



COOPERAR PARA SOBREVIVER E CRESCER: ANÁLISE DA REDE DE COOPERAÇÃO REDEMAC

RODRIGO MEDEIROS FEIJÓ

*Mestrando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).*

Avenida Santa Rita, 826, salas 101 e 102, Centro, Nova Santa Rita – RS – Brasil – CEP 92480-000

E-mail: rmfeijo@terra.com.br

ROVIAN DILL ZUQUETTO

*Mestrando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).*

Avenida Unisinos, Centro, São Leopoldo – RS – Brasil – CEP 93022-000

E-mail: rovian.zuquetto@acad.fsg.br

RESUMO

O alinhamento dos conceitos de cooperação em associações de empresas que buscam, por meio de objetivos comuns e estratégias coletivas, alcançar vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo, como base nos benefícios e resultados da rede, é tema central desta pesquisa. Para fundamentar o referencial teórico exposto, buscou-se a literatura com base nos seguintes autores: Human e Provan (1997), Ebers e Jarillo (1998), Balestrin e Verschoore (2008), Powel (1998), Jarillo (1998), Castells (2012), Provan, Fish e Sydow (2007), entre outros. O objeto de estudo é o caso da rede de cooperação Redemac Materiais de Construção. Utilizaram-se, para tanto, técnicas de entrevistas em profundidade com três executivos que participaram ou participam do processo de institucionalização da Redemac. O objetivo foi examinar a formação, o desenvolvimento, os benefícios e resultados dessa associação de empresas, que se tornou um caso de sucesso na formação de uma rede de cooperação. Para finalizar, procurou-se acrescentar a visão de um lojista que ingressou na rede, observando seus resultados a partir dos propósitos de cooperação. Os resultados indicam que a Redemac é uma associação de empresas que obteve grande sucesso no cenário gaúcho, pois seguiu o paradigma colaborativo como forma de maximizar vantagens provenientes de trocas de informações, ganhos em escala, diminuição de custos, compartilhamento de *marketing*, aumentando o poder de barganha junto aos fornecedores e criando, dessa forma, barreiras para entrada de novos concorrentes, de maneira a torná-la mais competitiva para o enfrentamento dos grandes *players* do setor.

PALAVRAS-CHAVE

Redes. Cooperação. Redemac. Estratégias coletivas. Vantagens competitivas.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre redes organizacionais não são mais uma novidade. A união de pequenas e médias empresas com a intenção de concorrer com grandes organizações é um modelo amplamente difundido (Provan *et al.*, 2007). Essa união de empresas, segundo Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai (2004), é caracterizada como redes e pode ser visualizada como um conjunto de nós e um conjunto de amarras, representando algumas relações entre esses nós. Os autores se referem aos nós como atores, sejam eles indivíduos ou organizações.

O cenário contemporâneo, com relevantes e constantes modificações, aliado à expansão global dos negócios, à rapidez das transformações tecnológicas e à necessidade de sobrevivência das empresas brasileiras, indica a superação de um modelo tradicional de competição adotado pelas organizações e a prática de um modelo de cooperação que faz uso de competências múltiplas além daquelas que as organizações podem produzir. A cooperação entre organizações assume maior importância devido à maior dificuldade de as empresas atenderem sozinhas às exigências competitivas (Balestrin & Verschoore, 2008).

Para Achrol (1997), esse modelo clássico, verticalmente integrado, de grande sucesso nos séculos XIX e XX, orientado para padronização e com ênfase em produção a baixo custo, em alta escala, não é capaz de se sustentar no ambiente atual. As redes surgem em meio a essa turbulência no mercado. Deparam-se com um ambiente de consumo incerto. As organizações, por sua vez, iniciam um movimento no sentido de retenção de clientes, observando que torna-se mais fácil e menos dispendioso mantê-los do que criá-los. O *marketing* de relacionamento surge como ferramenta nesse novo sistema.

A competitividade retratada nesse contexto leva ao encaminhamento das organizações para o preenchimento dessa lacuna competitiva observada, a partir do entendimento de que necessitam sobreviver e, para isso, demandam competências superiores para oferecer tais condições. A cooperação, como estratégia para o enfrentamento desse cenário, direciona as organizações para o preenchimento dessas lacunas. A cooperação resulta em aprendizado, a partir do acesso a novos conhecimentos, em trocas de competências entre organizações e acabam, dessa maneira, se tornando, assim como destaca Powell (1998), direcionamentos-chave para essa nova lógica de organizações.

A visualização da organização como um sistema cooperativo, segundo Barnard (1971) e Simon (1947), transforma as organizações em estruturas mais dinâmicas e em processo de reajustamento contínuo do ambiente no qual estão inseridas. O objetivo dessa concepção, de acordo com esses autores, é assegurar às organizações a habilidade necessária para que elas possam se comportar de

forma satisfatória ante os desafios impostos por um cenário globalizado e altamente competitivo. Cooperar para reduzir a limitação racional dos gestores, de forma a otimizar o processo decisório e, em consequência, aumentar a competitividade das organizações, é tarefa para os gestores que buscam criar um ambiente favorável para a sobrevivência, manutenção e crescimento de suas empresas.

Raab e Kenis (2009) destacam que é crescente o número de pesquisas na área de redes e que há progresso considerável no desenvolvimento de várias teorias de relações. O imperativo direcionamento dos estudos para o paradigma da cooperação em detrimento da competição se deve ao crescente número de casos de empresas que têm aumentado sua competitividade com a formação de redes a partir da adoção de estratégias coletivas, com a intenção de alcançar objetivos comuns (Balestrin & Verschoore, 2008).

