

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
MESTRADO**

**REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MICRO EMPRESAS  
NO RIO GRANDE DO SUL: VANTAGENS E LIMITAÇÕES  
O CASO REDE MUNDI**

**DORNELES SITA FAGUNDES**

**Taquara**

**2015**

**DORNELES SITA FAGUNDES**

**REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MICRO EMPRESAS  
NO RIO GRANDE DO SUL: VANTAGENS E LIMITAÇÕES**

Dissertação apresentada como critério parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Faccat – Taquara-RS, sob orientação do Prof. Dr. Mário Riedl.

**Taquara**

**2015**

Dedico este trabalho a minha esposa Roseclei Marmitt e à minha mãe Zita Sita Fagundes, pelo incentivo e apoio permanente durante toda a minha trajetória de estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

A todas as pessoas que contribuíram para realização deste trabalho. Agradeço especialmente aos meus familiares, pelo apoio e incentivo durante toda esta caminhada. ao meu Orientador, Prof. Dr. Mário Riedl, profissional de altíssima qualidade: competente, paciente e dedicado. Professor Mário, seu apoio foi fundamental para construção desse estudo!

A Prof<sup>a</sup> Ana Cladis Brussius: Ana, teus conselhos e ensinamentos são responsáveis por eu ter chegado até aqui!

Aos professores do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faccat, pelos conhecimentos e ensinamentos transmitidos.

A Andressa Soares dos Santos, secretária do núcleo de pós-graduação e pesquisa da Faccat, pela sua dedicação e apoio durante o curso de mestrado das Faculdades Integradas de Taquara.

Aos colegas que me acompanharam durante este período: pelas experiências compartilhadas e pela troca de informações. Apreendi muito com cada um de vocês!

Todos os homens do mundo, na medida em que se unem entre si em sociedade, trabalham, lutam e melhoram a si mesmos". (Antonio Gramsci).

## RESUMO

Este trabalho propõe uma análise em estudos realizados por pesquisadores sobre Redes de Cooperação, tendo como base o Programa Redes de Cooperação criado no Rio Grande do Sul. Para tanto, foram selecionadas diversas publicações de autores e pesquisadores conhecidos como Becker (2008), Wittmann e Ramos (2004), Siedenberg (2006), e Boisier (1999), entre outros. Também foram consultados artigos publicados em periódicos, revistas e sites confiáveis, como o Scielo e Portal da Capes. Já no que diz respeito ao estudo, este deu-se, a partir da análise de questionamentos feitos a empresários, num total de dez gestores que participam de uma rede de cooperação do setor varejista de calçados e mais dois empresários que se desligaram voluntariamente dessa associação. Além destes, entrevistou-se o assessor jurídico da rede, já que este atua em outras entidades similares e, por isso, entendia-se que ele poderia fornecer informações que são por ele percebidas e que talvez não sejam relatadas pelos lojistas participantes da rede. Entrevistou-se ainda a secretária executiva da Rede, pois sabe-se que o funcionário presente no dia-a-dia da associação, detém informações que nem sempre são conhecidas por todos. Após a análise dos dados, tabulou-se as informações, objetivando com isso, conhecer vantagens, benefícios e limitações sobre a participação na rede em questão. E, por fim, apresentam-se algumas considerações, onde constatou-se que mesmo as empresas associadas em rede mantendo sua individualidade e autonomia decisória, evidentemente tem suas dificuldades e limitações, porém quando agem em conjunto, desfrutam de diversas vantagens, tais como o mútuo aprendizado para reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados e clientes, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias que as capacitam a desenvolver ações de alta relevância no sentido de superar tais fragilidades e limitações.

**Palavras-chaves:** redes de cooperação; associativismo; parcerias.

## **ABSTRACT**

*Through the Systematic Literature Review method, this paper proposes an analysis of studies performed by several researchers on the subject "Cooperation Networks", using as framework the Program entitled Cooperation Networks, originated in the state of Rio Grande do Sul. For this purpose, we selected several publications on different platforms, such as "periodicos.capes.gov.br", "scholar.google.br" and www.scielo.org. The study was exploratory and the analysis followed three criteria of classification: type of study, methodological approach and advantages of the participation in a cooperation network. Among the main topics, the study has identified two recurrent subjects: association and partnership. Following the analyzed studies, we created a table of advantages mentioned by different authors on the participation in a cooperation network. Finally, some considerations were discussed, where we concluded that companies associated to networks, although keeping their autonomy and individuality, share several significant advantages, such as reducing costs of operation and risks, conquering new markets and clients, qualifying products and services, accessing new technologies, thus overcoming individual limitations and drawbacks.*

