



ESTUDO DA VIABILIDADE DE ADESÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO

STUDY OF THE VIABILITY OF JOINING A SMALL COMPANY IN A COOPERATION NETWORK

Luana da Silva Ferreira¹
Christian Venzon²

RESUMO

Diante da realidade competitiva das organizações, despertou-se a necessidade de criar maneiras eficazes de gestão, principalmente para micro e pequenas empresas, e surgiu a administração em forma de cooperação, que visa unir as entidades em prol de um objetivo comum. Deste modo, este estudo teve como tema de pesquisa as Redes de Cooperação, no qual objetivou-se avaliar a viabilidade e os benefícios para uma pequena empresa fazer parte de uma rede de cooperação. O estudo foi realizado na Móveis Brunel, uma microempresa localizada no interior de Santa Cruz do Sul. Para tanto, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa com análise descritiva, usando fonte direta para coleta e interpretação dos dados. Foi possível identificar diversas vantagens na adesão a uma rede, sem deixar de levar em consideração os pontos negativos do sistema. Todavia, pode-se concluir que é viável para a empresa participar de uma rede de cooperação, tendo em vista as vantagens importantes que geram maior poder de mercado, porém o momento financeiro em que a empresa vive não é possível realizar um novo investimento, mas destaca-se que a proposta poderá ser concretizada no futuro.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Microempresas. Desenvolvimento.

ABSTRACT

Faced with the competitive reality of organizations, the need to create effective ways of management, especially for micro and small companies, arose and management in the form of cooperation, which aims to unite the entities towards a common goal. Thus, this study had as its research theme the Cooperation Networks, which aimed to evaluate the viability and benefits for a small company to be part of a cooperation network. The study was conducted at Móveis Brunel, a microenterprise located in the interior of Santa Cruz do Sul. For this, the study was characterized as a qualitative research with descriptive analysis, using direct source for data collection and interpretation. It was possible to identify several advantages in joining a network, while taking into account the negative points of the system. However, it can be concluded that it is viable for the company to participate in a cooperation network, given the important advantages that generate greater market power, but the financial moment in

¹

² Professor Orientador - Administrador, MBA em Gestão Empresarial, Esp. em Educação Superior. Faculdade Dom Alberto- Santa Cruz do Sul/ RS. E-mail: christian.venzon@domalberto.edu.br.



which the company lives is not possible to make a new investment, but It is emphasized that the proposal could be implemented in the future.

Key Words: Cooperation Networks. Microenterprises. Development.

INTRODUÇÃO

Acompanhar as diversas transformações ocorridas no mercado atual tem sido tarefa decisiva para o bom funcionamento das empresas, devido aos grandes avanços tecnológicos, a competitividade e as exigências que só aumentaram. Assim surgiu a ideia de cooperação entre empresas, que está no auge de modelos de gestão dos últimos anos, um modelo estratégico, inovador, que vem quebrando alguns paradigmas consolidados por muito tempo. As redes empresariais podem ultrapassar barreiras econômicas, financeiras, trazendo as vantagens competitivas, tais como, maior nível de produtividade, qualidade, flexibilidade a mudanças, que são necessárias para concorrer com as pressões competitivas a um nível global.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 79), as redes de cooperação empresarial são constituídas por instituições coesas e bastante interligadas, o que as orienta a promover soluções inovadoras e competitivas de forma coletiva. Oliveira (2011) destaca que essa nova estratégia tem por finalidade traçar os melhores caminhos a serem seguidos, as ações que devem ser adotadas para o alcance dos objetivos empresariais, metas e desafios que podem surgir. Para Haser e Druzian (2019), a cooperação é uma ação, na qual se busca abandonar a gestão individual e assim aceitar seu concorrente como um aliado para que se possa aumentar a competitividade perante o cenário atual.

O motivo para uma organização criar uma aliança com outras deve estar plenamente ligado à estratégia empresarial a ser executada, algo que precisa de análise, pois é necessário ter convicção de que serão compartilhadas ideias com demais empresas, avaliar se esse modelo se encaixa com a missão, visão e valores que se deseja alcançar. Essa decisão também irá gerar custos, em que é preciso saber se a corporação está disposta a arcar com eles ou mesmo se possui o devido valor em caixa, sendo que uma estratégia bem-sucedida aumentará a lucratividade.

Considerando todo este contexto, o objeto de pesquisa é a Loja Móveis Brunel, uma microempresa familiar, localizada em Alto Paredão, interior de Santa Cruz do Sul,



atuante no ramo de móveis e eletrodomésticos desde 2005. Além dos proprietários, o estabelecimento conta com mais um funcionário, num total de 4 pessoas. Ao longo de seus 14 anos de trajetória, a empresa vem buscando se desenvolver na área, dando prioridade ao melhor atendimento aos seus clientes, oferecendo produtos de qualidade com melhor custo-benefício possível, acreditando que o crescimento da empresa, além de aumentar seu poder de mercado trará desenvolvimento para a comunidade local.

Haser e Druzian (2019) trouxeram o estudo de uma pesquisa que tinha como objetivo descobrir as vantagens de uma empresa do ramo supermercadista participar de uma rede de cooperação. Realizada com empresas integrantes da Redefort, houve um convívio com a realidade de empresas que trabalham com este modelo de gestão, em que puderam ser constatadas diversas vantagens, como as compras coletivas, *marketing*, aprendizado, inovação, entre outras. As desvantagens também foram levadas em conta, porém concluiu-se que as melhorias trazidas pela adesão podem ser primordiais para se obter maior competitividade e garantir a sobrevivência de algumas empresas no mercado.

Baseado na relevância do assunto, este trabalho teve como problema de pesquisa: Qual a viabilidade e os benefícios para uma pequena empresa fazer parte de uma rede de cooperação? Já o objetivo geral foi avaliar a viabilidade e os benefícios para uma pequena empresa fazer parte de uma rede de cooperação. Pretendeu-se explicitar mais a pesquisa através dos objetivos específicos que pretendem: identificar os benefícios deste tipo de gestão; verificar a interdependência de uma empresa, se a autonomia na forma de administrar se perde ou não; descobrir os requisitos exigidos para uma empresa trabalhar neste modelo.

Com base na premissa acima, a pesquisa justifica-se pela tentativa de encontrar diferentes alternativas de desenvolvimento de uma microempresa no interior de Santa Cruz do Sul. Esse trabalho de cooperação vem se disseminando atualmente, sendo uma forma de melhoria para algumas empresas e de reerguimento de outras, pois ao invés de existir uma competição de mercado, as organizações se unem em prol da rentabilidade comum, servindo para que uma enxergue o problema da outra e



as mudanças sejam conjuntas. Estudar formas de mudanças para o meio cooperativo é fundamental dentro do modelo mercadológico de hoje. Dessa forma, segundo Oliveira (2012), as empresas estão inseridas no mercado de incertezas, de muita concorrência, se tornando cada vez mais complexo este ambiente de negócios. Assim destaca que quanto mais informações auxiliarem nas tomadas de decisões, menores serão os custos na correção de ações.

Visando alcançar o objetivo proposto, o trabalho se estruturou de forma que, primeiramente, fossem abordados os principais conceitos do tema em questão, sua importância no mercado atual e as vantagens e dificuldades de adesão de empresas a uma rede de cooperação, as quais são fundamentais para auxiliar uma tomada de decisão. Também foi estudada a aprendizagem gerada pelo trabalho de cooperação, a qual é muito forte quando se tem um grupo grande trabalhando por um objetivo comum. Foi utilizada uma metodologia qualitativa para coleta de informações necessárias, tendo na sequência uma análise dos dados e descrição dos resultados obtidos com a pesquisa na Redlar (Rede de Empresas do segmento de móveis e eletrodomésticos). Para finalizar, foram realizadas as considerações, destacando-se a importância e limitações deste trabalho.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste próximo item foram apresentados os principais autores de referência que nortearam e deram sustentação para que a pesquisadora pudesse resolver o problema e os demais objetivos propostos.

