

REDES DE COOPERAÇÃO: UMA ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A INFLUÊNCIA CONTÁBIL E FINANCEIRA EM UMA LOJA DO RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Linara de Borba¹

Dorneles Sita Fagundes²

RESUMO

As redes de cooperação surgiram com a finalidade de colaborar com a estrutura de micro e pequenas empresas, adotando estratégias para elevar os ganhos e reduzir os gastos, por meio do trabalho em grupo. Assim, o associativismo busca ampliar horizontes com preços mais atrativos. Diante desse contexto, este estudo busca apresentar o impacto contábil e financeiro que uma loja de materiais de construção pode evidenciar, mediante adesão a uma rede de cooperação. Para um melhor detalhamento, definem-se como objetivos específicos identificar, analisar e verificar os impactos, as vantagens e a influência na composição do preço de compra dos produtos. O objeto de pesquisa é uma análise descritiva, qualitativa e quantitativa, a fim de expor informações cabíveis ao tema “redes de cooperação e suas vantagens contábeis e financeiras”. Com o intuito de atingir os objetivos propostos, foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa estudada, na qual obtiveram-se as informações. Estas, posteriormente, foram analisadas e ordenadas, de maneira a compreender os conceitos existentes na literatura pesquisada. Os resultados apontam que fazer parte de uma organização dessa natureza torna possível estender a negociação junto a novos mercados. Além disso, pode potencializar a divulgação da marca, a perceptibilidade na comutação de ideias e, conseqüentemente, o aumento gradativo da loja, com a vantagem nos descontos que lhes são concedidos, preservando, sempre, o desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Associativismo. Impacto contábil.

ABSTRACT

Cooperation networks were created to collaborate with the structure of micro and small enterprises, adopting strategies to increase gains and reduce expenses through group work. Thus, the associativism seeks to broaden horizons with more attractive prices. Given this context, this study seeks to present the accounting and financial impact that a building supply store can highlight by joining a cooperation network. For further details, specific objectives are defined to identify, analyze and verify the impacts, advantages and influence on the composition of the purchase price of products. The research object is a descriptive, qualitative and quantitative analysis, in order to expose appropriate information to the theme “cooperation networks and their accounting and financial advantages”. In order to achieve the proposed objectives, an interview was conducted with the manager of the company studied, in which the information was obtained. These were later analyzed and

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS. *E-mail:* likadeborba@gmail.com.

² Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS. *E-mail:* dorneles@faccat.br.

ordered, in order to understand the concepts existing in the researched literature. The results show that being part of such an organization makes it possible to extend trading to new markets. In addition, it can enhance brand awareness, awareness of the switching of ideas and, consequently, the gradual increase of the store, with the advantage of discounts granted to them, always preserving the development of the company.

Keywords: Cooperation Networks. Associativism. Accounting impact.

1 INTRODUÇÃO

As redes de cooperação tornam-se uma alternativa de crescimento visivelmente competitiva, devido à dificuldade que os pequenos empresários encontram para administrar seus empreendimentos de forma isolada. O elo que as redes possuem ultrapassa os limites de empreender, pois, em decorrência dessa aproximação, conseguem solucionar problemas quase impossíveis de serem resolvidos individualmente. Soma-se a isso uma significativa redução de custos, a minimização de riscos, a vantagem da compra de insumos em maior quantidade e o acesso mais facilitado à inovação apresentada para a categoria.

Diante do exposto, cabe destacar que, de acordo com o site da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo (2019), existem mais de 280 redes de cooperação instituídas no Estado do Rio Grande do Sul, com cerca de 8 (oito) mil empresas participantes. Ainda, constata-se que, conforme levantamentos, embora não seja mencionado em que período foram medidos os resultados, as organizações participantes dessa modalidade aumentam o seu faturamento em 26,51%; o número de funcionários, em 36,73%; os investimentos, em 30,95%; também, reduzem os custos existentes em 13,38%. Esses números por si só já justificam a importância de um estudo aprofundado, com a participação de lojistas nesse tipo de agremiação.

Dessa forma, o tema deste trabalho se faz relevante, inclusive, para um melhor entendimento pessoal, pois aprofunda as informações acerca do assunto, coopera com o conhecimento acadêmico, tornando-se útil para futuros trabalhos científicos da área. Ainda, complementa as ideias existentes e incentiva o profissional que busca inovação e desenvolvimento da empresa, possibilitando com que ele saiba a importância de investir nesse tipo de organização.

Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar os impactos contábeis e financeiros que uma loja do ramo de materiais de construção poderá

obter, mediante ingresso em uma rede de cooperação. Como objetivos específicos, pretende-se identificar, verificar e analisar as vantagens do associativismo e as influências na composição do preço de compra dos produtos, a fim de extrair as informações e atender ao propósito deste artigo.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente, são expostos os conceitos relacionados ao tema, por meio de uma pesquisa bibliográfica realizada em obras de renomados autores dessa área; logo após, apresenta-se a metodologia utilizada, embasada em uma análise descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, de teor exploratório, que se deu por intermédio de uma entrevista com a gestora da empresa. Na sequência, dispõem-se a análise dos dados coletados, com os resultados obtidos, as considerações finais e, por fim, as referências utilizadas ao longo do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