O presente estudo retrata o caso Redemac – uma associação de empresas que buscou, em conjunto, cooperar para sobreviver e crescer, adotando estratégias coletivas direcionadas ao alcance de objetivos comuns, tornando-se referência de sucesso no cenário gaúcho de empresas de material de construção.

Para um melhor entendimento do que se propõe, busca-se com esta pesquisa responder aos seguintes questionamentos:

- Como se deu a construção e formação da associação de empresas de material de construção Redemac?
- Quais objetivos foram idealizados e estabelecidos pelos fundadores da rede?
- Qual foi o desempenho da Redemac ao longo da história?

O objetivo do presente estudo é verificar a construção, formação e desenvolvimento da Redemac ao longo da história, observando seus propósitos e desempenho.

Justifica-se a relevância do estudo por tratar da sobrevivência e desenvolvimento de um grupo de empresas varejistas de material de construção – setor de grande importância para o Rio Grande do Sul, na medida em que envolve parte da construção civil, impactando diretamente nos custos de infraestrutura do Estado.

Vale destacar, ainda, que os resultados podem permitir que outras empresas varejistas, por exemplo, possam estudar a viabilidade de ingressar em alguma rede ou mesmo formar redes com propósitos similares ao caso Redemac. Os dados colhidos referentes ao processo de construção e desenvolvimento da rede, aliados aos resultados observados, podem ser indicativos para essas empresas traçarem estratégias coletivas no sentido de maximização de ganhos e alcance de vantagens competitivas, assim como a Redemac almejou.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O entendimento da cooperação como forma de elevar o grau de competitividade das organizações pauta esta pesquisa. Jarillo (1993) destaca que esse cenário competitivo exige níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação e adaptação. A percepção inicial, assim como destacada por Balestrin e Verschoore (2008), indica que as organizações tradicionais, por si, não atenderiam aos requisitos destacados por Jarillo (1993). Uma readequação de estratégia, portanto, se perpetraria como necessária para modernizar as estruturas das organizações no sentido de atender às demandas requeridas.

As redes constituem, segundo Castells (2012), uma nova morfologia social. Modificam, radicalmente, os processos produtivos, de experiência, poder e cultura. No cenário econômico-financeiro global contemporâneo capitalista, em que a inovação é constante e os resultados financeiros estão associados a esse impacto, as redes se colocam como alternativa para minimizar essa ameaça. Constituem, conforme destaca Castells (2012), um sistema altamente dinâmico e não suscetível ao desequilíbrio como reflexo da inovação.

Para o autor, as redes são um conjunto de nós interconectados, sendo o nó o ponto no qual uma curva se intercorta. São estruturas abertas que podem crescer de forma ilimitada, agregando novos nós que se comunicam entre si e compartilham dos mesmos valores e objetivos. Trata-se de estruturas flexíveis e adaptativas, talhadas para ambientes dinâmicos, inovativos, globalizados e descentralizados, em ambientes de contínua construção e desconstrução (Castells, 2012).

Podolny e Page (1998) descrevem as redes como uma organização formada por uma coleção de atores (mais de dois) que interagem entre si, trocando experiências com determinado tipo de governança que resolva alguma disputa que possa existir durante as trocas. Os autores destacam as diversas formas de redes existentes: alianças estratégicas, grupos de negócios, franquias, contratos relacionais, *joint ventures*, consórcios de pesquisa, associação de empresas etc.

As redes de cooperação são uma forma de organização que pode ser utilizada por gestores para posicionar suas empresas nessa forte instância competitiva (Jarillo, 1998). Em consequência disso, segundo pontua o autor, o termo estratégia deve ser levado em consideração. Jarillo (1998) visualiza o cenário das redes de cooperação estratégicas como arranjos organizacionais de longo período entre distintas mas relacionadas empresas, que permitem a suas organizações ganhar e sustentar vantagens competitivas, competindo fora da rede.

As transformações decorrentes do novo paradigma tecnológico e informacional direcionam as organizações a alterar a centralidade das atenções para uma nova forma de pensar, planejar e agir. A cooperação entre as organizações,

segundo Balestrin e Verschoore (2008), assume maior importância devido à dificuldade de as empresas competirem isoladamente em um mercado global e informacional.

Objetivos tornam-se mais facilmente alcançáveis a partir da cooperação entre as organizações que passam a vislumbrar ganhos mútuos em detrimento de ganhos individuais mais complexos (Balestrin & Verschoore, 2008). A cultura dos ganhos individuais ou “ganha-perde” cede espaço à cultura do “ganha-ganha”, em que, para uma empresa ganhar, não necessariamente a outra precisa perder. Existem relações que podem ser benéficas e importantes para ambas as empresas e que de forma isolada não poderiam ser alcançadas (Brandenburger & Nalebuff, 1995).

Evidências indicam diversos benefícios na gestão com base em redes de cooperação. Esses resultados são econômicos e não econômicos. Vão desde a melhora nos resultados financeiros, passando por aprimoramento de processos, até o aprendizado. Human e Provan (1997) identificaram quatro categorias de resultados das redes de cooperação: trocas interorganizacionais, credibilidade organizacional, acesso a recursos e *performance* financeira.

Segundo os autores, a primeira categoria – trocas organizacionais – refere-se às transações e trocas diretas entre as empresas da rede (compra e venda, produção conjunta, *marketing*, troca de informações). O aprendizado, um dos legados das redes, é parte integrante dessa primeira categoria. Podolny e Page (1998) enfatizam os benefícios do associativismo, uma vez que as redes preservam uma diversidade maior de certas rotinas do que a hierarquia tradicional. Transmitem informações mais ricas e complexas do que o mercado, o que vai ao encontro do pensamento de Powell (1990), quando este destaca que as informações mais importantes raramente vêm de cima para baixo e mais usualmente são absorvidas a partir das relações.