1.1 Conceituação e importância das redes

A gestão de redes de cooperação é um objeto novo de estudo, um assunto interessante, para o qual as empresas se unem a fim de realizar uma troca de informações, aprendizados profissionais para que consigam chegar ao objetivo almejado, tornando-se competitiva no mercado. Essa união precisa ser efetivamente cumprida, para que haja bem mais cooperação que competição. Por mais que a concorrência seja algo normal, se ela for mais forte que a união, a rede não se manterá.



O Programa Redes de Cooperação foi desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2000. Este programa veio como uma nova política pública que objetiva o fortalecimento de competitividade das micro e pequenas empresas, bem como o desenvolvimento socioeconômico regional. A cooperação entre diferentes unidades tem sido estratégia de sobrevivência de micro, pequenas e médias empresas (CARRÃO, 2004). Para o autor, esse modelo configura formas de aliança que combinam eficácia, informalidade e espontaneidade.

Essa união de forças, atuações similares que se unem em prol de um objetivo comum, é denominado genericamente de redes de cooperação ou redes horizontais. Segundo Amato Neto (2008), as redes horizontais são criadas a partir da fusão de empresas do mesmo ramo de atuação que enfrentam dificuldades de sobreviver perante as mudanças do mercado. Além disso, há uma maior conquista de mercado, redução de custos, geração de soluções coletivas para maximização de lucros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; OLIVER, 1990; BRASS et al., 2004).

A ênfase na união está voltada para percepção de que dificuldades podem ser superadas e oportunidades alcançadas por meio de ações conjuntas e coordenadas. Possui como característica a horizontalidade, ou seja, todos têm acesso ao mesmo poder, são múltiplas lideranças democráticas com objetivos e valores compartilhados. Amato Neto (2000), no seu trabalho de pesquisa sobre Redes de Cooperação e *Clusters* Competitivos, menciona que a cooperação entre empresas (redes) e as formações de agrupamento de empresas (*clusters*) criam uma dinâmica de cooperação na busca de eficiências coletivas. Eficiências que, uma vez alcançadas, propiciam vantagens competitivas, dinâmicas a ambas as formas de cadeias de negócios.

As pequenas e médias empresas (PME's) têm seu papel fundamental para a geração de empregos, pelo fato de criarem alternativas para que elas consigam se manter no mercado frente as de grande porte, e são de suma importância, também, para o crescimento do local onde está inserida, que grande parte são em cidades pequenas ou no interior. A partir dessa premissa foi se concretizando a ideia de cooperação entre entidades, para que a competitividade se torne união, literalmente



uma rede, em que uma ponta está interligada a outra, sem que se possa tomar grandes decisões sozinho, evitando grandes problemas, pois a visão de mais pessoas sobre um mesmo assunto pode reduzir em grande porcentagem a margem de erros.

Verchoore e Balestrin (2010) explicam que, historicamente, as pequenas e médias empresas demonstram maiores dificuldades de desenvolvimento, devido ao grande poder competitivo de grandes empresas que dominam o mercado, bem como pelo baixo poder de negociação, falta de novos conhecimentos, falta de tecnologias de gerenciamento, inacessibilidade de crédito, entre outros fatores. Amato Neto (2001) reforça o conceito de que a cooperação “oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade”.

As redes de cooperação se compõem em uma forma organizacional própria. Por isso, no lugar de sua natureza distinta, necessitam construir modelos de gestão/direção ajustados a sua especificidade (BALESTRIN; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010). A forma de trabalho dessa rede deve estar direcionada às necessidades de cada empresa, alinhada à missão, visão e valores. Balestrin e Verschoore (2008, p. 104) definem:

As redes de cooperação passam a ser grupos de empresas coesas e amplamente inter-relacionadas, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de maneira coletiva e coordenada. Ou seja, são formadas por um conjunto de empresas interdependentes agrupadas em uma estrutura única, constituindo uma nova organização tão ou mais importante que as próprias empresas.

Desde o ano de 2000, o Brasil mostrou-se interessado neste tipo de gestão, pois teve um aumento significativo no número de redes. Segundo pesquisas, nos últimos dez anos foram criadas em torno de 1000 redes de cooperação, em sua maioria compostas por micro e pequenas empresas. A aposta nesse modelo vem crescendo continuamente, seguindo a tendência de que essa proporção alargue ainda mais (SEBRAE, 2016).

1.2 Vantagens e dificuldades encontradas nas redes



As redes de cooperação servem de estrutura para os empreendedores de forma individual, porque se utilizam da infraestrutura da mesma para conseguir ampliar seu desempenho de forma mais eficiente e inovadora, pois contam com a segurança que a rede traz. Essa convicção faz com os laços entre a rede e seus associados fiquem mais fortalecidos, que haja mais engajamento.

Para as pequenas e médias empresas, trabalhar em conjunto tem se tornado uma oportunidade muito rentável de melhorias. Pode-se destacar como vantagens: invenção de estratégias em conjunto; novas táticas de mercado; agregação de valor à marca da empresa; diminuição dos custos gerencias e de investimentos; ampliação do mercado; acesso a mais opções de crédito; acesso a novidades de mercado; *marketing* partilhado. Alves et al. (2010), Verschoore e Balestrin (2008), destacam ainda as seguintes vantagens:

- Ganhos de escala e poder de mercado: vai de acordo com o aumento de associados, pois quanto mais cresce a rede há mais chances das empresas ganharem mercado frente as demais, conquistando boas promoções com fornecedores e parceiros, o que vai aumentando o poder da marca, imagem.
- Aprendizagem e inovação: a troca de experiências com outros gestores gera inovação na forma de trabalhar, surgem novas propostas de inovação de produtos e serviços. As redes podem proporcionar cursos, palestras, serviços de consultoria ou mesmo a simples troca de conhecimentos do dia a dia.
- Acesso a soluções: os problemas encarados pelas microempresas podem ser solucionados dentro da rede, através de amparo contábil, técnico e de garantias para o tranquilo desenvolvimento do negócio. As redes também proporcionam treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como de gerenciamento, que buscam identificar e solucionar as dificuldades individuais e de grupo.
- Relações sociais: busca intensificar as relações entre os componentes da rede, o elo das relações informais e formais, incentivo ao relacionamento interpessoal. Para esse modelo é muito importante que todos se sintam bem no local de trabalho e que haja confiança mútua.



- Redução de custos e riscos: a integração do grupo propicia o compartilhamento de dúvidas referentes aos custos e aos riscos de qualquer investimento. Uma das grandes vantagens está na redução de custos com a compra de mercadoria, pois a rede consegue comprar em grande escala, reduzindo em muito seu valor.

Segundo Tizotte e Basso (2011), os maiores desafios e dificuldades encontrados na gestão em redes e que ocasionam rompimento de uma empresa com ela se dão por motivos como o aspecto geográfico, distância muito grande da sede da rede com as demais associadas, falta de comprometimento por parte de alguns, assim gerando fracasso geral. Também vale lembrar que esse sistema possui algumas regras que podem engessar a autonomia do gestor, pois tudo que for implementado deve ter a aceitação dos demais.

Pode haver desavenças, devido ao oportunismo, por alguém tentar tirar mais vantagens para si próprio. Esse fator é desencadeado devido à mistura de culturas, pois cada um possui características individuais e são elas que desencadeiam o enfraquecimento e as falhas da gestão (BARCELLOS et al., 2011). O uso desse modelo também pode acabar expondo informações que são restritas de uma empresa, sendo difícil apontar um culpado, porque existem muitas pessoas interligadas com esses dados.