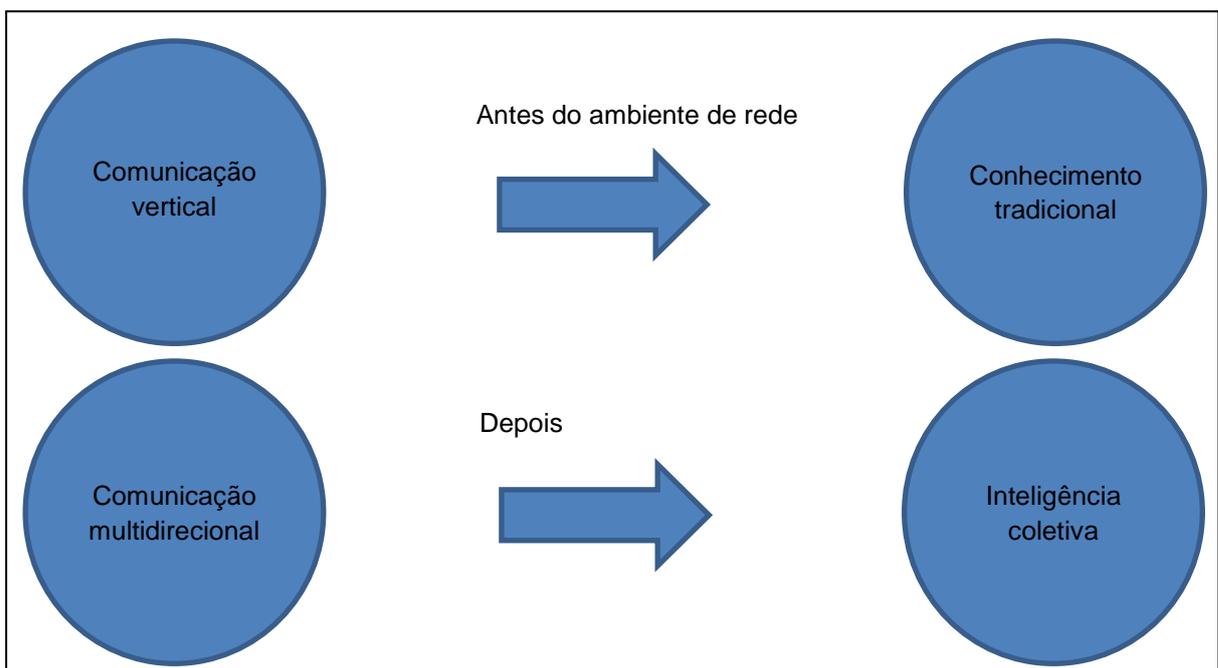
2.1 Redes de cooperação

Carrão (2004) refere-se às redes de cooperação como uma tática para proporcionar a continuidade de uma organização de pequeno porte, buscando a criação e a inovação das diferentes formas de trabalho, designando a eficácia, a informalidade e a espontaneidade do programa, bem como diversificando os modelos padrões das empresas, como forma de reforçar os processos que passam os resultados da empresa. Essa percepção de maturidade se dá pelo equilíbrio que uma rede impõe perante as empresas individualizadas, ganhando maior visibilidade, apesar de representar, ao mesmo tempo, um enfoque dinâmico e abstruso.

O Programa Redes de Cooperação foi concebido com três pilares de sustentação: uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto e uma coordenação estadual do Programa na Sedai, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio. Cada pilar cumpre uma função imprescindível no desafio de criar e sustentar redes de empresas, evitando que os esforços empreendidos sejam desperdiçados pela falta de alguma ferramenta ou de algum elemento-chave do processo (VERSCHOORE, 2004, p. 31).

Balestro (2004) afirma que um complexo círculo de ideias, na busca de objetivos comuns, ocorre pelo fato de uma rede de Pequenas e Microempresas (PMEs) envolver pessoas com diferentes discernimentos do assunto, ocasionando conflitos de interesses. É nesse ponto que se destaca a importância do vínculo de empresas, pela capacidade de trabalhar em uma estrutura coletiva, na tentativa do equilíbrio entre a independência e o comodismo, assegurando o sucesso do negócio.

Figura 1 – A comunicação antes e depois do ambiente de rede



Fonte: Cavalcanti; Nepomuceno (2007, p. 8).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), o principal objetivo das redes decorreu de um ambiente competitivo, diante dos fenômenos econômicos da nova conjuntura das organizações, sendo necessária uma reforma para seguir com as exigências do mercado e possibilitar maiores ganhos, a partir da união de umas com as outras. Ainda, as redes de cooperação apontam um trajeto facultativo para atender a essa competitividade imposta pelo mercado junto às organizações, elevando mais o seu grau de capacitação ante as dificuldades encontradas ao longo do caminho, fortalecendo, assim, a natureza dessa operação.

Consoante Pereira e Reis (2008), as empresas que ingressam nas redes de cooperação possuem expansão em seus negócios, devido às compras serem em

maiores quantidades, para fornecer produto suficiente às demais distribuidoras inclusas na marca.

Nesse sentido, fazer uma análise e interpretação dos diversos fatores é um ponto econômico e decisivo para o avanço de uma empresa, a qual tem o dever de seguir regras. Ressalta-se, outrossim, que o procedimento a fim de maximizar os processos econômico-organizativos é o seguimento de uma dinâmica organizacional, que equilibra a insegurança financeira e a convenção monetária (BECKER; WITTMANN, 2008).

No que tange à coordenação na lógica associativa, a propriedade da associação pertence a todos os envolvidos, sem que qualquer um deles tenha individualmente a posse de quotas ou ações da organização. Esta é a lógica que as redes associativas utilizam, buscando coordenar, de forma eficaz, as práticas colaborativas propostas. A ideia perseguida é tornar explícitos os direitos e os deveres de cada um dos associados, conservando a individualidade dos mesmos e, simultaneamente, buscando o comprometimento dos envolvidos. Há que criar um equilíbrio da atuação da rede, visando evitar qualquer tipo de privilégio ou desequilíbrios entre os associados (BALESTRIN, VERSCHOORE, ANTUNES, 2010, p. 17).

Mozzato e Gollo (2011) destacam que os participantes da rede trabalham em conjunto para capturar diferentes mercados com um volume bem considerável, ao contrário dos empresários individuais, os quais não possuem as mesmas condições existentes em uma cooperação. Kapron (2014) acrescenta que o avanço não é algo repentino ou sem fundamentação, para alcançá-lo, é necessária uma série de fatores. Estes são conquistados com o tempo, seja pelas empresas, instituições, redes ou pelos setores governamentais, à procura de uma perspectiva de organização voltada para a otimização econômica, com base no progresso e no valor agregado.

Teixeira *et al* (2015) complementam que o cenário atual é solícito e exigente, porém, proporciona um conhecimento mais avançado e, conseqüentemente, aumenta os benefícios, tornando satisfatório o acesso aos recursos disponíveis na nova globalização. Esse padrão de desenvolvimento é resultado de uma estrutura que busca constante inovação, a fim de dominar as informações com mais eficácia, atrelando isso à sua sobrevivência.