**Key-words:** *Cooperation networks, associativism, partnerships.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logotipos de redes de cooperação .....	22
Figura 2: Integração entre os agentes (governo, universidade e lojistas) .....	28
Figura 3: Recorte do mapa do Rio Grande do Sul com a indicação dos municípios que contam com estabelecimentos comerciais associados à Rede Mundi.....	29
Figura 4: Fachada principal da Rede Mundi – Campo Bom/RS.....	31
Figura 5: Fachada principal de uma loja associada – Três Coroas/RS.....	31
Figura 6: Adesivo alusivo ao dia das crianças.....	32
Figura 7: Adesivo alusivo ao dia das mães .....	32
Figura 8: Adesivo alusivo ao Natal.....	33
Figura 9: Front light – Campanha outono/inverno 2014 .....	34
Figura 10: Front light – Campanha outono/inverno 2015. ....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pesquisa de preferência por mídia .....	34
Gráfico 2: Tempo de participação na rede .....	65
Gráfico 3: Como você conheceu a Rede Mundi.....	66
Gráfico 4: O que lhe motivou a ingressar na Rede Mundi.....	67
Gráfico 5: Você já ocupou algum cargo de diretoria na Rede Mundi .....	68
Gráfico 6: Principais benefícios .....	69
Gráfico 7: Quanto a renda bruta de seu estabelecimento .....	70
Gráfico 8: Ações mais valorizadas pelos lojistas.....	71
Gráfico 9: Limitantes e dificuldades para participação em uma rede de cooperação	73
Gráfico 10: Percepção sobre a Rede Mundi.....	74
Gráfico 11: Recomendação de uma rede de cooperação.....	75
Gráfico 12: Sugestões para o aperfeiçoamento da Rede Mundi.....	76

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Plotagem dos municípios. ....	30
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

ALCAL: Associação das Lojas de Calçados Ltda

ALP: Arranjos Locais de Produção

CNPJ: Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

SDECT: Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI: Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

SLP: Sistemas Locais De Produção

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>A importância das redes de cooperação para o desenvolvimento regional.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Redes de Cooperação.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>Estrutura das redes.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Rede Mundi .....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Entrevistas .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise das Entrevistas .....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM ASSOCIADO .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA COM EX-ASSOCIADO .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que ao longo do tempo a presença de instituições e organizações desempenha papel estratégico no desenvolvimento de qualquer região. Independentemente da complexidade, a procura coletiva por melhorias, torna-se mais eficiente, já que experiências positivas ou mesmo negativas, auxiliam na busca de soluções alternativas.

Nesse sentido uma das razões para este estudo é analisar a contribuição das redes de cooperação como alternativa para subsidiar o desenvolvimento de pequenas empresas.

Continuamente são buscadas soluções conjuntas, visando somar esforços através de ações que ajudem a instrumentalizar as pequenas e micro empresas, constantemente ameaçadas pela voracidade de grandes empresas. Independentemente do setor de atuação em que a pequena empresa esteja inserida, existe, na grande maioria dos casos uma concorrência desigual, já que o volume de compras e o poder de barganha destas empresas junto aos fornecedores é infinitamente menor, tornando-se assim muito mais difícil a sobrevivência destes pequenos negócios.

Adiciona-se a isso a incapacidade das pequenas e micro empresas na divulgação de seus empreendimentos e os privilégios que os grandes conglomerados econômicos desfrutam na mídia, para perceber os obstáculos enfrentados por esse setor da economia num contexto caracterizado por oligopólios e uma competição desenfreada e globalizada.

Diante deste quadro, no ano 2000, durante a gestão do Governo Olívio Dutra no Rio Grande do Sul, foi criado um programa denominado “Redes de Cooperação”, o qual tinha como foco unir pequenas empresas que tivessem objetivos comuns, através de uma entidade jurídica estabelecida que pudesse abrigar um significativo número de empresas associadas, tendo estas uma única marca, porém podendo manter a autonomia administrativa e a individualidade.

Segundo Mozzato e Gollo (2011) a formação da rede, permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e oportunizando o ingresso em novos mercados, uma vez que muitos lojistas conseguem adquirir

marcas e produtos que isoladamente não teriam condições, dado o volume de negócios.

Mozzato e Gollo (2011) afirmam, ainda, que existem inúmeros benefícios para os participantes da rede, onde podem ser destacadas as compras coletivas em condições vantajosas, o marketing compartilhado, a troca de informações e a aprendizagem com os colegas, além de significativa redução dos custos operacionais e a identificação padronizada do “*layout*” dos estabelecimentos afiliados à rede.

Para Williamson (1979), as empresas em rede apresentam uma curva decrescente de custos, podendo assim fornecer para as demais firmas por valores menores, já que conseguem reduzir seus custos em relação à produção desses componentes por meio da sua integração vertical.