Tudo ocorre com muita rapidez, o que pode deixar pontos em aberto ou causar falhas na comunicação, pois se não for tudo bem explicado ao grande grupo, há sempre uma distorção na hora de repetir a informação para os demais, pois pode haver maneiras diferentes de interpretação. Outro problema estaria na divergência de alguma ideia, de um meio de divulgação, de propagandas não criativas, ou seja, o descontentamento de algumas partes.

O que muitos deixam de observar é que há mais motivos para exaltar a concretização de inúmeras redes do que se frustrar com desistências isoladas, pois isso pode ser superado pelos demais quando o conceito de cooperar prevalece (TIZOTTE; BASSO, 2013).

1.3 Aprendizagem gerada pela formação de redes



As novas formas de uma empresa administrar, desenvolver-se e crescer no mercado são vistas normalmente como uma forma de amenizar as agitações do mercado. No entanto, estes meios vão um pouco além disso, as redes de cooperação servem para que as entidades nela associadas gerem aprendizagem e troca de capital intelectual de seus gestores e colaboradores.

A aprendizagem organizacional é resultado direto da aprendizagem individual e coletiva (WEYMER; TORTATO, 2011). Com a cooperação, as empresas enxergam o quanto é importante ser aberta a novas opiniões, o quanto incentivar as pessoas a compartilharem experiências é relevante para o sucesso de uma empresa ou um conglomerado delas. A aprendizagem organizacional refere-se ao processo ativo de geração, acumulação, distribuição e uso do conhecimento entre entidades que estão cooperando entre si (MOZZATO; BITTENCOURT, 2014).

A troca de conhecimentos, de cultura, é algo que agrega muito valor às redes de cooperação, pois normalmente as empresas participantes atuam em diversas cidades de uma região, e por mais que pareça semelhante não é. Sabe-se que todo lugar existe um modo de pensar e as empresas devem buscar se adequar a esta cultura para não correr o risco de falir. Desse modo, quem se associa a uma rede de cooperação adquire através de seus encontros uma aprendizagem impossível de mensurar.

Para que se obtenha resultados positivos em relação à aprendizagem, os gestores das redes devem manter uma relação de confiança, uma comunicação menos formal, burocrática, momentos em que todos possam se juntar para ter acesso a novos conhecimentos, treinamentos que desenvolvam o trabalho e a equipe. A aprendizagem em níveis organizacionais depende da composição, do princípio organizacional, se ele é forte ou fragilmente estruturado (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Essa troca gera mais poder de competitividade, de inovação, em que todas as associadas se beneficiam.

As redes de cooperação, por proporcionarem este tipo de vantagem, veem se destacando entre os modelos empresariais de gestão, um meio em que pequenas empresas encontram de obter um ganho constante de espaço no mercado. Em suma,



o aprendizado interorganizacional é a técnica voluntária em que instituições trocam informações e conhecimentos entre si, aperfeiçoando suas bases de experiências e encontrando possibilidades de aplicação para novos conhecimentos gerados (ANDREIS et al., 2014).

Há o compartilhamento de novas formas de trabalho, de novas técnicas que foram descobertas por uma das integrantes, que, por vezes, não havia sido pensada por outra, desta forma conseguem resolver e traçar uma ação rápida para os problemas que surgem. Isso envolve a partilha de novas ideias entre os membros das diferentes organizações, que co-criam valor a partir de atividades conjuntas (SCHILD, 2012).

Pode-se dizer que as empresas conseguem realizar de forma eficiente um *benchmarking* interno e externo, avaliando a concorrência, buscando estar à frente ou mesmo aperfeiçoando seus próprios métodos. Assim, Balestrin e Verschoore (2008) explicam que o aprendizado pode ser integralizado através dos espaços de convívio, de relação em que nessas práticas o conhecimento organizacional pode ser expandido. Também relatam que as ações revolucionárias, que são criadas pelos centros de pesquisas das empresas, proporcionam aos integrantes uma aproximação com novos modelos, práticas e inovações tecnológicas.

O processo de aprendizagem ocorre continuamente, pois há sempre o acesso às informações, transparência de uma loja para outra da rede, contínua geração de ideias, ou seja, os colaboradores estão sempre descobrindo, conhecendo novas formas de trabalho, o que se torna um dos principais diferenciais para que o modelo de gestão venha se disseminando e se desenvolvendo cada vez mais forte no mercado atual.

1.4 Síntese de trabalhos relacionados ao tema Redes de Cooperação

Autores	Método	Conclusão
---------	--------	-----------



<p>Magalhães, Daudt, Phonlor (2009)</p>	<p>“Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital”: estudo de caso realizado para conhecer as vantagens proporcionadas pelas redes de cooperação nas pequenas e médias empresas.</p>	<p>Perceberam que ainda há pouco conhecimento a respeito do <i>venture capital</i>, mas que em contrapartida, o Brasil está se abrindo mais a novos conceitos. Inicialmente, as empresas buscam por esta gestão pensando somente no aporte financeiro, porém, com o passar do tempo, percebem várias vantagens, como uma nova base para o processo de gerenciamento de uma organização, inovando sua maneira de pensar. Sugerem assim novos estudos para o aprimoramento do conceito.</p>
<p>Universidade do Vale do Rio dos Sinos, da cidade de São Leopoldo, RS, (2010).</p>	<p>“A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?” Estudo de caso realizado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, da cidade de São Leopoldo, RS, (2010), motivado para entender mais sobre o modelo de gestão.</p>	<p>Segundo os dados coletados pela Universidade, os resultados mostraram que as 816 empresas pesquisadas são associadas em 110 redes de cooperação contemplando os segmentos de indústria (14,1%), de comércio (60,7%), de serviços (22,1%) e de agronegócios (3,1%). Constatou-se que a menor rede de toda a amostra é formada por três empresas, já a maior contempla 300 organizações. Com relação à visão dos empresários, os ganhos obtidos na rede mostraram-se coerentes com a bibliografia levantada, sobressaindo-se os pontos positivos deste modelo de associação, principalmente na questão de faturamento.</p>
<p>Souza, Lima, Coelho, et al., da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil, ano de 2015.</p>	<p>“A Influência das Redes de Cooperação no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPES)” destaca a importância deste sistema no mercado atual.</p>	<p>Concluíram que as redes investigadas são de grande relevância para seu município, devido as suas influências sociais e organizacionais, pois proporcionam eventos, feiras de negócio que impactam positivamente na sociedade, se destacando como tendência nacional. Desta forma, contribuem para o desenvolvimento socioeconômico do local, gerando renda, novas oportunidades de emprego, conforme o crescimento</p>



		das associadas, bem como proporcionam investimento em capacitação, novos cursos e treinamentos para as empresas parceiras, fortalecendo-as.
Fernanda da Rosa Possebon (2016).	“Aplicação do modelo estratégico de cooperação”: um estudo de caso em um grupo empresarial de revendas e consórcios de automóveis no Rio Grande do Sul	Descreveu que nem todas as seis empresas participantes da rede estão alinhadas, trocando informações, algumas demonstram poucas intenções de conquistar novos mercados. O estudo da matriz possibilitou identificar que as organizações estão desalinhadas, prejudicando esse processo de cooperação. Assim, a autora sugeriu a exclusão da empresa que se mostra despreocupada, sem que esta saia prejudicada ou sem a correção dos problemas encontrados, na busca de melhorar o gerenciamento das estratégias, que devem ser conjuntas.
Almeida e Silveira (2015), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul Ijuí, Brasil.	“Redes de Cooperação e Território, o caso da Associação Rede Casanova”	Constatarem que uma rede de cooperação em si não constitui uma ação, mas define as ações de seus integrantes, por meio social, político, estratégias, relações de poder entre os integrantes, ou seja, quem faz a cooperação são as pessoas, incluindo ou excluindo áreas a serem conquistadas.