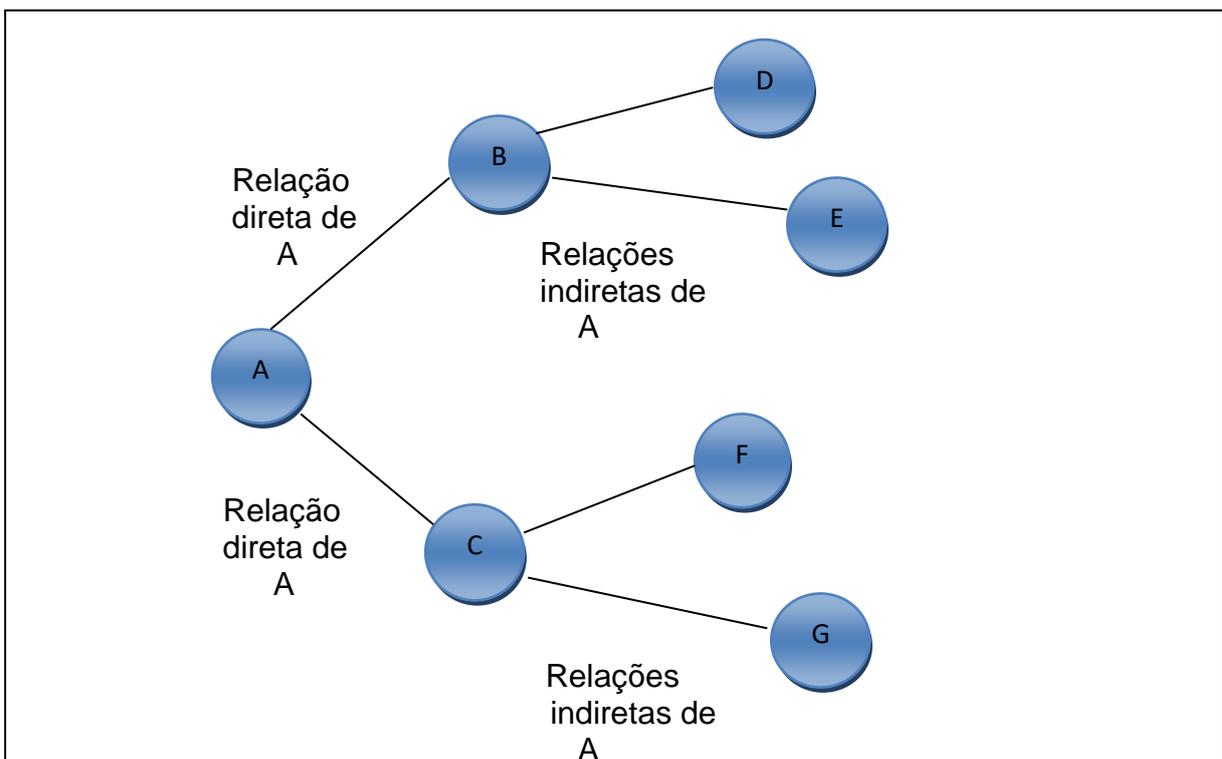
2.1.1 Tipologia das redes de cooperação

Classificar os tipos de rede é de suma importância, quando se pretende relacionar a influência de formas, métodos ou práticas organizacionais, com o intuito de ter um melhor entendimento, levando em consideração a configuração delas aos alcances finais desejados (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Para Nakano (2005), a estrutura das redes divide-se em:

- Relações diretas: utilizam a comunicação direta com os contatos.
- Relações indiretas: utilizam a intermediação de outra pessoa para firmar o contato.

Figura 2 - Relações diretas e indiretas



Fonte: Nakano (2005, p. 61).

Sob a ótica de Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação são classificadas de duas formas:

- a) Redes verticais: conjunto de empresas habilitadas, sendo uma delas considerada como principal “coordenadora”, junto ao vínculo produtivo com fornecedores e distribuidores.

b) Redes horizontais: conjunto de organizações que envolvem a concorrência, onde há implantação de tarefas conjuntas, cujo principal objetivo é a “descentralização do poder”.

Ainda, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008), em suas diversas tipologias existentes, as redes de cooperação classificam-se como:

- Redes assimétricas: a dimensão da hierarquia. São redes com cunho de poder centralizado, semelhantes às redes verticais, as quais podem se moldar e concorrer. Sua forma de trabalho segue à risca as estratégias tomadas para todas as lojas da rede.
- Redes simétricas: a dimensão da horizontalidade. São redes cuja natureza possui elevado poder descentralizado, similares às redes horizontais. Em face disso, não estão obrigadas a seguir as formas das outras lojas. Seus objetivos estão voltados à aquisição de diferentes áreas de trabalho, à desenvoltura de outros produtos, à inovação constante da marca, ao acesso ao marketing, entre outros. Um exemplo são os consórcios de compra.
- Redes formais: a dimensão contratual. Existem termos contratuais que mencionarão as regras, os direitos e deveres. Seu grau de confiabilidade não é tão essencial quanto o das redes informais. Um exemplo são os consórcios de exportação.
- Redes informais: a dimensão da convivência. São aquelas que não necessitam de contratos com regras específicas, nas quais sobressaem a confiança e o interesse entre os indivíduos, tendo em mente o associativismo. Um exemplo são os observadores dedicados aos estudos coletivos.

2.2 Benefícios das organizações pertencentes a essa modalidade

Amato Neto (2000) relata que grande parte das empresas busca o ingresso em rede de cooperação, devido: (a) ao crescimento competitivo por meio da tecnologia, automatizando o declínio dos custos; (b) à estruturação da competência, uma vez que, vinculadas, evoluem para fixar a marca; (c) à facilidade de obtenção de novos produtos ou marcas de renome no mercado.

Amato Neto (2005) complementa dizendo que a criação de redes entre as organizações é uma possibilidade de avanço nos negócios, por causa dos benefícios, que, eventualmente, venham ser oferecidos com o trabalho conjunto, a fim de usufruir as habilidades acessíveis para a expansão da loja.

Balestrin e Verschoore (2008) elencam seis principais pontos favoráveis das redes de cooperação, sendo eles:

- Benefício em escala e poder de mercado: vantagens obtidas, de acordo com o crescente número de indivíduos; poder de barganha; potência de mercados; e confiabilidade, conforme o aumento da rede.
- Gerar soluções em grupo: produtos, serviços, mercadização dividida, assessoria empresarial, desígnio no avanço do associado.
- Redução de custos e riscos: tarefas em grupo, visando à produtividade e à firmeza, ao dividir os custos e os riscos existentes entre os membros.
- Abundância de patrimônio: é um fator benéfico com crescente aumento, pois considera importante a prática aprofundada de grupo, sendo considerado o acúmulo de capital social, abolindo qualquer tipo de desconfiança no negócio.
- Prática comunitária: conhecimento e comutação das informações, a fim de desempenhar ainda mais as redes conjuntas.
- Desafio com outras empresas para buscar inovação: este item beneficia o avanço que o trabalho conjunto impõe, desenvolvendo novos produtos e serviços, implantando métodos e expandindo novos mercados.

Thompson Jr (2011) classifica quatro tipos de estratégias em uma rede de cooperação, quais sejam:

Estratégia Prospectora: é a busca constante de inovações tecnológicas, em resposta aos negócios cada vez mais avançados.

Estratégia Analítica: compõe um hábito efetivo de recurso, a fim de abstrair mais rapidamente as ideias.

Estratégia Defensora: compreende o que está dentro do seu próprio círculo, deixando de lado novos ares; porém, possui um qualificado trabalho dentro da empresa.

Estratégia Reativa: não suporta transformações drásticas.

Feres (2015) revela que o trabalho em rede possibilita a criação e a evolução da loja, por meio de diversas ideias, que são incorporadas ao acervo. Elucida, também, as vantagens que os grupos propiciam, mais especificamente: o entrelaçado de cultura, o progresso da tecnologia, a melhoria do negócio, o invento vantajoso diante da concorrência, os produtos e os serviços oferecidos.