Powell (1998) refere-se à aprendizagem quando trata do tema tecnologia e conhecimento, destacando o conhecimento adquirido e criado. Para o autor, a habilidade em aprender e ter novas oportunidades está ligada à participação nas trocas interorganizacionais, fazendo parte do desenvolvimento da tecnologia. Esse conhecimento não necessariamente precisa ser criado, mas pode essencialmente ser absorvido usando como ferramenta essas trocas organizacionais referidas na primeira categoria de Human e Provan (1997).

Os resultados da aprendizagem, segundo relata Powell (1998), abrangem todos os associados e participantes. A adoção de inovações administrativas, por exemplo, pode ser destacada como um dos benefícios observados pelo autor. Para Powell (1998), a presença de uma forte teia de relacionamentos pode, inclusive, modificar a percepção de competição dos participantes.

A segunda categoria – credibilidade organizacional – está relacionada, conforme Human e Provan (1997), à legitimação que a rede propicia às empresas participantes, favorecendo o acesso a novos fornecedores e clientes que passam, a partir do ingresso na rede, a visualizá-la de forma diferente, com destaque que até então não possuía de forma isolada. Para DiMaggio e Powell (1983), existe uma distinção quando as empresas passam a ser percebidas em uma rede que as legitima perante o mercado, agregando reconhecimento, crédito e importância.

A terceira categoria – acesso a recursos – refere-se aos resultados da empresa no acesso a novos mercados, novas ideias de produtos e outros recursos valiosos para suas organizações.

A quarta categoria – *performance* financeira – indica os benefícios econômicos que ocorrem num curto espaço de tempo, segundo os autores, na gestão com base em redes de cooperação, assim como os benefícios financeiros vislumbrados em longo prazo decorrentes do ingresso na rede.

3 METODOLOGIA

Considerando a intenção de verificar a construção, formação e desenvolvimento da Redemac ao longo da história, e observando seus propósitos e desempenho, optou-se pela execução de uma pesquisa qualitativa. Para Creswell (2007), em uma pesquisa qualitativa, o investigador faz alegações com base em perspectivas construtivas.

Para o encaminhamento da pesquisa, utilizou-se a técnica de estudo de casos. Com base nesse procedimento, realizaram-se entrevistas em profundidade com Luiz Henrique M. de Paula (executivo que estruturou a rede Redemac, consultor e palestrante, especialista em gestão e desenvolvimento de redes de cooperação, com 30 anos de experiência em associativismo e cerca de dez anos de experiência na empresa), Luciano Pfeil (atual diretor da equipe de gestão da rentabilidade da rede, proprietário da Loja Redemac Toninho, que ingressou na rede em setembro de 2004) e Sérgio Marchis (consultor de empresas, participante da equipe de busca de satisfação ao cliente, de dois 2001 a 2004).

As entrevistas foram realizadas no escritório dos entrevistados e duraram cerca de uma hora e trinta minutos. O roteiro para a realização da entrevista foi elaborado considerando a cooperação como tema central, com ênfase no desempenho da rede, em propósitos, adequação e consequências. A escolha dos entrevistados deveu-se à importância do papel dos executivos na estruturação da rede, como no caso de Luiz Henrique M. de Paula e Sérgio Marchis, e na atualização dos dados e participação atuante na direção da rede, como no caso de Luciano Pfeil.

Na coleta de dados, pesquisaram-se, inicialmente, documentos, revistas e materiais históricos (caráter secundário). Em seguida, os participantes da pesquisa foram entrevistados (caráter primário).

4 O CASO REDEMAC

A Redemac é uma rede associativa de empresas de material de construção, com cerca de 70 pontos de venda no Rio Grande do Sul. São dez anos de tradição e consolidação de uma marca ao longo do tempo.

A história de sucesso da rede teve início em 1999, quando sete empresários da mesma família, com o objetivo de fortalecer seus negócios, diminuir custos, economizar em escala e estabelecer barreira para a entrada de novos concorrentes, convidaram outros quatro empresários para dar início à Redemac.

O fato de o grupo inicial de sete empresários possuir relação de parentesco e preestabelecimento de confiança mútua colaborou para o processo de inicialização e constituição da Redemac. A possibilidade do aparecimento de comportamento oportunista como entrave ao bom funcionamento da rede ficou minimizada a partir da relação preexistente de confiança entre os integrantes da rede.

A confiança como base do relacionamento das redes é um fator de extrema importância, como destaca Thorelli (1986) ao referir-se aos conceitos centrais da análise de redes, com destaque para a confiança.

O grupo dos II, estabelecido a partir do ingresso de mais quatro convidados, pactuou seus objetivos sem estabelecer uma formalização contratual ou de estrutura. Resolveram, para tanto, buscar no mercado a figura de um executivo.

Em meados de 2000, Luiz Henrique M. de Paula foi contratado com o intuito de estruturar e formalizar a concepção da Redemac.

A ideia do grupo era fortalecer a rede a partir do convite para novos associados. Para isso, entretanto, precisavam estabelecer regras e mecanismos de defesa contra relações oportunistas. O comportamento oportunista, conforme Gulati (1995), ocorre no compartilhamento entre empresas, prejudicando os laços colaborativos da relação. Uma vez desfeitos, esses laços dificilmente acabam sendo reconstruídos. Por isso, a importância de atentar aos mecanismos de prevenção ao oportunismo como forma de minar as relações cooperativas.