VOLUME 6 | NÚMERO 9 | JULHO 2019

2 METODOLOGIA

Neste item são apresentadas as principais ferramentas metodológicas que a autora adotou para obter respostas em relação à problemática de pesquisa e aos demais objetivos propostos.

Este trabalho foi realizado na empresa Móveis Brunel, em Alto Paredão, 12º Distrito de Santa Cruz do Sul, atuante no ramo comercial de móveis e eletrodomésticos, tendo como objetivo identificar quais os benefícios encontrados em



participar de redes de cooperação. Deste modo, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, a qual busca gerar conhecimentos, visando uma solução prática para resolver problemas, em que as informações podem ser coletadas por meios diferenciados. Segundo Gil (2010, p. 27), Pesquisa Aplicada “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

É uma pesquisa do tipo descritiva, porque realiza-se o estudo, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico, uma investigação detalhada, na qual o pesquisador faz levantamento de dados, análise e interpretação dos resultados obtidos (BARROS e LEHFELD, 2007). De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm por finalidade a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, e para coleta de dados se utilizam técnicas padronizadas, como por exemplo, aplicação de questionários.

Elas se referem a uma análise qualitativa não haver dados quantitativos e, também porque explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que se percebe é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Para o levantamento de informações foi enviado via *e-mail* um questionário para as 29 lojas integrantes da Redlar, uma grande rede de lojas do ramo de móveis no Rio Grande do Sul, tendo como período de aplicação o primeiro semestre de 2019. O questionário foi composto por seis questões abertas, nas quais os gestores das lojas poderiam descrever um pouco de seus conhecimentos conforme as perguntas. Este tipo de questionário deixa o respondente com maior liberdade para expressar suas ideias, podem ser coletados dados que nem se esperava, o que agrega valor à pesquisa. Da população total de 29 lojas, uma amostra de 12 associadas respondeu ao questionário.

Para classificação das entidades do grupo Redlar que responderam à pesquisa enviada foram usadas na descrição dos resultados as iniciais E1 (empresa número 1),



E2 (empresa número 2) e assim sucessivamente até fechar as 12 respondentes, preservando o nome de cada unidade e sua respectiva cidade de atuação. Após esta coleta de informações com a Redlar foi realizada uma entrevista com o gestor da Móveis Brunel para saber sua opinião a respeito do que foi coletado e se a proposta de adesão à rede de cooperação seria viável diante das condições e do momento da empresa, conhecer qual a percepção dele depois do material levantado na pesquisa.

3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste próximo ponto serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa, buscando assim facilitar o entendimento e responder aos questionamentos propostos neste trabalho.

Esta etapa teve como objetivo analisar as informações conseguidas através da coleta de dados qualitativos, estruturados junto às empresas integrantes da Redlar, para apresentar os resultados da viabilidade ou não da empresa onde o estudo foi realizado, a Móveis Brunel, introduzir-se em uma rede do ramo e desta forma organizar e sintetizar o trabalho para dar maior validade ao que foi apresentado. Desta forma, foi aplicado o questionário com seis pontos, que seguem.

Pergunta 1: Após a entrada da empresa na rede, foi notado aumento do faturamento?

E1	“Sim, no primeiro semestre sentimos uma diferença significativa e, no final do período de um ano, dobramos o faturamento.”
E2	“Nós não tínhamos loja antes, já abrimos uma loja da Redlar em Campo Bom “direto”, ou seja, não temos a experiência de trabalhar neste segmento fora da rede.”
E3	“Sim, aumentou o faturamento e a representatividade em minha cidade.”
E4	“Sim, após a entrada na rede, em 2005, quando foi fundada, notou-se um crescimento na ordem de 50% no faturamento.”
E5	“De certo modo, sim, aumentou a lucratividade.”
E6	“Teve um crescimento, em média, de 50%.”



E7	“Sim, principalmente com o <i>marketing</i> , que no individual era muito caro pra fazer, no coletivo ficou mais barato pra todos.”
E8	“Após a entrada na rede, não somente foi notado aumento de faturamento, como também o aumento de percepção de valor agregado do cliente, a loja subiu de patamar na comunidade, sendo reconhecida por uma marca estruturada no mercado, não deixando de lado a questão familiar, em que a confiança do cliente para conosco é um dos nossos principais diferenciais competitivos. Ao contrário das “magazines”, nosso contato é direto, os gestores estão sempre na “linha de frente”, o que fez com que aumentasse, conseqüentemente, o nosso faturamento ao passar dos anos. A loja faz parte do início da rede, hoje com cerca de 35 anos de comércio, e 13 na Redlar.”
E9	“Somos fundadores da Rede. Minha loja está no mercado desde 1990, e na Redlar, desde 2005. Com a rede, conseguimos nos reestruturar melhor. Organizar a loja de forma que estivesse em nossa competência o aumento nas vendas. A rede nos capacitou para tal.”
E10	“Sim, aumentou em torno de 40%.”
E11	“Sim, tendo o maior número de lojas, compramos em maior escala com melhores preços, para poder competir a nível de mercado, gerando assim um aumento no faturamento.”
E12	“Sim, nosso faturamento aumentou muito depois que passamos a ser Redlar”.

Pode-se notar com o questionamento que, com exceção da empresa 1 (E1), que não possuía um negócio anteriormente para responder, e também da empresa 9 (E9), que foram fundadores da rede, o restante todos concordam que o faturamento aumentou significativamente em torno de 40% a 50%. Não somente obtiveram ganhos monetários, mas também perceberam o quanto o valor agregado das experiências reflete para o cliente, tendo como principal diferencial a confiança dos clientes com as lojas.

O modelo de gestão também traz um poder maior de competição no mercado, a união trouxe a vantagem de todos conseguirem comprar os produtos que são comercializados em grande escala, com preços mais baixos, possibilitando a redução de custos e de oferecer ao cliente final um valor mais em conta. Trabalhar coletivamente é positivo em todas as áreas das lojas.



Pergunta 2: Com esse novo modelo de gestão, o número de fornecedores, clientes e a variedade de produtos aumentaram?

E1	“Com certeza, ganhamos mais visibilidade em função do <i>marketing</i> em canais específicos como TV e etc. Com isso, ganhamos mais fornecedores interessados em nos vender novas tendências de produtos, mais clientes e naturalmente mais negócios.”
E2	“Não temos como avaliar o antes e o depois pelo fato descrito acima.”
E3	“Sim.”
E4	“O número de fornecedores foi mais concentrado para que tivéssemos mais barganha como rede, assim podendo realizar ações comerciais efetivas. Já com relação aos clientes, começamos a ficar mais conhecidos como marca, além de podermos diversificar nossa linha de produtos com decoração, eletrodomésticos.”
E5	“Sim.”
E6	“Nos unindo, tivemos um grupo específico para negociação, na qual pudemos ter um poder de compra maior. Também fornecedores nos procuram devido à visibilidade que a marca REDLAR possui no varejo.”
E7	“Sim, antes da Rede, tínhamos que correr atrás dos fornecedores e comprar de quem queria nos vender, depois, foi os fornecedores que começaram a nos procurar para vender, com isso aumentamos o mix de produtos e, conseqüentemente, os clientes.”
E8	“O número de fornecedores não teve um aumento significativo, porém as negociações são direcionadas para fornecedores parceiros e em determinados produtos, a fim de conseguir poder de compra, e, conseqüentemente, melhores margens de contribuição para as lojas, buscando sempre trabalhar com preços justos para o cliente e que também não danifiquem o fluxo de caixa, visando sempre a saúde das lojas. O trabalho atual visa diminuir mais ainda o número de fornecedores, mas focar em qualidade de produto e assim também aumentar o volume de compras.”
E9	“Com esse novo modelo otimizamos nossa equipe, nossos fornecedores, clientes e produtos. Capacitamos nossos funcionários, o que nos deu <i>know-how</i> para aumentar nossa linha de produtos. Agora trabalhamos com a linha média-alta. Com isso, criamos a cultura de melhor custo-benefício com os nossos clientes. Agora eles sabem exatamente que vão encontrar o melhor serviço dentro da nossa loja. Reduzimos a variedade de fornecedores para qualificar nossas opções.”
E10	“Sim, houve um incremento bem considerável.”