Conforme Balestrin e Vershoore (2016), as redes de cooperação geram por si só benefícios capazes de desenvolver, contemplar e potencializar os processos de crescimento, frente às empresas que não participam desse processo.

2.3 Custos reduzidos no ingresso das redes

Fusco (2004) refere-se aos clusters como um elo entre as organizações, os fornecedores, a matéria-prima, os consumidores e as instituições, em que, além do posicionamento, beneficiam-se com a proximidade. Saliencia, ainda, que os ganhos de um cluster são bem consideráveis, mas a diminuição dos custos e as vantagens que abrangem a cadeia das redes se tornam destaque, por envolverem compras em maior quantidade para obtenção de desconto.

Tabela 1 – Direcionadores de custos estruturais e de execução

Custos estruturais	Custos de execução
Escala: tamanho de um investimento a ser feito.	Envolvimento da força de trabalho: participação no conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua.
Escopo: grau de integração vertical – a magnitude pela qual a empresa possui ou controla as operações dos fornecedores e consumidores.	Gestão da qualidade total: do produto e do processo.
Experiências: quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora.	Utilização da capacidade: dadas as escolhas de escala na construção da unidade.
Tecnologia: tecnologias de processo são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa – da produção das matérias-primas até a distribuição do produto final.	Eficiência: da configuração das instalações.
Complexidade: amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.	Habilidade da empresa: em explorar as ligações com os fornecedores e/ou clientes.

Fonte: Olave, Amato Neto (2005, p. 74).

Adam (2006) destaca que as organizações ingressantes no associativismo têm a possibilidade de redução dos custos e, conseqüentemente, dos riscos, bem como a oportunidade de progresso na conquista de diferentes mercados e de melhor

qualificação dos produtos e serviços, de modo a socializar a tecnologia e amparar um todo como uma incorporação das partes.

Balestrin e Verschoore (2008) acrescentam que, ao acatar a forma de trabalho conjunto, é possível adaptar-se com mais facilidade às transformações que ocorrem no cotidiano das organizações e, como resultado, reduzir os custos de transação, tornando-se uma característica diferenciada, tanto na mercadoria quanto nas possibilidades de ascensão na economia, cada vez mais globalizada.

A partir desta pesquisa bibliográfica, é possível perceber muito claramente que os autores comungam dos benefícios e das vantagens que as redes de cooperação proporcionam aos seus associados.

Na seção a seguir, apresenta-se a metodologia utilizada para a busca das informações que subsidiaram este artigo.

3 METODOLOGIA

3.1 Métodos utilizados à pesquisa

Este estudo apresenta como método a pesquisa bibliográfica, exploratória, qualitativa e quantitativa.

Com a finalidade de analisar os impactos contábeis e financeiros em uma loja pertencente a uma rede de cooperação, é objetivo deste estudo aprimorar o entendimento por meio de bibliografias, contendo informações escritas por autores renomados da área, conforme já discutidas na seção anterior. Gil (2002) destaca que a pesquisa bibliográfica é a estrutura de um material com base em estudos já realizados.

Já a pesquisa exploratória possibilita a busca detalhada acerca de um determinado assunto, a fim de expor o conhecimento adquirido (GIL, 2008).

Quanto ao método de abordagem do problema, classifica-se como qualitativo e quantitativo. Conforme Banks (2009), a pesquisa qualitativa e quantitativa tem um estudo aprofundado, buscando estar coerente com os dados, para transcrever o apanhado de informações existentes.

3.2 Universo e amostra

Segundo Prodanov e Freitas (2013), universo é um todo definido por apresentar a mesma finalidade do assunto estudado. Amostra é uma parcela selecionada desse universo, que define o público-alvo.

O universo pesquisado é a empresa “Materiais de Construção Santa Cristina”, localizada no município de Três Coroas/RS, sendo direcionado às questões de número 01 a 11. No que tange às desvantagens de participar de uma rede de cooperação, dez gestores participantes dessa natureza explicitaram, em suas respostas, as dificuldades do processo. Por consequência, a amostra corresponde a onze entrevistados.

3.3 Meios utilizados à pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista, a qual seguiu um roteiro prefixado, contendo onze perguntas abertas à gestora e apenas uma aos outros dez participantes.

Na entrevista da empresa em estudo, surgiram questões não previstas no roteiro, que acabaram sendo respondidas ao natural, ampliando, com isso, o leque de informações. Ocorreu no mês de junho de 2019, com horário agendado, conforme a disponibilidade da participante. A realização da coleta das informações ocorreu por meio do uso de um dispositivo gravador.

Para apontar as desvantagens de um associado, foi elencada uma pergunta específica, em que os dez gestores expuseram suas respostas. Essa indagação aconteceu em outubro de 2019, por intermédio de um contato telefônico, o qual, posteriormente, foi transcrito para este artigo.

Com o intuito de assegurar a seriedade, evitar qualquer desconforto durante a entrevista e seguir a ética deste trabalho, foi apresentado, no início, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.4 Caracterização da empresa

O estudo ocorreu na empresa “Materiais de Construção Santa Cristina”, localizada na cidade de Três Coroas/RS, participante do grupo “Rede de Materiais de Construção” (REDEMAC). A empresa está no mercado desde 1993, ano em que iniciou suas atividades como pequena loja, estabelecida no município de Parobé, num espaço de apenas 24m², contando com dois colaboradores. Em 1997, foi transferida para a cidade de Três Coroas/RS, comercializando somente pisos e azulejos, mantendo os mesmos funcionários. No ano de 1999, houve uma mudança de endereço, mas permaneceu na mesma cidade. A partir daí, a empresa foi aumentando o mix de produtos, passando a comercializar materiais de construção, em geral. Em consequência disso, o número de colaboradores aumentou para quatro.

No ano de 2002, a empresa recebeu o convite para integrar à Redemac Materiais de Construção, a qual, nesse período, contava com 80 lojas associadas no Estado do Rio Grande do Sul, sendo distribuídas em 62 municípios gaúchos.

Na ocasião em que foi realizado o presente trabalho, a empresa completou 26 anos de mercado, contando com 13 colaboradores, em uma área total de 1.000m², situada na cidade de Três Coroas/RS.

Quadro 1 - Missão da rede

MISSÃO
Propiciar o desenvolvimento das lojas de materiais de construção associadas, promovendo associativismo e gerando competitividade, através da capacitação dos recursos humanos, negociações e ferramentas de gestão; beneficiando os associados, consumidores, fornecedores e colaboradores.

Fonte: Redemac (2019).

