelecida; ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial; novas possibilidades de relacionamentos empresariais com universidades e agências estatais; criação e valorização da marca através do *marketing* compartilhado; redução de custos com compras conjuntas; capacitação gerencial e qualificação profissional através de cursos oferecidos pelo Programa Redes de Cooperação; contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho nas empresas associadas; assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão; organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta; troca de informações e experiências; aumento da motivação e confiança no negócio; facilitação do acesso ao crédito, através do reconhecimento das vantagens da estrutura de rede pelo agente financeiro; participação em todos os seminários de trocas de experiências entre equipes de trabalho das redes que participam do Programa Redes de Cooperação; parcerias com 38 fornecedores proporcionando melhores negociações e verbas de propaganda; padronização visual externa e interna das lojas associadas; 8 lojas com fachadas padronizadas lançadas para o público consumidor; encontro das famílias dos associados da Rede MACSUL em São Lourenço do Sul e Rio Grande; 1º e 2ª convenção para funcionários MACSUL; estabelecimento do escritório da rede com toda estrutura necessária para atender as necessidades administrativas da rede; encartes promocionais trimestrais; expansão de novos associados; inserção com propaganda na RBS TV Bagé, Pelotas e Rio Grande; promoções premiadas; *site* da rede (www.macsulrede.com.br).

Estes ganhos não possuem indicadores numéricos. Entretanto, pode-se afirmar que nenhuma destas conquistas foi desenvolvida individualmente pelas empresas que participam da MACSUL, o que evidencia a vantagem de se atuar em rede. Portanto, sugere-se a realização de outros trabalhos de pesquisa junto às empresas para verificar os indicadores individuais de ganhos a partir da participação destes empreendimentos em rede.

7 Considerações finais

A união de pessoas e a formação de grupos de interesses sempre fizeram parte da história humana permitindo a conquista de objetivos comuns e o aumento na qualidade de vida nos grupos e comunidades. No contexto atual, a formação de parcerias vem se tornando uma alternativa, principalmente entre micro e pequenas empresas, para a garantirem um determinado patamar de competitividade. Neste sentido, as ações coletivas permitem a obtenção conjunta de maior eficiência.

A Região Sul do Rio Grande do Sul tem por natureza a produção primária, o comércio varejista e a prestação de serviços, onde a indústria não se caracteriza como a principal fonte de renda. Desta maneira, apoiar a viabilidade do pequeno negócio, buscando-se novas alternativas de desenvolvimento, é de suma importância para a sustentabilidade da região.

Neste cenário, o estudo de redes entre pequenas empresas, torna-se relevante à medida que se estabelece como estratégia o desenvolvimento econômico local e regional. Configura-se como uma ferramenta organizacional na conquista de vantagem competitiva, proporcionando um ambiente onde os pequenos empreendimentos potencializam resultados e compartilham recursos e capacidades que certamente teriam dificuldade agindo individualmente (Porter, 1989). Além disso, também contribuem com a mudança de cultura e comportamento dos empreendedores em relação às estratégias empresariais até então utilizadas.

O objetivo deste trabalho foi apresentar algumas reflexões acerca da configuração redes de cooperação, como se formam e se desenvolvem e os principais desafios e motivações enfrentados pelos empresários da MACSUL. Com isso, pretendeu-se contribuir para o entendimento destes arranjos empresariais, formando uma base para futuros estudos. Neste sentido, percebe-se que uma nova demanda por reflexões começa a delinear-se, trazendo à tona outro conjunto de questões que necessitam ser investigadas, indo além da importância do conceito para a competitividade, suas características, em que contexto surge e se desenvolve e como se insere na realidade brasileira.

Sugere-se, assim, o desenvolvimento de novas pesquisas a partir do presente estudo de caso, tais como: a) identificar e caracterizar as competências de redes, pois cresce o interesse sobre como se evidencia este saber agir coletivo, resultado da integração e complementaridade de recursos e capacidades; e, b) verificar quais os elementos que compõe este saber agir coletivo e como os mesmos se relacionam a resultados de desempenho esperados, ressaltando a questão da performance de redes.

Por fim, o esforço dedicado neste estudo possibilita estimular o crescimento de pequenos negócios e subsidiar iniciativas públicas e privadas na organização e desenvolvimento de micro e pequenas empresas atuando em rede.

8 Referências

- AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALVARES, R. R.; PROENÇA, A. LOPES, M. C.; FLEXA, R. *Redes de empresas: a dimensão negócios e casos brasileiros. Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional*. Ouro Preto: ABEPRO, 2004.
- BALESTRIN, A. A dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BALESTRO, M. *Confiança em Rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BARROS, B. T. Encontro de duas Culturas. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BUYS DE BARROS, A. B. *Instituições de economia política*. Rio de Janeiro: José Konfino Editora, 1955.
- 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*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para a promoção de desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, v. 6, n. 6, dez. 2000.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs. In: PREVIDELLI, J.; MEURER, V. *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: UNICORPORE, 2005.
- CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 8, n. 4, jul./ago. 2002.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- DEL CASTILLO, J. Lo local y lo internacional: la importancia de las redes de colaboración. In: SEMINARIO DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO, 22 al 26 de junio, 1992, Valencia.
- FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press Paperbacks, 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- LAGEMANN, L. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- LEWIS, Jordan. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- KENNEY, M.; BURG, U. V. Technology, entrepreneurship and path dependence: industrial clustering in silicon valley and route 128. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v. 8, n. 1, mar. 1999.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Redes de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORAES JÚNIOR, R. B. Micro e pequenas empresas e seus micro e pequenos empresários. *SEBRAE*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 dez. 2005.
- PORTER, M. A. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Coord.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, S. A. A modernização gerencial e tecnológica de pequenas empresas industriais. In: *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, São Paulo, v. 2, p. 269-271, 1998.
- SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; ABRAHÃO FRANÇA, S. E. *Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. São Paulo: SEBRAE, 1994.
- SEDAI. *Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação*. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, mar. 2004.
- SEDAI. *Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação*. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, abr. 2001.
- SERVA, M.; J. JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun. 1995.
- SILVA, A. B.; ALBERTON, A.; CANCELLIER, E. L. P.; MARCON, R. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: PREVIDELLI, J.; MEURER, V. *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: UNICORPORE, 2005.
- YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.