No entanto, Williamson (1979) destaca que é necessário considerar que nas relações econômicas entre as firmas existem “Custos de Transação (CT)”. Esses custos são originados pelas ineficientes transações de determinada organização com o seu mercado, o que ocorre, principalmente, pelas seguintes razões: “racionalidade limitada” do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de um “comportamento oportunista” por parte de determinados atores econômicos. Logo, a falta de confiança nas relações da empresa com o seu ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns agentes representam questões centrais na geração dos custos de transação.

Neste contexto percebe-se a busca da valorização do associativismo como estratégia para o desenvolvimento, principalmente para as micro e pequenas empresas, que muitas vezes não tem condições de competir num mercado cada vez mais globalizado e oligopolizado, de competição cada dia mais acirrada, onde o grande “engole” o pequeno.

Enfim, a visão que se tem é de que este tipo de programa tem o potencial de criar uma estrutura de confiança e colaboração entre os associados, já que muda a visão de concorrência para parceria e comprometimento trazendo benefícios mútuos, uma vez que aquilo que era segredo de negócio de um pequeno empresário passa a ser compartilhado na Rede.

Cabe ressaltar que as micro e pequenas empresas são geradoras de emprego e renda. Conforme pesquisa do Sebrae (2011), são criadas no Brasil cerca de 1,2 milhões de novos negócios ao ano, destes 99% são empresas individuais,

micro e pequenas empresas, que são responsáveis por 50% dos empregos formais no Brasil. No entanto, a sobrevivência destas empresas, conforme o estudo do Sebrae (2011) utilizando dados da Receita Federal, verificou que no ano de 2006, 72,9% sobreviveram aos dois primeiros anos de vida, ou seja, 27,1% não passaram de dois anos de existência. Talvez o associativismo possa desempenhar um papel importante na redução desta taxa de mortalidade prematura de muitas pequenas empresas.

A partir desta perspectiva, este trabalho apresenta uma análise de diversas publicações, mediante uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de verificar o tratamento dado às Redes de Cooperação pelas pesquisas existentes e também por serem importante fonte de informações.

Com o objetivo de conhecer a opinião dos atores associados a uma dessas redes, optou-se pela realização de entrevistas com membros dessa associação, o que contribuiu para identificar as limitações e os benefícios percebidos pelos participantes da organização.

Diante deste quadro tem-se a seguinte problemática: *A associação em rede por parte de pequenas e micro empresas constitui uma alternativa viável para incrementar a sobrevivência e o êxito econômico do empreendimento?*

O estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos empresários que integram ou integraram uma rede de lojas de calçados estabelecida no Rio Grande do Sul, buscando identificar os benefícios e as limitações que a participação oferece. E como objetivos específicos: (i) analisar a importância atribuída pelos empresários quanto à participação na rede; (ii) analisar a situação da empresa pré e pós associação em rede; (iii) verificar quais ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos lojistas; (iv) verificar se a associação em rede diminui a mortalidade de pequenas e micro empresas.

O presente estudo poderá contribuir para capacitar empresários interessados em obter maiores conhecimentos sobre a participação em uma Rede de Cooperação, pois as análises estão assentadas numa pesquisa com lojistas pertencentes a uma dessas Redes e também conta com a opinião de lojistas que se desligaram da associação, o que redundou numa gama de informações que poderão inclusive auxiliar na tomada de decisão de uma possível participação do lojista numa destas entidades.

Conforme informações preliminares obtidas junto a membros destas associações, verificou-se que existem inúmeras vantagens na atuação em Rede, por isso torna-se também importante a pesquisa, pois só assim descobrir-se-á de fato quais são os benefícios obtidos em atuar conjuntamente e quais as eventuais limitações que estejam dificultando a expansão da iniciativa.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de que as entrevistas levarão em conta a opinião de ex-participantes, pois esta é uma fonte que poderá apontar limitações impostas pelo programa, às quais poderão não ser reveladas, consciente ou inconscientemente, pelos membros participantes. Para Sousa (2012), as dificuldades no processo de gestão têm sido uma barreira para o aproveitamento máximo das oportunidades vigentes, em um programa sedimentado por interesses de múltiplos atores sociais, que vão desde governo, universidades e empresários associados.

Desta forma torna-se relevante o tema, pois a contribuição não se limitará aos integrantes das redes em operação, mas sim a todo empreendedor que desejar conhecer um pouco mais deste tipo de organização.

O trabalho está organizado, a partir da introdução, da seguinte forma: a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, na seção 3 consta o referencial teórico que está embasado na literatura pesquisada; a seção 4 apresenta uma análise realizada a partir de dados obtidos numa dessas redes de cooperação, e por fim na seção 5 constam os resultados extraídos a partir das entrevistas realizadas com membros que participam ou participaram da referida associação. Nesta seção, constam ainda algumas considerações feitas pelo autor.