Quadro 2 – Princípios e valores da rede

PRINCÍPIOS E VALORES
Valorização da Marca Redemac - como patrimônio coletivo requer fidelidade, comprometimento e adequação das lojas associadas.
Respeito ao associado - garantir a participação no processo decisório em condições de igualdade.
Espírito de Cooperação - reconhecer que as decisões coletivas se sobrepõem aos interesses individuais.
Competitividade sustentável - gerada através da inovação nos processos organizacionais, da mobilização em torno de objetivos comuns, em busca de melhores resultados.
Crescimento profissional e pessoal - estimular o treinamento e desenvolvimento contínuo dos gestores e colaboradores.
Ética, transparência, confiança, honestidade e disposição para mudanças - pressupostos da cooperação.

Fonte: Redemac (2019).

Imagem 1 - Prédio da empresa em estudo



Fonte: Foto ilustrativa, site Redemac Materiais de Construção Três Coroas/RS (2019).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Entrevista com a gestora da empresa

Com o objetivo de transcrever as informações prestadas pela gestora de forma fidedigna, optou-se por apresentar a entrevista na íntegra, o que evita qualquer tendência ou mesmo a falta de compreensão da pesquisadora.

A seguir, encontra-se a entrevista realizada:

4.1.1 No seu entendimento, qual é a principal finalidade de uma loja se vincular a uma rede de cooperação?

“Hoje em dia, as pequenas e médias empresas têm encontrado dificuldades para atuar de forma isolada no mercado, cada vez mais competitivo. As redes de cooperação têm sido um meio encontrado para sobreviver e competir com as grandes organizações. ‘A gente vê’ que a principal finalidade é o fortalecimento da loja; as negociações que se tornam mais vantajosas, a visibilidade no mercado e a

aprendizagem com a troca de informações e experiências, tudo isso preservando a individualidade de cada loja”.

4.1.2 A empresa obteve impacto financeiro positivo com a inserção na rede de cooperação?

“Desde a participação na rede, que ocorreu no ano de 2002, o mercado mudou muito nesse tempo. Estar dentro de uma marca reconhecida nos possibilita estar entre as grandes e, conseqüentemente, isso impacta diretamente num ganho positivo”.

Ainda, de acordo com informações extraídas, foi possível identificar que o fornecedor diferencia os empresários que fazem parte dessa categoria, com percentuais de descontos, aproximadamente, de 10%, 6,5% e 5%.

4.1.3 De que forma as lojas pertencentes a uma rede de cooperação se tornam mais competitivas?

“Por si só, a ligação que as lojas possuem conectadas à rede permite que haja uma estrutura mais adequada ao ambiente cada vez mais vasto de concorrentes, possibilitando, assim, efetuar diversas negociações para compra mais barata, atenuar a visibilidade que a marca tem com acesso ao marketing e divulgação em mídias, coisas que, talvez, não teríamos, se não participássemos da rede de cooperação”.

4.1.4 Quais mecanismos são utilizados para manter a empresa saudável financeiramente?

“Pode-se dizer que existem diferentes estratégias que visam à lucratividade da empresa, dentre elas, a importância de se ter um planejamento, a capacitação dos colaboradores e a inovação dos produtos. Assim, para identificar as novas práticas e resultados esperados, é necessário que haja um fluxo de caixa, em que conseguimos analisar a previsão das entradas e das saídas. Só que dentro da rede não há um mecanismo coletivo, sendo assim, cada loja trabalha individualmente”.

4.1.5 Que cuidados garantem o vínculo de uma empresa com a outra?

“O empreendedor, ao ser convidado para fazer parte de uma rede de cooperação, na qual visa a ampliar o leque de negócios, tem a missão de dedicar-se, preservando a qualidade da marca, os cuidados com o desempenho das vendas, a fim de alcançar bons resultados, com responsabilidade e confiança entre as lojas”.

4.1.6 Existe uma maior eficiência operacional, pelo fato de as ações serem tomadas em conjunto?

“Planejar as ações é um passo muito importante e fundamental, para que um negócio seja bem-sucedido. Dessa maneira, as ações são previamente estruturadas, de forma a seguir um planejamento que conduza a essa expansão, sendo que as lojas menores têm acesso à eficiência das lojas maiores”.

4.1.7 Como maximizar cada vez mais as vantagens desse ingresso?

“Desde o ano em que participamos da rede, os cenários foram evoluindo bastante. Fazer parte da Redemac nos faz perceber, em um contexto geral, que a formação de estratégias de crescimento só veio nos fortalecer. A inovação que esse programa vem demonstrando nos faz aproveitar todas as oportunidades que a rede de cooperação tem a oferecer, tanto de gestão pessoal quanto de operacional”.

4.1.8 Qual é a estratégia de compra que a empresa utiliza?

“Dentro de uma rede, em decorrência da negociação com diferentes fornecedores, é de suma importância projetar uma estratégia conjunta, com o intuito de alcançar os resultados, buscando sempre preservar a estrutura de cada loja. Para isso, utilizamos o estoque mínimo, que nos possibilita ver em tempo real a quantidade das mercadorias dentro do sistema”.

4.1.9 Em relação às compras conjuntas no sistema de redes de cooperação, quais as desvantagens que podem ser apontadas?

“Na rede, ‘a gente’ utiliza um calendário de compras conjuntas, no qual não são todos os fornecedores parceiros que entram nessas negociações. A maior desvantagem é o volume mínimo de vendas, pois é uma quantidade padrão por loja, não respeitando o tamanho de cada uma.”

4.1.10 Após a inserção nas redes de cooperação, quanto representam os ganhos nas compras, com base em controles internos gerenciais?

“Os ganhos são variáveis, mas, de uma forma geral, pode-se dizer que representam descontos de, aproximadamente, 10%, 6,5% e 5% sobre as compras”.

4.1.11 Pensando na logística atual do seu negócio, os prazos de pagamento são viáveis e de que forma são definidos?

“No mercado de materiais de construção, os prazos são pequenos, indiferente se o fornecedor está negociando com a rede ou com cada loja individual, não achamos que são viáveis, porque o nosso prazo de pagamento para o fornecedor é curto e o prazo de pagamento do cliente é longo; então, o fluxo de caixa tem que estar bem ajustado para poder fechar”.

A fim de enriquecer ainda mais as informações contidas e conhecer as possíveis desvantagens e/ou dificuldades de pertencer a uma rede de cooperação, foram entrevistados outros dez membros de outras empresas participantes dessa natureza, pois acreditou-se que esses apontariam fatos que a gestora entrevistada não revelou.