O executivo buscou auxílio junto ao governo do Estado e à Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai) do Rio Grande do Sul para inclusão da Redemac no Programa Redes de Cooperação.

Em conformidade, portanto, com os objetivos iniciais do grupo dos II empresários, no sentido de proteção contra empresas concorrentes, e com o auxílio da

Sedai, a formação de uma rede passou a ser visualizada como uma possível ferramenta de grande importância para esses empresários.

Em meados de 2000, fundaram a Associação Redemac de Lojas de Materiais de Construção e Decoração em Geral. A diretoria foi composta por um presidente, um vice-presidente, dois secretários e dois tesoureiros.

A entrada de novos sócios, como forma de fortalecer a rede, foi visualizada como essencial. Criou-se, para tanto, o critério de zoneamento, e estabeleceu-se uma distância mínima de dez quilômetros entre as lojas associadas. Minimizavam, dessa forma, a possibilidade de competição entre os associados e otimizavam o processo de troca de informações e cooperação entre os parceiros. Além da localização, outros critérios foram constituídos – tamanho da loja, número de funcionários, faturamento, *mix* de produtos e idoneidade do proprietário.

A partir da entrada gradativa dos novos associados, da expansão e do fortalecimento da rede, novos investimentos puderam ser efetuados. Ações de *marketing* da rede puderam ser empregadas, além de investimentos na qualificação e treinamento dos gestores e vendedores.

O primeiro fundamento para a formação de uma rede estava estabelecido – objetivos comuns. O grupo de empresários estabeleceu objetivos comuns para serem buscados em conjunto. Vale destacar, neste ponto, a importância do entendimento desses objetivos. Essa percepção faz com que, segundo Castells (2012), surja um ambiente propício para a cooperação.

Esse ambiente de cooperação preestabelece a adoção de estratégias coletivas, as quais, nesse contexto, não se dão a partir de competição, uma vez que se baseiam em diversas ações colaborativas. As estratégias coletivas são, conforme retratam Ebers e Jarillo (1998), uma forma de alcançar vantagens competitivas, seja a partir de aprendizados mútuos que levam ao desenvolvimento mais rápido de novos produtos, seja por meio do aditamento do fluxo de informações, aperfeiçoando a coordenação do fluxo de recursos entre os membros da rede.

As trocas organizacionais referidas por Ebers e Jarillo (1998), assim como apontam Human e Provan (1997), retratam a primeira categoria de resultados almejados, relacionados às transações e trocas estabelecidas a partir dessas relações, tais como informações, recursos, compras e vendas de produtos.

O grupo dos II começava a observar o ambiente que se formava ao seu redor, com o surgimento de grandes *players*, como a empresa Tumeleiro, e a forte concorrência que esse tipo de mega-loja poderia gerar.

Com base nisso e na acirrada concorrência entre as pequenas lojas de material de construção distribuídas pelo Rio Grande do Sul, os empresários gaúchos do grupo dos II tinham, ao idealizarem a composição de uma associação entre as empresas e formação da Redemac, os seguintes objetivos: criar barreiras para entrada de novos concorrentes, tornar-se mais fortalecidos para competir nesse

cenário competitivo, obter ganhos em escala a partir de estratégias coletivas de compras e vendas, reduzir custos e aumentar o poder de barganha que detinham junto aos principais fornecedores, além de ter acesso a novos mercados e recursos.

De acordo Gulati, Nohria e Zaheer (2000), a formação de redes poderia conduzir a organização, como no caso da Redemac, para o acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, incorrendo em vantagens provenientes de aprendizado e ganhos em escala, de modo a permitir que as organizações alcancem objetivos estratégicos comuns.

Além de observar as atividades das empresas concorrentes, pensar em uma forma de barreira contra a entrada e o fortalecimento de novos concorrentes, foi uma estratégia identificada pelos gestores da Redemac. As barreiras para entrada de novos concorrentes são, para Porter (1979), fatores que dificultam o surgimento de novas empresas no setor.

Cooperar como estratégia para criar barreiras de entrada a novos concorrentes foi citado pelos entrevistados. A ideia era unir forças para criar barreiras.

Algumas barreiras, assim como indica Porter (1979), foram identificadas pelos entrevistados ao longo da pesquisa: ganhos de escala e aumento do poder de barganha junto aos fornecedores.

Os objetivos iniciais propostos pelo grupo dos 11 contemplavam os ganhos de escala e redução de custos. Para Balestrin e Verschoore (2008), a rede alavanca o poder de negociação junto aos fornecedores, encaminhando, dessa forma, melhores resultados em termos de valores, prazos e condições de pagamento.

Os ganhos de escala, conforme destacaram os entrevistados, propiciaram a rede certas vantagens competitivas que individualmente não teriam acesso. Essa afirmação dos entrevistados vai ao encontro do pensamento de Porter (1979), quando se refere à economia de escala como barreira para entrada de novos concorrentes, na medida em que as empresas juntas compram em grande quantidade e reduzem custos, enquanto as novas empresas precisariam começar a vender para depois crescer. E o fato de, individualmente, comprarem em menor quantidade aumentaria seus custos.

A barganha com os fornecedores, por conseguinte, por estarem efetuando compras conjuntas em maior quantidade, além de aumentar os prazos e melhorar as formas de pagamento, poderia gerar esses benefícios que foram idealizados a partir da concepção da Redemac.