E11	“Não, pelo contrário, diminuimos o número de fornecedores, fidelizando no mix dos fornecedores parceiros (Redlar), tendo assim uma compra maior reduzindo os custos e aumentando a variedade de produtos, obtendo assim um ganho de clientes.”
E12	“Sim, aumentou bastante, pois antes trabalhávamos com poucos fornecedores, agora temos mais variedades, com isso aumentou o número de clientes em compra e de produtos.”

A partir do segundo questionamento, foi possível identificar, com exceção da E2, que não possuía passado no mercado, que todos concordaram que o número de fornecedores aumentou no momento em que as empresas mudaram o foco e buscaram bons fornecedores para que eles procurassem vender para as associadas. Os papéis se inverteram devido ao valor, à visibilidade que a marca Redlar conseguiu atingir.

Com palavras diferentes, mas sem deixar de concordar com os demais, alguns gestores citaram que foi possível realizar parcerias com os melhores fornecedores, que possuem produtos de média e alta qualidade, com um valor acessível, fazendo com que possam oferecer produtos de grande qualidade pelo melhor custo benefício para seus clientes, o que gerou um aumento dos mesmos. Portanto, é perceptível o quanto prezam pela qualidade do que oferecem, bem como pela saúde financeira de todas que compõem a Redlar, em que todos saem ganhando.

Pergunta 3: Foram realizados investimentos de melhoria na empresa? A rede disponibilizou treinamentos ou cursos de capacitação para a empresa que foi aderida ao modelo?

E1	“Sim, foram feitos diversos investimentos, entre eles a contratação do Sebrae para criarmos as lojas modelos, tipo de pisos, fachadas, etc. Os treinamentos desde então são constantes, presenciais e pelo EAD.”
E2	“Sim, é comum na Rede o aporte de investimentos na melhoria da equipe, tanto para os gestores como também, e principalmente, para a equipe de vendas. Na realidade, a proporção destes investimentos é definida junto às equipes de trabalho, formadas pelos próprios gestores. Depois é aprovado em Assembleia com todos os associados.”



E3	“Os investimentos financeiro e pessoal são fundamentais para que melhorem os resultados. A Redlar disponibiliza, regularmente, atualizações nas áreas administrativas e financeiras.”
E4	“Foram realizados investimentos para tornar um padrão Redlar no <i>layout</i> de loja, fachada, uniformes, adesivagem de frota. A rede sempre busca e disponibiliza treinamentos para todas as funções da empresa.”
E5	“Muitos. Principalmente treinamentos.”
E6	“Foi criado um <i>layout</i> padrão em conjunto com os lojistas associados, a Feevale e o Sebrae, que ajudaram a decolar o projeto “REDLAR” visando nosso público alvo. Cada lojista teve que se adaptar dentro das condições físicas das suas lojas. Mas, conforme o mercado vai mudando, vamos nos adaptando às necessidades do consumidor. A rede disponibiliza com frequência cursos de capacitação tanto para os colaboradores quanto para os gestores.”
E7	“Foi realizada a troca de fachada, <i>layoutização</i> interna e externa das lojas, padronização de sistema de gestão, uniformes, etc., treinamentos para gestores e funcionários.”
E8	A rede possui um plano de visual <i>merchandising</i> , porque algumas melhorias são necessárias para a padronização das lojas. Com relação à capacitação, frequentemente existem cursos, <i>workshops</i> , palestras e até mesmo imersões em assuntos pertinentes ao crescimento intelectual dos associados e dos colaboradores, visando excelência em atendimento e em serviços prestados. A rede auxilia desde questões pontuais como um <i>card</i> para <i>facebook</i> , até serviços diferenciados, como contratação de consultores financeiros, consultores de visual, etc.”
E9	“Tivemos investimentos em capacitação de pessoal e em estrutura física da loja.”
E10	“Sim, foi feito um projeto arquitetônico e investimentos em treinamento.”
E11	“Sim, investimento em <i>layout</i> , padronização e informatização. A rede disponibiliza todos os cursos e treinamentos para novos e antigos colaboradores, havendo também consultoria para seus associados.”
E12	“Sim, tivemos vários investimentos para melhorias, fachadas, uso devido de uniformes, cursos, tivemos que nos adequar ao padrão.”

Com base nesse ponto, todos os administradores descreveram que grandes investimentos foram feitos desde o início e que até hoje ocorrem com frequência. Relataram que foi feita a contratação do Sebrae, com ajuda também da Feevale, para definir desde o piso a ser usado na loja até a capacitação presencial e *on-line* dos gestores e colaboradores, tornando assim um padrão Redlar.



A rede também proporciona consultoria para os associados, visando a melhoria contínua em atendimento e crescimento intelectual de todos. Cada lojista deve se adaptar aos padrões exigidos, mas deixam bem claro que atentam ao que está acontecendo no mercado para se adaptarem a qualquer mudança no comportamento dos consumidores, para não perderem, em hipótese alguma, a confiança depositada na marca. Desta forma, é visível que o aperfeiçoamento das lojas associadas não deixa de evoluir, a fim de que todas possam crescer e se consolidar fortemente no mercado, que é o principal foco da Redlar.

Pergunta 4: Há troca de informações entre as empresas participantes da rede? E com relação à autonomia em tomar decisões, ela se perde totalmente ou não? Como isso é visto?

E1	“Na verdade, todos nós não somos conhecedores da verdade, somente Deus, logo, a troca é sempre muito importante para o crescimento corporativo num mundo globalizado em que vivemos. A exemplo, se perde 10% em autonomia, mas se ganha 30, 40% nesta troca, com o natural crescimento que acaba acontecendo em todas as esferas.”
E2	“A troca de informações é constante, eu diria, diária, por telefone. De maneira regular, os gestores se reúnem semanalmente na sede da Rede onde todos os processos e dificuldades coletivas são tratados, dando ênfase às melhores práticas para ajudar a solucionar os mesmos. Em relação ao processo decisório, obviamente algumas regras precisam ser seguidas e foram construídas de forma coletiva. Porém, a decisão sempre é do gestor, acerca dos itens mais importantes e estratégicos para o seu negócio. Eu diria que a troca de experiências na Rede dá mais tranquilidade para o gestor decidir acerca de problemas ou novas estratégias que venham auxiliar na evolução dos seus negócios.”
E3	“A troca de informações é maior no início da rede. Com o passar do tempo, vai diminuindo, pois as lojas já estão mais maduras e com processos padronizados. Quanto à autonomia do gestor com relação ao seu negócio, ela diminui. Acontece que a padronização dos processos requer mais decisões em conjunto.”
E4	“A troca de informações é realizada semanalmente de modo mais formal, pois temos um dia em que nos reunimos em nossa sede administrativa para discutir questões da rede e acabamos trocando experiências e informações de nossas lojas. Além disso, entre os associados há uma abertura muito grande de um poder visitar a loja de outro gestor para poder comparar seus