As desvantagens e dificuldades elencadas pelos entrevistados são as seguintes:

- **Gestor 1:** “A maior dificuldade é fazer com que as pessoas pensem no básico, que consigam se agregar ao menos nas coisas mais elementares, como, por exemplo, privilegiar as empresas parceiras e evitar comprar de empresas que não valorizam a rede. Sei que fazer com que todos pensem

igual é uma utopia, pois cada um é dono do seu negócio, mas entendo que é preciso convergir nas coisas essenciais. Penso, também, que alguns associados deveriam participar mais do cotidiano, com ideias para a melhoria contínua. No nosso caso, acredito que, nos últimos dois anos, temos tido uma participação muito significativa, principalmente nas assembleias, o que eu atribuo a um trabalho que vem sendo realizado no sentido de sensibilizar os associados para a importância da participação de cada membro”.

- **Gestor 2:** “Eu não saberia responder, não vejo maiores dificuldades”.
- **Gestor 3:** “Talvez, o fato de os lojistas possuírem características diferenciadas, já que alguns são maiores, uns estão localizados em cidades pequenas, enquanto outros situam-se em grandes cidades; consumidores diferentes, ou seja, são lojistas com perfis diferenciados, e essa diversidade talvez seja o maior entrave para uma associação como essa”.
- **Gestor 4:** “Como somos um grupo grande de lojistas, isso torna difícil contemplar o desejo de todos. No entanto, quando temos assuntos mais polêmicos, efetuamos votação e prevalece a vontade da maioria, o que acaba não gerando maiores problemas, pois, se não existe o consenso, ao menos todos podem se manifestar”.
- **Gestor 5:** “Eu tenho como exemplo a Mundi, e o que eu percebo são as diferenças de volumes de compras. Também, o fato de a associação ter membros de regiões muito diferentes, o que pode influenciar numa eventual compra coletiva. Já que são realidades bem distintas, os produtos a serem comprados não são os mesmos para todos, o que acaba impedindo uma compra coletiva, impedindo, com isso, a possibilidade de maiores ganhos. Contudo, considero normal essa divergência de produtos por região, porque os consumidores são diferentes e são perfis diferentes, tanto de loja quanto de consumidores finais. ‘A gente’ tem por experiências as nossas duas lojas, às vezes, determinado tipo de produto vende numa e não vende na outra, isso em se tratando da mesma cidade, onde uma loja se encontra a uma quadra e meia de distância da outra; então, se

analisarmos em nível estadual, infelizmente, teremos essa divergência de perfis de produtos”.

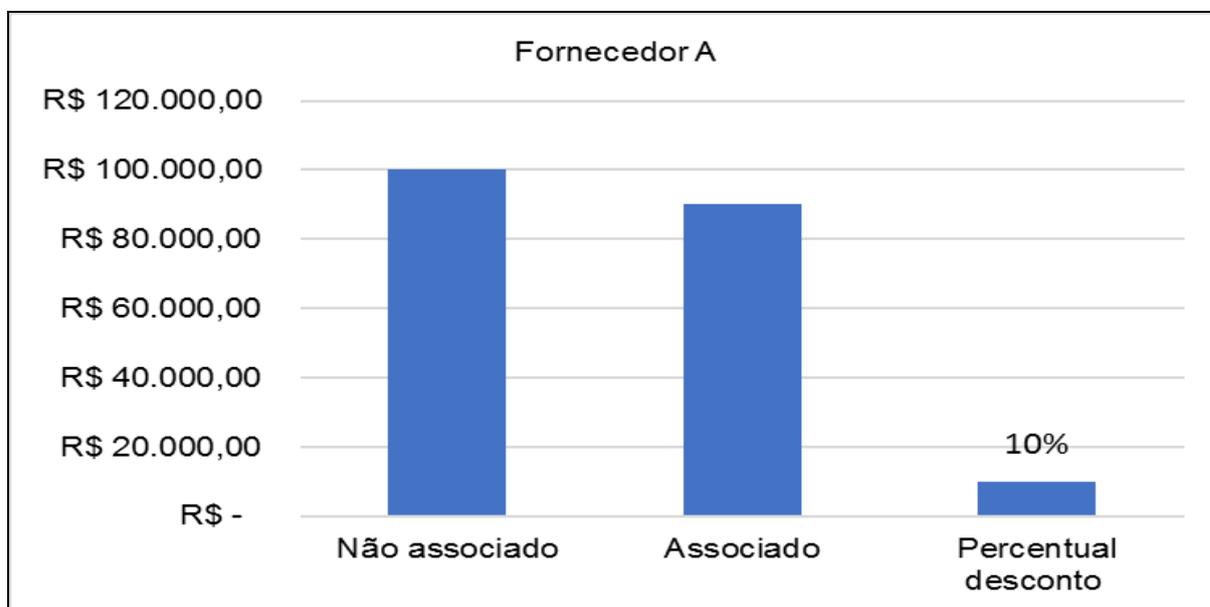
- **Gestor 6:** “Toda associação tem suas dificuldades, é claro que a Rede Mundi também tem as suas. Por exemplo, se nós conseguíssemos ter mais união entre os lojistas, buscando fazer compras conjuntas, certamente, teríamos resultados ainda melhores, pois, aos olhos do fabricante, seria melhor percebido o volume negociado”.
- **Gestor 7:** “Como eu participo de outras entidades semelhantes a essa, percebo que a maior dificuldade é fazer com que o associado participe ativamente do cotidiano da rede. Converso com diversos membros dessas redes, e a grande maioria relata a mesma situação, ou seja, todos têm dificuldade de fazer os associados participarem ativamente de suas associações”.
- **Gestor 8:** “O fato de serem muitas “cabeças” pensando de forma diferente, algumas dessas não tão fiéis, ou seja, pessoas que não estão na mesma linha de pensamento do restante do grupo. Existem casos em que o lojista tem uma postura diferente em relação aos fornecedores, do que é estabelecido pela associação”.
- **Gestor 9:** “Para mim, não vejo maiores dificuldades. Talvez, os associados que se encontram mais distantes da sede possam se sentir prejudicados”.
- **Gestor 10:** “O que pode, eventualmente, dificultar é que nem todos comprem os mesmos produtos, e, nesse caso, uma mídia pode servir para um e não para o outro”.