O direcionamento do foco para as decisões inerentes ao processo de compra tem sido uma das estratégias adotadas pela rede para tornar-se mais competitiva no cenário atual, afirma o entrevistado Luciano Pfeil. Destacam-se aqui as importações que vêm sendo utilizadas pela rede como forma de acesso a novos produtos, que, individualmente, os lojistas não teriam.

A rede possui hoje um total de 44 associados e 65 lojas distribuídas pelo Rio Grande do Sul.

A gestão da rede ocorre da seguinte forma:

- *Diretoria*: eleita e constituída pela assembleia geral dos associados. Os diretores, após a formação da diretoria, possuem liberdade total para formar sua equipe de trabalho para o biênio ao qual foram eleitos. Várias equipes, portanto, são dispostas.
- *Financeiro*: responsável pelos recebimentos e pagamentos devidos pela rede, pela contabilidade, pela área de recursos humanos e pelas funções administrativas em geral.
- *Gestão da rentabilidade*: responsável pelas negociações de produtos, serviços e convênios para consumo das lojas e de seus associados.
- *Busca e satisfação dos associados*: responsável por realizar treinamentos de capacitação, avaliações de desempenho e realização de eventos, como a convenção de colaboradores a cada dois anos. Realizam-se ainda eventos como convenções de vendas (anualmente) e de gestores (a cada dois anos), e fórum de gestores (anualmente).
- *Negociação de produtos*: é a maior equipe da rede, em que todos querem participar e devem, até mesmo, passar um período de acompanhamento das ações, pois é a equipe responsável por negociar com os parceiros da rede os produtos que serão vendidos nas lojas.
- *Marketing*: responsável pelo desenvolvimento e pela criação das campanhas de propaganda e materiais internos de divulgação das lojas.
- *Expansão e manutenção da rede*: responsável por buscar novos associados e manter os já existentes, dando-lhes auxílio na gestão de suas lojas quando for necessário.

Além das equipes de trabalho, existe a função do diretor executivo – função anteriormente desempenhada por um dos entrevistados por cerca de dez anos, hoje exercida por um profissional não associado especialista em negociação no varejo.

As decisões são tomadas desde o princípio da rede até os dias de hoje por assembleia. As equipes, juntamente com os executivos, operacionalizavam as ações deliberadas em assembleia.

Após as explanações e considerações, os associados votam abertamente se concordam ou não com aquela votação de novo produto ou novo convênio. O voto é único por empresa e tem peso igual para qualquer loja, independentemente do número de sócios que ela possua, de filiais, do tamanho, do faturamento ou do tempo de rede. Para uma decisão ter validade por meio da votação, é necessário que haja uma concordância de 66,7%. Portanto, se algum associado for voto

vencido, terá que cumprir integralmente com as condições acordadas com os demais associados.

O processo decisório com base no voto em assembleias é, conforme destacam Balestrin e Verchore (2008), um dos instrumentos fundamentais para o sucesso da rede. As decisões importantes são tomadas pelos associados após discussão e deliberação referente ao assunto ou objetivo que estão buscando alcançar.

A partir do crescimento e estruturação da rede, mecanismos de governança passaram a ser demandados. A estrutura organizacional da Redemac foi estabelecida com base na formalização de alguns órgãos reguladores normativos: assembleia, diretoria, conselho fiscal e conselho de ética. Com base nessa estrutura, criaram-se um estatuto social, um regimento interno, um código de ética e um planejamento estratégico.

A institucionalização da Redemac passou a ocorrer com base no estabelecimento de normas, códigos de conduta, contratos e regras formais que subsidiaram os mecanismos de governança da rede.

A governança com base em contratos rígidos por estatutos foi a forma adotada pela Redemac na sua constituição. Assim como destacam Grandori e Soda (1995), os contratos constitucionais favorecem a manutenção da cooperação sem que as empresas associadas percam sua autonomia e trazem a ideia do direito ao voto a partir de assembleias, o que vai ao encontro do que foi exposto pelos entrevistados quando destacaram que cada loja associada tem direito a um voto em assembleia.

As ações de *marketing* da Redemac são realizadas por profissionais dentro da própria rede. Uma agência interna, chamada House, trabalha diariamente com foco em criação, pesquisas, tendências e formatação de campanhas que são adotadas por todos os associados.

Os custos das campanhas são absorvidos por meio de uma verba de propaganda em que os fornecedores participam mensalmente junto à associação. Vale destacar que a criação dessa agência interna trouxe muita qualidade aos trabalhos dos lojistas e uma redução considerável nos custos de campanhas, que variam de 20% a 45% a cada campanha realizada.

O *marketing* compartilhado é, portanto, uma das maiores mudanças observadas no dia a dia das empresas de material de construção que formaram a Redemac. Empresas que não dispunham de capacidade para individualmente lançarem campanhas de *marketing* passaram a fazê-lo de forma conjunta, uma vez que os custos são rateados entre os membros da rede.

O aporte de fornecedores em campanhas de *marketing* tem sido observado nos últimos tempos. Trata-se de um novo benefício adquirido a partir do pensamento em rede adotado por essas empresas que acabam tendo seus custos minimizados.

O *marketing* compartilhado tem permitido que essas empresas sobrevivam num cenário de mudanças constantes e oferece a elas uma vantagem competitiva capaz de colocá-las em um patamar superior a seus concorrentes que não atuam em forma de redes de cooperação.

Para Pfeil, o ingresso na Redemac foi fundamental para o amadurecimento e crescimento de sua loja. Conquistaram-se novos clientes a cada dia, e fez-se o possível para manter os antigos, pois todos os funcionários envolvidos têm ciência de que, em alguns pontos, necessitam melhorar, mas procuram atender bem quem os procura para adquirir produtos de qualidade.