	processos e fazer um <i>benchmarking</i> . Quanto às decisões, temos decisões que são tomadas em conjunto e como rede temos que acatar para o bem e fortalecimento da marca, porém ainda em cada ponto de venda o gestor possui autonomia de gestão sobre seu negócio.”
E5	“Esse é o ponto principal, troca de informação.”
E6	“Há troca, sim, de informações! Nos reunimos semanalmente para discutirmos assuntos em comum e buscamos sempre o melhor para todos lojistas, para que essas melhorias reflitam na satisfação do nosso cliente. Como somos uma rede de cooperação e não uma franquia, temos total liberdade em gerir nosso negócio, mas temos que manter o <i>layout</i> , executar a missão, visão e valores que a REDLAR tem.”
E7	“A troca de informações é um dos maiores ganhos, com relação à autonomia, se perde em parte, mas o ganho que se tem no coletivo é muito maior.”
E8	“O modelo de gestão da nossa rede prevê total autonomia ao gestor. Cada gestor decide sobre os rumos do seu ponto de venda. Como os fornecedores parceiros retornam um % para a Redlar, os associados buscam concentrar suas compras em fornecedores indicados. A tomada de decisão estratégica, comercial ou administrativa é totalmente por conta do gestor, mas, conforme comentei anteriormente, com total suporte da Sede e de suas ferramentas. Existe troca intensa de informações entre os gestores, existem equipes de trabalho em <i>marketing</i> , negociação, apoio aos pontos de venda, onde os próprios gestores fazem trabalhos e interagem em busca dos objetivos, que são cuidadosamente traçados.”
E9	“Sempre há troca de informações entre as empresas da rede. Esse é o ponto alto de se trabalhar em cooperação. Tenho muito que aprender com as demais lojas e, também, muito que ensinar. Como todas as lojas têm sua autonomia intacta, podemos trabalhar de formas diferentes e crescemos com isso. A rede cresce com isso. Temos a nossa unidade de marca, nosso guia de rede, nossa uniformidade como rede. Trabalhar em rede significa ter o mesmo norte. Ter condições de seguir adiante. Ter suporte para isso. Mas cada um consegue seguir da forma que considerar mais apropriada, desde que siga os princípios da rede, e direitos de uso de marca.”
E10	“Na Redlar existe bastante troca de informações. Em relação à tomada de decisão, é bem assertiva.”
E11	“Troca de informações existe sim e foi um dos maiores ganhos, pois antes víamos essas lojas como concorrentes, hoje somos parceiros, ajudando em ideias e inovação para as lojas da rede, cada dono tem sua autonomia, porém temos algumas regras que precisamos seguir.”
E12	“Não se perde, as decisões são tomadas de forma que vá agradar a todos, por isso temos reuniões semanais de assembleia.”



Segundo os gestores, com relação à troca de informações, ela se dá de modo constante, pode se dizer que diariamente, através de telefonemas de uma loja para outra e, também, através das reuniões semanais que ocorrem mais formalmente, nas quais são discutidos vários pontos de melhorias para que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes. Assim conseguem compartilhar as novas experiências, novas alternativas de trabalho, etc.

Já com relação à autonomia dos gestores nas tomadas de decisão, foi constatado que, devido à padronização Redlar, ela perde em torno de 10%, até mesmo porque as decisões devem ser conjuntas visando o bem de todas, porém os ganhos obtidos com o gerenciamento em redes, troca de ideias, gira em torno de 40%. É prudente ter um mínimo de restrições pelo retorno financeiro gerado. Então a autonomia permanece desde que esteja de acordo com algumas regras, pois esse é o principal objetivo de uma rede, aprender, crescer de forma conjunta, por isso existem normas para que não se torne uma bagunça.

Pergunta 5: Quais os métodos/requisitos para uma empresa conseguir fazer parte de uma rede?

E1	“Ser comerciante em sua natureza, com a mesma filosofia focada no cliente, que é o coração de qualquer negócio, com os pré-requisitos exigidos que são exclusivamente apresentados para o futuro associado.”
E2	“Na Redlar nós desenvolvemos um Estatuto que regulamenta todas as obrigações do novo Associado e da Rede, tendo em vista o crescimento de ambas. São muitos os tópicos, fica difícil citar alguns específicos, mas ali são expostas questões de estrutura física das lojas, manual de processos das lojas e condições financeiras de precificação, por exemplo.”
E3	“Na Redlar temos um manual para esta situação. Pode ser associado lojista, associado comprador ou associado investidor, mas para cada caso temos critérios próprios para serem adotados.”
E4	“Acredito que cada rede possui sua forma de aprovar ou não um candidato. A empresa que quer participar de uma rede deve saber que deverá tomar decisões pensando não somente na sua empresa, mas sim na rede como um todo, pois está participando de uma marca em comum, apesar de ter sua independência. Precisa também estar aberto às informações para serem compartilhadas entre todos.”



E5	“Tem que estar em dia com as contribuições e ter flexibilidade.”
E6	“Diferenciar as lojas licenciadas frente à concorrência; identificar visualmente as lojas licenciadas; conquistar a confiança do consumidor; gerar percepção de valor; gerar mais fluxo de clientes e mais vendas para as lojas e, por fim, fortalecer e tornar a Marca reconhecida no mercado.”
E7	“Primeiramente, a empresa ter um cadastro bom, depois, o empresário precisa entender que fará parte de um grupo, no qual nem sempre a sua opinião vai ser a que será aprovada, e quando não for tem que acatar o que foi decidido pelo coletivo.”
E8	“No nosso caso, existe um contrato da associação, existem determinadas regras comerciais e também regras jurídicas, como determinado tempo de empresa em caso de uma loja que já existe, ou modelos específicos para criação de novas lojas. Ou seja, caso uma loja que já existe deseje entrar na nossa rede, haverá conversas, análises, e, também, um determinado tempo para adequação de fachada, interior da loja, etc. Caso um investidor ou futuro gestor resolva abrir uma nova loja, desde o zero, e escolha trabalhar conosco, deverá ter uma loja adequada além de cumprir alguns requisitos básicos.”
E9	“Estar aberto para as novidades. Entender que estamos juntos por um único motivo: a cooperação. Estou na rede para me doar e para receber. Entender que nem sempre será do meu jeito, pois existe o consenso. E, no final, se todos conseguirem entender essa lógica e realmente fazer parte, sempre todos saem ganhando, pois temos muitos exemplos de vitórias dentro.”
E10	“Requisitos é a cooperação e transparência em ambos, rede e associados”.
E11	“Primeiramente, precisa possuir ficha limpa, capital de giro que suporte o movimento do negócio, perfil de trabalho em grupo. Passar por uma avaliação na assembleia para decidir se a loja em questão será aprovada para fazer parte da rede.”
E12	“Tem que ser lojista da categoria de móveis, ser uma empresa pontual, varia de empresa pra empresa, mas tem que ter os quesitos corretos pra fazer parte da rede de cooperação.”

Analisando os requisitos para uma empresa poder aderir-se a uma rede, destacaram que, primeiramente, devem ser comerciantes por natureza, com filosofia focada no cliente, que é o ponto chave de qualquer negócio. A Redlar possui também um estatuto que regula as obrigações dos novos associados, tendo em vista o crescimento coletivo. Existe também um manual para cada caso, podendo existir associado lojista, comprador e investidor, para os quais são adotadas normas diferenciadas. É necessário, também, ter consciência de que não será mais um trabalho individual, cada passo deve ser dado pensando no sucesso coletivo.

Também estar em dia com todas as contribuições exigidas por lei, ter flexibilidade, transparência, ficha limpa, assinar um contrato de concordância com as



regras, bem como conversas, análise da loja, tempo que ela já está atuando no mercado e, claro, ser do ramo de móveis. É exigido um capital de giro para suportar as mudanças do negócio. Somente depois de analisados todos estes pontos é que a assembleia irá decidir se permitirá tal empresa ingressar na rede, observando a opinião de todas as associadas e dessa maneira formalizar a entrada da nova integrante. Assim percebe-se que não é tão complexa a associação, desde que haja concordância com o estatuto e possua algumas características fundamentais para o bom funcionamento de uma entidade.