4.2 Amostragem de fornecedores

A partir das informações adquiridas ao longo da entrevista, visando fazer uma média de descontos obtidos aos participantes de uma rede de cooperação, bem como complementar esta análise, a seguir, são demonstradas, em forma de gráficos, percentuais de descontos de três fornecedores diferentes, sendo eles de áreas distintas, tais como: de fechaduras e cadeados, de tintas e vernizes e de

pincéis. Para tanto, foram efetuadas simulações com nomes de fornecedores fictícios, a fim de preservar as empresas, pelos seguintes patamares:

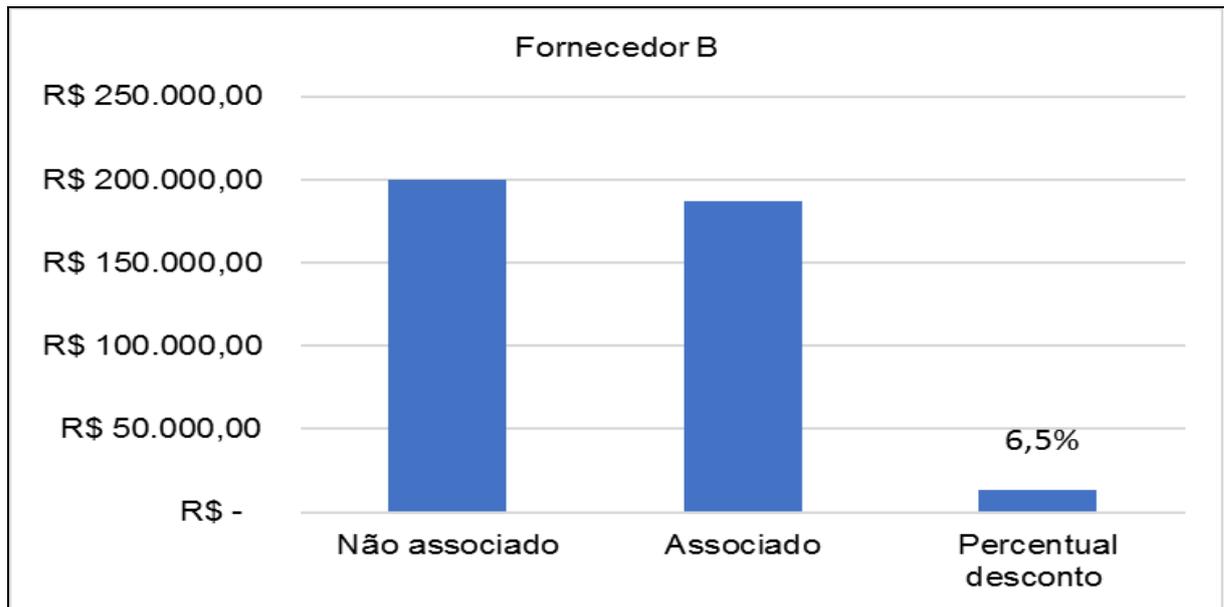
Gráfico 1 – Fornecedor de fechaduras e cadeados



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conforme as informações extraídas para o gráfico 1, os empresários que participam das redes de cooperação recebem 10% de desconto nas compras. Simulando uma compra de R\$ 100.000,00 por mês, o associado tem uma vantagem de R\$ 10.000,00 mensais; ao final de doze meses, totaliza-se um benefício de R\$ 120.000,00.

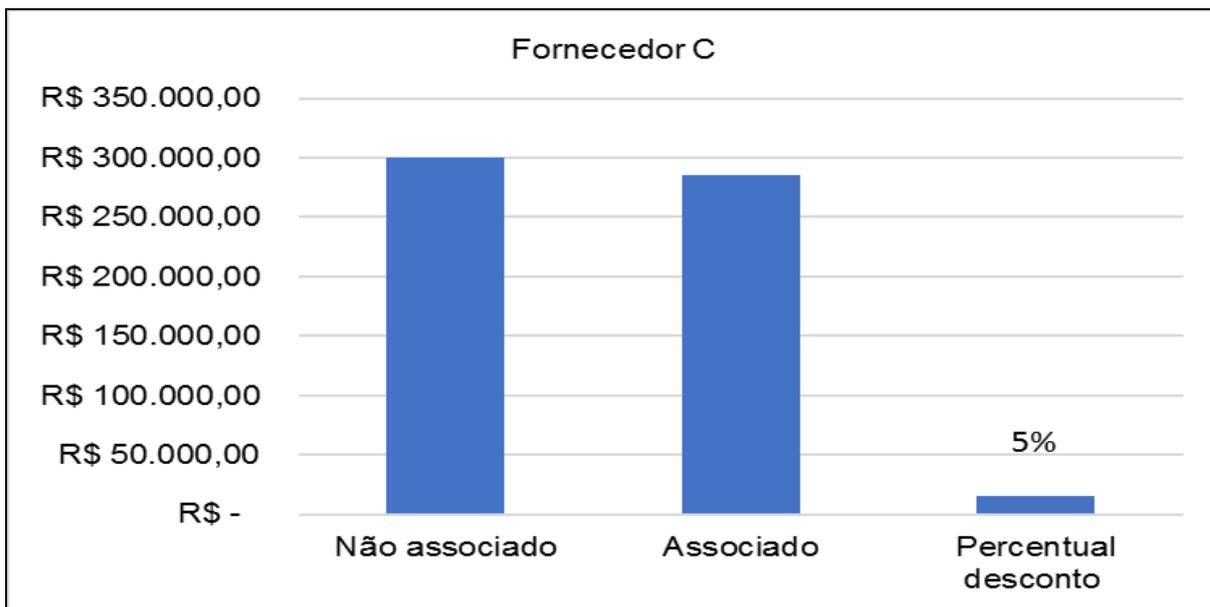
A fim de fazer um comparativo da realidade com o que foi exposto na literatura pesquisada, Amato Neto (2005) demonstra o quão vantajoso se torna pertencer ao associativismo, tanto para a evolução do negócio quanto para utilizar as vantagens oferecidas, pelo fato de se trabalhar em grupo.

Gráfico 2 – Fornecedor de tintas e vernizes

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Em conformidade com o gráfico 2, o fornecedor B concede entre 5% e 8% de desconto às lojas participantes, em média, 6,5%. Resumidamente, fazendo uma análise com R\$ 200.000,00 mensais em compras, as empresas pertencentes têm um benefício de R\$ 13.000,00 no mês. Ao final de um ano, têm um total de R\$ 156.000,00.

Para endossar o resultado da pesquisa, o autor Adam (2006) ratifica que os associados partilham da diminuição de custos e riscos e de um aumento gradativo na captação de novos mercados. Tudo isso, levando em consideração que uma empresa individualizada não possui essas e tantas outras características que se tornam vantajosas.

Gráfico 3 – Fornecedor de pincéis

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ao analisar os dados disponíveis do fornecedor C, é possível identificar que os participantes das redes de cooperação mantêm uma vantagem, com custo reduzido entre 3% e 7% sobre as compras, resultando, em média, 5%. Utilizando-se de um exemplo em que é simulada uma compra no valor de R\$ 300.000,00 mensais, assegura-se um desconto de R\$ 15.000,00, ao prazo de 30 dias. Assim, em doze meses, proporciona-se um benefício de R\$ 180.000,00, em relação a uma empresa não vinculada à rede.

Balestrin e Verschoore (2008) reiteram que o trabalho em conjunto facilita lidar com as transformações das empresas, na intenção de reduzir custos e diferenciar-se na mercadoria, assim como estimular o crescimento da rede, enfrentando os vieses que a economia retrata diariamente.