Os principais benefícios são aumento considerável do *mix* de produtos, acesso a todas as marcas do mercado, principalmente as marcas *top* – marcas de referência na rede – que têm grande aceitação e abrangência no cenário gaúcho e nacional. Outro benefício, muito interessante, diz respeito às condições de pagamento: as compras podem ser parceladas em várias vezes nos cartões de crédito, com taxas competitivas. Além disso, a rede possui cartão próprio que é uma ótima ferramenta de vendas, principalmente em relação às lojas de bairro que não têm condições de negociar sozinhas esse tipo de benefício.

Desde o início, há nove anos, até os dias atuais, a rede conquistou um crescimento de aproximadamente 200% no faturamento bruto da empresa do entrevistado e aumento na frota de três caminhões para sete, além de máquinas e equipamentos não disponíveis antes mas agora fundamentais à atividade, como empilhadeira, pá carregadeira, retroescavadeira, guindaste tipo *munck* e caminhão com carreta que abastece o estoque de areia e brita.

Os ganhos da rede, entretanto, vão além dos aspectos econômicos e financeiros. A rede vai sendo incorporada às organizações e aos seus gestores. O compartilhamento de informações permite que gestores ampliem seu campo de visão e visualizem com maior clareza as oportunidades e ameaças que os cercam e que lhes possibilitam ações no sentido de fortalecimento e crescimento.

Os ganhos transformacionais sugeridos por Human e Provan (1997) são também observados na solidificação da Redemac. São modificações na maneira como os administradores das lojas passaram a pensar e agir. Com base nas experiências dos outros gestores, nas informações trocadas e na aprendizagem que fica como legado da cooperação, os gestores da Redemac construíram novos alicerces e buscaram capacidades nessas trocas, características inexistentes anteriormente.

O desenvolvimento de organizações a partir do aprendizado já tem sido identificado como um aspecto-chave estratégico dos ambientes de colaboração (Powel, 1998). O legado deixado pelo aprendizado com base nessas trocas pode levar as organizações a patamares superiores e resultados maiores do que seus concorrentes que não dispõem dos mesmos recursos.

Segundo Podolny e Page (1998), a aprendizagem no ambiente de rede pode ser verificada por duas perspectivas; por meio do encorajamento do aprendizado pela promoção da rápida transferência de informações fundamentais e pelo fomento à transferência de informações qualitativamente distintas daquelas que anteriormente permeavam a organização, o que estabelece uma relação de troca entre os nós ou atores e gera frutos inerentes a produção de novos conhecimentos.

No caso da Redemac, a expressão “economia de experiência” foi citada pelo consultor Sérgio Marchis como resultante desse processo de aprendizado. Os gestores aprendiam pela experiência dos demais gestores e obtinham ganhos competitivos a partir desse contexto. À medida que cresciam na experiência do domínio, com base no aprendizado das trocas organizacionais, aperfeiçoavam os aspectos inerentes ao relacionamento com o cliente, a utilização de tecnologias disponíveis, o melhor giro dos estoques e do capital financeiro, entre outras atividades ao longo desse processo colaborativo de trocas.

O executivo Luiz Henrique cita uma prática de compartilhamento de informações das melhores práticas utilizadas por gestores das lojas – o retrato Redemac. As melhores práticas eram compartilhadas na rede para que os demais gestores pudessem visualizar o encaminhamento dos processos de modo que pudessem adotá-las para sua concepção de administração. São recursos pedagógicos que buscam materializar a cooperação entre os gestores, consolidando e institucionalizando o aprendizado na rede a partir do conceito de cooperação.

A aprendizagem na rede também pode ser específica, no sentido de qualificação dos gestores e funcionários das lojas. No caso Redemac, realizam-se periodicamente palestras, cursos e fóruns a fim de treinar e preparar os associados para as atividades pertinentes a cada função, como compras, gestão administrativa, gestão de recursos humanos, entre outras. Os cursos são desenvolvidos, em sua maioria, na própria sede da associação ou por meio de parcerias com entidades como Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção a (Acomac) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

O processo de evolução da Redemac é notório. Segundo relata um dos associados, a rede sempre tem sido lembrada nas pesquisas de opinião nos últimos cinco anos, com classificação entre o segundo e terceiro lugares. O entrevistado relata ainda que a Redemac figura entre os 50 maiores clientes das indústrias de materiais de construção que fornecem os dados anualmente para a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco) realizar sua pesquisa e posterior premiação, que ocorre sempre em São Paulo, no mês de março, quando se realiza a Feira Nacional da Construção Civil (Feicon).

Alguns dados colaboram para a visualização do crescimento da Redemac, conforme destaca Pfeil, quando se refere ao percentual de 6% de crescimento da rede, destacando existir potencial para expandir ainda mais.

Outra categoria de resultados obtidos a partir das redes, conforme destacam Human e Provan (1997), refere-se à credibilidade organizacional e à legitimação que a rede oferece às organizações. Na Redemac, essa legitimação fica extremamente explícita. Com a evolução, consolidação e incremento de valor agregado ao logo dos anos pela rede, as empresas, ao aderirem à Redemac, adotarem estratégias coletivas e incorporarem os conceitos de cooperação, acabam legitimando suas organizações no cenário gaúcho de empresas de material de construção.

Assim como a legitimação, o acesso a novos recursos foi um dos resultados positivos observados a partir do alinhamento dos conceitos de cooperação por parte dos empresários que ingressaram na Redemac.