Pergunta 6: Você considera viável uma microempresa aderir a alguma rede? Por quê?

E1	“Sim, uma micro ganha potências, como ação de <i>marketing</i> , consegue comprar melhor dos fornecedores, consegue comprar com outro tom... Ganha muito, também, com a troca de experiências compartilhadas pelos associados.”
E2	“Com certeza, eu sou muito a favor do empresário formar rede, independente do segmento, mas é importante manter a característica individual de cada empresa, principalmente se forem empresas em regiões geográficas muito diferentes. A participação em uma Rede proporciona ao empresário poder construir uma marca forte com mais rapidez, ter mais recursos para manter a marca “visível” na mídia e principalmente dá escala para boa negociação de produtos e serviços.”
E3	“Sim, pois aumenta a sua capacidade competitiva frente ao mercado. E, na maioria dos casos, aumenta a sua representatividade na região que atende.”
E4	“Sim, acredito não só ser viável, mas em alguns casos inevitável no sentido de sobrevivência de mercado. Quando você está em rede, não está mais sozinho, em momentos bons e ruins você tem parceiros que te ajudam e com isso diminui o risco do seu negócio.”
E5	“Com certeza”.
E6	“Sem dúvida! Hoje nos unindo conseguimos fazer ações em conjunto e ter acima de tudo a troca de ideias, que é fundamental.”
E7	“Considero necessário, pois hoje no individual está muito difícil, tanto para comprar, (escala), quanto para vender, (<i>marketing</i> e treinamentos), no coletivo, o custo acaba ficando bem menor, consegue condições de compra com melhores preços junto aos fornecedores, consegue custos menores de treinamentos e apoio dos fornecedores para <i>marketing</i> além da



	troca de experiências com colegas. No conjunto de tudo consegue melhorar sua lucratividade e colocar mais dinheiro no bolso.”
E8	“Sim. Considero não somente viável, como na maioria das vezes necessário. Se não tivéssemos aderido a Redlar, provavelmente não teríamos aguentado a recessão recente que o país sofreu, temos estratégias de <i>marketing</i> , comerciais, capacitações, o que torna os gestores e colaboradores muito mais preparados para enfrentar problemas e adversidades, além de saberem explorar eventuais oportunidades de mercado. Sempre que posso, oriento empresários “individuais” a pesquisarem sobre centrais de negócios, redes de cooperação ou até mesmo centrais de compra para auxiliar no seu potencial. Hoje temos negociações muito boas com fornecedores, além de negociações em grupo com prestadoras de serviços financeiros (máquinas de cartão de crédito) diminuindo consideravelmente as taxas de retenção das mesmas. A rede só nos traz benefícios, além de nos possibilitar fazer parte de um grupo adorável e em frequente crescimento.”
E9	“Com toda certeza. Uma rede de cooperação abre muitas portas para nós. Crescemos muito com a cooperação dos demais lojistas. Temos comunicação. Temos negociação. Temos capacitação. Tudo isso numa escala que, individualmente, jamais teríamos.”
E10	“Eu acho que é muito viável e importante, você consegue fazer coisas que sozinho é muito difícil e você fica competitivo frente a grande Magazine.”
E11	“Sim, por todos os benefícios que a rede nos traz, primeiro o crescimento como empresário e depois o crescimento financeiro.”
E12	“Sim, porque as redes de cooperação estão expandindo com a aquisição de mais lojas, buscando novas pequenas empresas para parceria.”

No último questionamento, os gestores deveriam responder se seria viável para uma microempresa fazer parte de uma rede. Desta forma, foi possível constatar que todos os gestores acham muito importante, alguns até citam que não só é viável, mas, muitas vezes, necessário. Contam que se não tivessem aderido à rede, provavelmente não teriam suportado a crise pela qual nosso país vem passando, pois através da união conseguem encontrar diversas alternativas para os problemas potenciais. Além disso, a Redlar oferece constantes treinamentos focados exatamente em como lidar com as adversidades.

Outro ponto relevante é a construção de uma marca forte. Logo que uma empresa se associa, começa a obter melhores retornos devido à visibilidade que



passa a ter, bem como tudo que compra, as negociações em geral se tornam mais baratas, podendo a instituição ter em mãos mais recursos disponíveis para investir tanto em momentos bons, de aperfeiçoamento, quanto para resolver alguma dificuldade.

Empresas que aderem ao modelo de gestão conseguem lidar melhor com ações de *marketing*, estratégias comerciais, capacitação dos gestores e dos funcionários, aperfeiçoamento contínuo dos processos, estar sempre em busca de melhorias para bem servir os clientes. Portanto, constatou-se que as redes de cooperação trazem grandes benefícios, uma alternativa assertiva para microempresas que possuem pouco poder de competitividade frente a grandes organizações, possibilitando o desenvolvimento e a consolidação no mercado.

Após ter sido realizada a verificação dos dados, foi realizada uma entrevista com o gestor da Móveis Brunel, na qual foram apresentadas as respostas obtidas e a respectiva análise da pesquisa para entender o seu ponto de vista, com base no que lhe foi demonstrado, se seria viável a loja ingressar a uma rede de cooperação. Segundo ele, todas as informações e as trocas ao longo do desenvolvimento do trabalho foram muito ricas para que pudessem repensar alguns aspectos referentes à empresa e sua forma de administrar. Relatou, também, que não possuía muito conhecimento a respeito da abordagem, mas que baseado na apresentação dos resultados ficou bastante contente, que a proposta pode ser concretizada, porém ainda há pontos a serem estudados, pois, após ter assumido a loja de seus pais, muitas mudanças vêm acontecendo, mas de forma mais lenta e respeitando as condições atuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as condições do mercado atual, que exigem que as empresas busquem constantemente por atualizações, surgiram com grande força as redes de cooperação empresarial, que visam unir esforços para chegar a um objetivo comum, atingir maior competitividade. Assim, a pesquisa teve por objetivo avaliar a viabilidade e os benefícios para uma pequena empresa fazer parte de uma dessas redes de



colaboração, com intuito de trazer uma proposta concreta para a Móveis Brunel poder aumentar seus ganhos e, conseqüentemente, crescer no mercado dos negócios.

Inicialmente, as respostas foram buscadas através das percepções dos gestores que integram a grande Redlar, uma rede que atua no comércio de móveis e eletrodomésticos. De um total de 29 lojas participantes desta rede, foram obtidas respostas de 12 empreendimentos. Com base nos objetivos pretendidos pelo trabalho em questão as respostas foram consistentes, obtendo assim uma base que irá auxiliar a tomada de decisão.

As 12 empresas pesquisadas, sem exceção, ressaltaram a grande quantidade de benefícios que uma gestão em redes traz. Podemos destacar: aumento no faturamento, maior visibilidade devido aos investimentos em *marketing*, parcerias com fornecedores, dando maior poder de compra, investimento em melhorias, como capacitação dos colaboradores e a troca de conhecimentos que agrega diariamente na gestão de uma rede.

A autonomia é um ponto que pesa bastante quando se fala em redes de cooperação. Segundo as respostas coletadas, a liberdade de gerenciamento fica um pouco restrita às normas que a rede possui, porém todas essas regras são propostas, discutidas e aprovadas em reunião pelos próprios empresários que participam da rede, ou seja, são pontos que devem ser seguidos para que se mantenha uma organização, para que nenhuma das participantes tenha mais vantagem que a outra, afinal a ideia é que todas cresçam com o trabalho conjunto. É importante salientar que o percentual de autonomia perdido é muito menor que os ganhos obtidos com a troca de informações, pois o gestor pode tomar suas decisões individuais desde que não fuja dos princípios da rede.