Certificando-se da falta de eventuais dados para compor de forma mais detalhada os ganhos, foram feitas as simulações acima, com a intenção de demonstrar que o afiliado possui benefícios, em comparação a uma empresa individualizada. Esse vínculo de lojas propicia um certo contentamento para a gestora, quando afirma: “estar dentro de uma marca reconhecida nos possibilita estar entre as grandes e, conseqüentemente, isso impacta diretamente para um ganho positivo”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esta pesquisa, os resultados obtidos demonstram que a participação de uma loja numa rede de cooperação traz inúmeros benefícios. Além dos diversos ganhos observados durante a pesquisa bibliográfica, a gestora entrevistada da empresa evidenciou, com dados e informações, a sua satisfação com a participação na associação, o que ratifica a opinião dos autores pesquisados.

O estudo possibilitou ter uma melhor compreensão sobre o modo pelo qual as empresas lidam com as diferentes formas de investir em uma organização, que visa a trabalhar coletivamente e, ao mesmo tempo, manter a individualidade, aproveitando as vantagens proporcionadas pela rede de cooperação aos associados. Logo, tornou-se possível compreender as dificuldades que diferentes gestores mantêm nas redes, a partir de diversos apontamentos realizados por eles, que evidenciam o lado negativo de pertencer a essa natureza.

Respondendo aos objetivos geral e específicos, após a análise da entrevista com a gestora da empresa e algumas simulações realizadas com as informações disponibilizadas, foi possível identificar que participar de uma rede de cooperação possibilita um avanço positivo à organização, por intermédio dos percentuais de descontos diferenciados, sejam eles nas compras em maior quantidade ou devido à diferenciação para essa categoria. Em um segundo momento, foram encontradas as desvantagens dessa participação, as quais, de certa forma, não atingem o resultado final, mediante os ganhos que representam uma vantagem significativa para qualquer tipo de empresa, independentemente do porte ou segmento.

Percebeu-se, também, que as vantagens do associado perpassam as questões meramente financeiras, pois proporcionam tantos outros ganhos, tais como: maior representatividade na divulgação das mídias, acesso facilitado à inovação, troca de informações entre os membros da rede, aquisição de novos produtos e marcas até então inacessíveis, dentre outros. Em consequência disso, acredita-se que as empresas integrantes elevem seus ganhos, a partir do reconhecimento pelo mercado consumidor.

Reportando ao referencial teórico e ao contexto ratificado por toda extensão deste artigo, nota-se que as redes de cooperação mantêm diferentes quesitos para competir com os grandes conglomerados, porque os pequenos negócios conseguem

disputar, por intermédio dos recursos que lhes são concedidos, em decorrência do associativismo. Se não estiverem em igualdade de condições, pelo menos, minimizam o abismo existente entre as pequenas e grandes empresas, em um ambiente cada dia mais voraz, onde cada um quer aumentar o seu quinhão.

Cabe destacar que a análise teve suas limitações, não sendo possível fazer uma interpretação com toda a profundidade desejada, pois os dados obtidos foram insuficientes para uma avaliação mais complexa, já que não foram disponibilizados pela empresa em estudo, embora tenham sido solicitados diversas vezes. Porém, isso não diminui a veracidade e a importância das informações descritas neste artigo, pois os conhecimentos alcançados foram suficientes para atingir os objetivos propostos no projeto.

Acredita-se que este estudo possa contribuir com futuras pesquisas dentro desta temática, vez que os conhecimentos produzidos, certamente, poderão subsidiar outros pesquisadores.

Por fim, sugere-se, de uma forma geral, aos gestores de micro e pequenas empresas, que procurem conhecer esse modelo de organização, pois ficou evidente os benefícios que as empresas integrantes desse tipo de associação obtêm, em virtude de o estudo deixar claro que os participantes das redes de cooperação conseguem maiores ganhos. Além do mais, numa época em que maximizar os resultados é o grande desafio, essas empresas se destacam em comparação às demais, gerando, dessa forma, aumento de emprego e de renda – o que é fundamental para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

ADAM, Carla Regina. **Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação**. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ (org). **Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMes: Teorizações e Evidências.** RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.8, p. 203-227, 2004. Edição especial.

_____; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

_____; VERSCHOORE, Jorge; ANTUNES, Junico. Gestão de redes de cooperação empresarial. In: ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge (Organizadores). **Práticas de gestão de redes de cooperação.** São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2004. p. 49-68.

BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa.** São Paulo: Artmed, 0 2009.

BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton Luiz. **Desenvolvimento Regional: abordagens interdisciplinares.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

CARRÃO, A. M. R. **Cooperação entre empresas de pequeno porte.** Revista de Administração da USP, v. 39, n. 2, abr./jun., p. 186-195, 2004.

CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. **O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERES, Glórias Georges. Competência em Informação: Interface entre as Redes de Conhecimento, Criatividade e Inovação. In: BELLUZZO, Regina Célia Baptista; FERES, Glórias Georges; VALENTIM Marta Lúcia Pomim (org.). **Redes de Conhecimento e Competência em Informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação.** Rio de Janeiro: Interciência, 2015. p. 215-248.

FUSCO, José Paulo Alves. **Cadeia de fornecimento e redes de empresas: abordagem metodológica para avaliação de competitividade.** São Paulo: Arte Ciência, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

KAPRON, Sérgio. **Desenvolvimento e Participação.** 2014. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br/conteudo/197601/artigo-desenvolvimento-e-participacao-por-sergio-kapron>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GOLLO, Silvana Saionara. **Redes de Cooperação como vantagem Competitiva**: Estudo de Caso de uma Rede de Supermercados no Rio Grande do Sul. Santa Cruz do Sul, v. 16, n.2, p. 227 – 252, maio/ago. 2011. Disponível em:<<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/1969>>. Acesso em 28 abr. 2019.

NAKANO, Davi Noboru. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, João (org). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 54-67.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 68-93.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; REIS, Patrícia. **Comunicação, cultura e sustentabilidade**: desenvolvimento sustentável nos APLs de Cabo Frio e Santo Antônio de Pádua. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO- SDET. **Redes de cooperação**. Disponível em:<<https://sedetur.rs.gov.br/redes-de-cooperacao>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; COELHO, Tatiene Martins; YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero; ISHIKAWA, Maria Inês Garcia. Inovação e Desenvolvimento Social nas Organizações Contemporâneas sob o Espectro da Competência em Informação. In: BELLUZZO, Regina Célia Baptista; FERES, Glória Georges; VALENTIM, Marta Lígia Pomim (organizadoras). **Redes de Conhecimento e Competência em Informação**: interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. p. 131-170.

THOMPSON JR., Artur A.; Strickland III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

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