O acesso a recursos, conforme Human e Provan (1997), é um dos resultados esperados da formação de redes. Refere-se à forma como a rede foi incorporada aos empresários da Redemac, gerando a estes acesso a novos mercados, novas ideias de produtos e outros recursos valiosos para suas empresas.

No caso Redemac, o acesso a esses recursos foi um dos resultados identificados e exaltados pelos entrevistados como fundamental para o sucesso da rede. Os empresários obtiveram esses recursos e puderam incrementar suas estruturas, utilizando novas ferramentas capazes de otimizar seus processos internos, entre outros benefícios.

4.1 PANORAMA: ANTES E DEPOIS DA REDE

O Quadro 1 retrata o panorama da mudança observada no cenário das organizações participantes da Redemac.

QUADRO 1

PANORAMA DA MUDANÇA

	ANTES	DEPOIS
Compras	Individuais	Coletivas
Mix de produtos	Restrito	Amplio
Marketing	Individual	Compartilhado
Paradigma	Competição	Cooperação
Custos	Altos	Reduzidos
Condições de pagamento	Restritas	Amplas

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA REDEMAC NO ESTABELECIMENTO DA REDE

O Quadro 2 apresenta os resultados obtidos a partir da construção da rede.

QUADRO 2

RESULTADOS OBTIDOS

RESULTADOS	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Ganhos transformacionais	Nova maneira de pensar e agir.	Human e Provan (1997)
Ganhos de escala	Ganhos obtidos a partir do crescimento da rede. Compras, vendas, redução de custos.	Porter (1979)
Aprendizagem	Transferência e processamento de informações.	Podolny e Page (1998)
Legitimação e valor agregado	Credibilidade organizacional.	Human e Provan (1997)
Acesso a recursos	Novos mercados, produtos, tecnologias etc.	Human e Provan (1997)
Barreira a novos entrantes	Barreira aos concorrentes.	Porter (1979)
Fortalecimento	Somatório de recursos, aprendizagem, legitimação e outros benefícios da rede.	Vários autores
Poder de barganha junto aos fornecedores	Força da organização nos processos de compras junto aos clientes.	Balestrin e Verschoore (2008)
<i>Marketing</i> compartilhado	Compartilhamento das ações de marketing.	Vários autores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cooperar para sobreviver e crescer é uma afirmação, portanto, que reproduz a caminhada da Redemac ao longo desses anos. Formada com base nos ideais de um grupo de empresários, a empresa tornou-se, por meio de objetivos comuns e estratégias compartilhadas, mais forte e pôde sobreviver em um cenário de alta competitividade. Ao adotar o paradigma colaborativo, a Redemac institucionalizou-se, agregou valor, cresceu e destacou-se no cenário gaúcho de material de construção.

Os resultados encontrados demonstraram o sucesso da rede e o grande valor agregado às empresas que participaram desta formação e àquelas que entraram ao longo desse processo.

As redes, entretanto, não resultam exclusivamente em resultados e *performances* positivos. De acordo com Provan *et al.* (2007), em determinadas condições, uma rede de cooperação pode ter efeitos negativos e não alcançar as vantagens competitivas esperadas. Podem, portanto, falhar na sua concepção e objetivos.

Uma questão restritiva, que implica o resultado da rede, conforme destacaram os entrevistados, em especial o executivo e consultor entrevistados, refere-se à destinação do tempo que os gestores direcionam para a rede. É importante que o proprietário esteja ciente de que o tempo destinado à rede deve ser igual – ou maior – ao tempo que ele dedica à própria empresa.

A visualização desse tempo destinado é como um tempo que está sendo ganho ou investido. Não se trata, portanto, de tempo perdido por não estar inserido nas atividades específicas da sua loja, uma vez que se deve observar o tempo ganho a partir das ações estratégicas coletivas da rede, seja em marketing compartilhado, seja em processo de compra otimizado. Trata-se, portanto, da visualização do melhor equilíbrio entre a participação como gestor na sua loja e a inserção no processo de compartilhamento de informações e recursos na rede como participante de assembleias, membro ou diretor de equipes de trabalho na rede, participação em feiras e eventos de qualificação da rede.

Conforme Pfeil, outros obstáculos são: a concorrência cada vez mais forte com as lojas tradicionais e os *players* maiores; o comércio eletrônico, uma realidade irreversível; e o acesso dos clientes a todo tipo de informação, o que os torna mais exigentes.

Com a finalidade de consolidar-se no mercado, a Redemac tem organizado as lojas a fim de torná-las atrativas e aconchegantes para os clientes, com foco no atendimento, na presença do proprietário da loja no local, nas condições variadas de pagamento e na entrega rápida. Esses aspectos, quando comparados com os *home centers*, representam uma grande vantagem para a rede, pois estes centralizam a entrega em um centro de distribuição, o que pode resultar em facilidades para as empresas, mas certamente os clientes receberão os produtos com atraso.

Algumas limitações ao estudo podem ser destacadas, como o fato de não ter sido levado em consideração outras perspectivas de outros gestores da rede, assim como outros proprietários de lojas de materiais de construção que tenham ingressado na rede.

Finalmente, deixa-se como sugestão para novas pesquisas a visualização quantitativa dos resultados e benefícios obtidos pelos empreendedores que aderiram ao paradigma colaborativo, tornando-se associados da Redemac, bem como de uma população de empreendedores que segue atuando no setor individualmente. Esse panorama poderia confirmar os resultados positivos observados no decorrer da formação, do desenvolvimento e do crescimento da rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso Redemac demonstra, a partir dos resultados observados, seja com base nos dados de um lojista associado, no conhecimento adquirido ao longo de dez anos de experiência na rede pelo executivo que deu início à institucionalização da Redemac ou nos relatos destacados do consultor, o encaminhamento de sucesso.