As redes de cooperação empresarial também possuem seus estatutos, que fundamentam as obrigações de um novo associado, visando o controle de todo o processo de ingresso e desenvolvimento como participante. Dentre os principais requisitos que são exigidos pode-se citar as condições financeiras, capital de giro que sustente todas as mudanças a serem feitas e o movimento do negócio. A estruturação



da loja é um dos principais pontos a serem investidos, deve ser uma empresa com todas as contribuições em dia e, claro, ter flexibilidade, saber trabalhar em grupo.

Desta forma, pode-se concluir que todas as empresas que participam da Redlar consideram a ideia da cooperação algo não só viável, mas também necessário para uma microempresa se fortalecer. A formação de redes além do poder de competitividade, ganhos em escalas, proporcionam novos conhecimentos, capacitando a todos para uma melhor administração de conflitos, crises que o negócio possa apresentar. Os gestores possuem suporte de outras lojas no momento que necessitar. Dessa maneira, considera-se atendidos todos os objetivos propostos.

Conforme o gestor, a empresa Móveis Brunel veio de um sonho familiar e, por isso, o gestor ainda preza pelo consenso deles. Também considera importante estudar o quanto a empresa possui para uma mudança desta dimensão e, óbvio, o melhor momento para a realização. Porém, salienta a importância de todo o estudo realizado, as várias informações que o fizeram refletir novamente a respeito de algumas decisões. Diz que apesar do plano não ser concretizado no momento, tem grande possibilidade de ocorrer futuramente, que o trabalho agregou bastante para a empresa.

Concluiu-se, assim, que a pesquisa realizada foi positiva para a empresa, porque auxiliou em vários pontos de melhorias que a administração estava buscando, bem como para as futuras tomadas de decisão que caberá ao gestor. Também se tornou um estudo importante para outras empresas que vivem um momento de mudança, pois foram apresentadas informações que ajudam neste processo que envolve a adesão ou não a uma rede de cooperação empresarial, destacando a importância de estudos nesta área.

Para finalizar, é válido destacar que o trabalho teve limitações durante seu desenvolvimento, considerando que o número de empresas respondentes à pesquisa foi baixo. Das 29 lojas que integram a Redlar, apenas 12 responderam ao questionário, sendo que este foi realizado através de *e-mail* devido a distância que muitas delas se encontram, o que dificultou a coleta de informações. Apesar de suas limitações, deseja-se que o trabalho sirva futuramente como auxílio em novas



pesquisas relacionadas ao tema. Como sugestão de continuidade para um futuro estudo, considera-se importante destacar que poderiam ser pesquisados o controle neste tipo de gestão, como a área financeira é controlada, de que maneira são elaborados os planejamentos estratégicos, como essas redes trabalham a parte social e ambiental, entre outros pontos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Giovana Goretti Feijó de; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da. Redes de Cooperação e Território: O Caso da Associação Rede Casanova. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75235382007>. Acesso em: 8 de julho de 2018

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação empresarial. 02 ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda., 2016.

BARCELLOS, P.; BORELLA, M.; PERETTI, J.; GALELLI A. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicascos. In: XIX Encontro de Jovens Pesquisadores, Universidade de Caxias do Sul, nov. 2011.

MATOS Guarnieri, Claudia; FINIMUNDI Andre, Thiago. Percepção sobre a formação de Redes de Cooperação no Mercado Imobiliário de Garibaldi. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiimostrappgga/paper/viewFile/5566/1799>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BORTOLASO, Ingrid Vargas; SELLITTO, Miguel Afonso. Estratégias de redes. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305719774_Vantagens_competitivas_observadas_em_uma_rede_de_cooperacao. Acesso em: 15 de setembro de 2017.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em polos industriais: um estudo comparativo. Revista de Administração, v. 39, n. 2, p.186-195. São Paulo, 2004.

CREA-RS. Artigos. Disponível em: http://crars.org.br/artigos_interna/redes-de-cooperacao-uma-estrategia-para-aumentar-a-competitividade-das-organizacaoes-12.html. Acesso em 14 de setembro de 2017.

DIAS, Joseane da Costa. Redes de cooperação como vantagem competitiva: análise de uma empresa do ramo de tintas de Vera Cruz/RS, 2017 Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1629/1/Joseane%20da%20Costa%20Dias.pdf>. Acesso em 10 de setembro de 2017.



FRAGOSO, Rosane Cavalcante. Avaliação de redes de cooperação empresarial em Goiás. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/2482/1/ROSANE%20CAVALCANTE%20FRAGOSO.pdf>.. Acesso em: 15 de maio de 2018.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HÄSER, Aline Beatriz . Benefícios em participar de uma Rede de Cooperação: um estudo de caso da Redefort em Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2019.

HÄSER, Aline Beatriz. Benefícios em participar de uma rede de cooperação: Um estudo de caso da Redefort em Santa Cruz do Sul. Disponível em: <https://domalberto.phlnet.com.br/rd/aline201901adm.pdf>. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

MAGALHÃES, Juliano M. de.; DAUDT, Claudio Gustavo; PHONLOR, Patrícia Roos. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em Redes de Cooperação no contexto do Venture Capital. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em 12 de Maio de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 05, ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2010.

MARIO, F. A. de.; COSTA, R. S. da.; RAPE, S. F. L. Estratégia de redes. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/298807844>. Estratégias de rede entre empresas pesquisa da formulação de uma rede de cooperação entre oficinas mecânicas de Foz do Iguaçu. Acesso em: 18 de setembro de 2017.

MORAIS, Elodia Teodoro Valadao de. et al. Redes de cooperação empresarial - Ganhos competitivos: um estudo de caso do núcleo setorial de móveis e serralheria da cidade de Gurupi no estado de Tocantins. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ene_gep2011_tn_sto_141_895_17928.pdf. Acesso em: 21 de outubro de 2017.

NETO, E. M. C.; LONDERO, J. C.; MASSENA, F. S. Novos Olhares para o Desenvolvimento Regional Sustentável - Caminhos e Perspectivas.. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João, Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. São Paulo, Gestão e Produção, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.



OLIVEIRA, D.P.R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

POSSEBON, Fernanda da Rosa. Aplicação do Modelo Estratégico de Cooperação: um estudo de caso em um Grupo empresarial de revendas e consórcios de automóveis no Rio Grande do Sul. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia curso de graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: http://w3.ufsm.br/engproducao/images/Fernanda_Possebon_-_94.pdf. Acesso em 15 de maio de 2019.

SANTOS, Daniele Silva; SILVA, Michelle Maia Paris Silva. Importância do Marketing Empresarial. Disponível em: http://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista_facima_ano_1_importancia_marketing_empresarial.pdf. Acesso em: 25 de outubro de 2017. SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>. Acesso em 19 de setembro de 2017.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de. et al. A Influência das Redes de Cooperação no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPES): destacando a importância deste sistema no mercado atual da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil, 2015. Acesso em 15 de junho de 2018.

TIZOTTE, A. L.; BASSO, D. Fatores de desagregação em redes de cooperação da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. In: Salão do Conhecimento UNIJUÍ, 2013. XVIII Jornada de Pesquisa. Anais. 2013.

VERSCHOORE, Jorge Renato. Programa redes de cooperação: uma análise da política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários. Revista Pós Ciências Sociais. São Luís/MA, v. 7, n. 13, 2010. VERSCHOORE, J. R.;

BALESTRIN, A. A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? In: XXXII encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set. 2008.

VERSCHOORE, Jorge Renato. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, jan/abr 2010.