Vale destacar, portanto, que a cooperação como estratégia para as empresas adquirirem diferenciais competitivos e poderem competir com mais recursos e capacidades no cenário de grande concorrência oriunda de grandes *players* pode ser considerada altamente positiva.

O alinhamento do conceito de cooperação adotado pela Redemac remete à percepção do valor agregado empregado a partir da rede para os lojistas associados, com observação de ganhos inerentes à diminuição de custos, ganhos em escala, maior poder de barganha junto aos fornecedores, desenvolvimento tecnológico, capacitação de gestores e funcionários, *marketing* compartilhado, aprendizado no ambiente de rede e acesso a recursos e informações estratégicos.

A Redemac instituiu muitas modificações na maneira de seus associados administrarem suas empresas sob o ponto de vista colaborativo. O Quadro 1 retratou essa mudança do modo de visualização das empresas. As empresas antes atuavam de uma determinada forma, passando, após a adoção do paradigma colaborativo, a agir de uma forma diferente, mais coletiva, ampla, compartilhada, reduzindo custos e ampliando condições de pagamento, por exemplo.

Esta pesquisa alcançou os objetivos iniciais, pois obteve êxito na construção de respostas aos questionamentos propostos. Durante o trabalho, foi possível conhecer, em maior profundidade, a construção, a formação e o desenvolvimento da Redemac ao longo dos anos, bem como observar os objetivos e resultados, ressaltando o panorama existente antes e depois das mudanças efetuadas.

COOPERATE TO SURVIVE AND GROW: ANALYSIS OF REDEMAC COOPERATION NETWORK

ABSTRACT

The alignment of the concepts of cooperation in business associations that seek, through common goals and collective strategies, sustainable competitive advantages in the long term, based on the benefits and outcomes of the network, is the central theme of this research. To support the theoretical framework above, we sought to literature based on the following authors: Human and Provan (1997),

Ebers and Jarillo (1998), Balestrin and Verschoore (2008), Powell (1998), Jarillo (1998), Castells (2012), Provan, Fish and Sydow (2007), among others. The object of study is the case of the cooperation network Redemac Building Materials. Was used for both, qualitative research techniques with in-depth interviews with three executives who participated or participate in the process of institutionalization of Redemac. The aim was to examine the formation, development, benefits and results of association of companies, which became a success in forming a cooperative network. Finally, we tried to add the vision of a shopkeeper who joined the network, observing the results from the purposes of cooperation. The results indicate that Redemac is an association of companies that achieved great success in the scenario gaúcho following the collaborative paradigm in order to maximize benefits from information exchange, gains in scale, cost savings, sharing marketing, increasing the bargaining power with suppliers and thereby creating barriers to entry for new competitors, in order to make it more competitive to face the major players in the industry. Ratified, so the idea that the use of collective strategies in the sector can bring competitive advantages in the long term.

KEYWORDS

Networking. Cooperation. Redemac. Collective strategies. Competitive advantages.

COOPERAR PARA SOBREVIVIR Y CRECER: EL ANÁLISIS DE LA RED DE COOPERACIÓN REDEMAC

RESUMEN

La alineación de los conceptos de cooperación en asociación, que buscan a través de objetivos comunes y estrategias colectivas, ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, basada en los beneficios y resultados de la red, es el tema central de esta investigación. Para fundamentar el marco teórico anterior, se buscó la literatura en base a los siguientes autores: Human y Provan (1997), Ebers y Jarillo (1998), Balestrin y Verschoore (2008), Powell (1998), Jarillo (1998), Castells (2012), Provan, Fish y Sydow (2007), entre otros. El objeto de estudio es el caso de la cooperación Redemac Materiales de Construcción. Fue utilizado para ambos las técnicas de investigación cualitativa con entrevistas en profundidad con los tres ejecutivos que participaron o participan en el proceso de institucionalización de Redemac. El objetivo era examinar la formación, el desarrollo,

los beneficios y resultados de esta asociación, que se convirtió en un éxito en la formación de una red de cooperación. Por último, hemos tratado de añadir la visión de un comerciante que se unió a la red, la observación de sus resultados de los diseños de cooperación. Los resultados indicaron que Redemac es una asociación de empresas con gran éxito en el gaucho escenario contemporáneo siguientes el paradigma de colaboración con el fin de maximizar los beneficios de intercambio de información, ganancias de escala, reducir los costes, cuota de mercado, aumentar el poder de negociación con proveedores y creando así las barreras de entrada para nuevos competidores, con el fin de hacerla más competitiva para hacer frente a los grandes actores de la industria. Ratificado, por lo que la idea de que el uso de estrategias colectivas en el sector puede aportar ventajas competitivas a largo plazo.

PALABRAS CLAVE

Redes. Cooperación. Redemac. Estrategias colectivas. Ventajas competitivas.

REFERÊNCIAS

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the academy of marketing science*, 25(1), 56-71.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Barnard, C. I. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995, July-August). The right game: use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 7(8), 57-71.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Castells, M. (2012). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Creswell, J. (2007). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1998). The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management and Organization*, 27, 3-21.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organizational Studies*, 16(2), 183-214.
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: a Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic networks*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jarillo, J. C. (1998). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Porter, M. (1979, November-December). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Powell, W. W. (1990). Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40, 228-240.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007, June). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, 18, 198-210.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Marketing Journal*, 7(1), 77-51.