## 2 METODOLOGIA

Para este estudo, inicialmente procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica abordando o tema associativismo e cooperação, que serviu para dar embasamento ao assunto, trazendo também subsídios e maior segurança para a elaboração da dissertação.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se deu em forma de estudo de caso representativo da região. A análise foi basicamente qualitativa, que Prodanov (2009) caracteriza como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada seja de um sujeito, um grupo de pessoas ou mesmo uma comunidade.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de obras de autores e pesquisadores conhecidos como Becker (2008), Wittmann e Ramos (2004), Siedenberg (2006), e Boisier (1999), entre outros. Também foram consultados artigos publicados em periódicos, revistas e sites confiáveis, como o Scielo e Portal da Capes. Já no que diz respeito ao estudo, este deu-se, a partir da análise dos questionamentos feitos aos empresários, num total de dez gestores que participam da Rede de Cooperação em questão e mais dois empresários que se desligaram voluntariamente da Associação. Além destes, entrevistou-se o assessor jurídico da rede, já que este atua em outras entidades similares e, por isso, entendia-se que ele poderia fornecer informações que são por ele percebidas e que talvez não sejam relatadas pelos lojistas participantes da rede. A percepção desse assessor jurídico, supostamente, deve ser mais abrangente, pela perspectiva comparativa.

Para aprofundar estas informações, foi entrevistada também a Secretária Executiva da Associação, tendo como intuito obter maiores detalhes sobre a constituição da Rede Mundi e seu funcionamento operacional.

A pesquisa utilizou como instrumento de coleta de informações, a realização de entrevistas semi-estruturadas, com questões abertas, além de um conjunto de dados secundários obtidos junto à Associação. Portanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa. As informações fornecidas pelos lojistas foram interpretadas de forma individual e coletiva e de caráter anônimo.

O questionário utilizado nas entrevistas com os participantes da rede de cooperação, bem como com egressos da mesma, contém perguntas abertas, de

conteúdo qualitativo e foi analisado de forma interpretativa. Através deste instrumento, objetivou-se colher informações detalhadas sobre o funcionamento da rede, e as principais vantagens e limitações na sua participação.

As entrevistas com os membros e ex-integrantes da rede, foram realizadas no período entre 06 de janeiro de 2015 e 08 de maio de 2015, tendo sido realizadas de forma presencial nas lojas dos associados. Isso permitiu que o pesquisador pudesse conhecer os estabelecimentos, possibilitando assim obter informações adicionais.

A entrevista com o assessor jurídico foi efetuada em seu escritório no dia 18 de maio de 2015 e a entrevista com a secretária executiva deu-se na própria sede da associação no dia 19 de maio de 2015.

Cabe ressaltar que apesar dos entrevistados terem demonstrado boa vontade para participar da pesquisa, houve casos em que a entrevista foi desmarcada por quatro vezes pelo empresário.

A transcrição e reprodução dessas entrevistas (capítulo 5) tem como objetivo permitir ao leitor proceder as suas próprias análises e interpretações.

A partir das transcrições, procedeu-se a compilação das respostas procurando similaridades e discordâncias nas respostas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fazer uma análise do papel das redes de cooperação torna-se necessário ter uma compreensão do conceito e dos objetivos dessas organizações, já que, em muitos casos, são definidas apenas como empresas que se unem para buscar eficiência coletiva, ou mesmo, entidades com necessidades comuns de forma organizada que se associam para obter ganhos mútuos.

Inicialmente apresenta-se alguns conceitos de renomados autores, sobre suas visões a respeito da constituição e da estruturação das redes.

Para Castells (2005), as redes ao longo da história têm constituído uma grande vantagem e um grande problema por oposição a outras formas de organização social. Por um lado, são as formas de organização mais flexíveis e adaptáveis, seguindo de um modo muito eficiente o caminho evolutivo dos esquemas sociais humanos. Por outro lado, muitas vezes não conseguem maximizar e coordenar os recursos necessários para um trabalho ou projeto que seja para além de um determinado tamanho e complexidade de organização necessária para a concretização de uma tarefa.

Nesse sentido Olson (1965) ao afirmar que interesses comuns, os quais, em princípio, guiarão o processo decisório que afeta os indivíduos, não resultam necessariamente em ação coletiva e sim em *free riding*, pois os interesses de poucos têm mais chances de se organizarem do que os interesses difusos de muitos. Existe, segundo Olson, um interesse público que não é a soma dos interesses dos grupos. Assim, a “boa” política pública não poderia resultar da disputa entre grupos, mas de uma análise racional.

Com o intuito de caracterizar esse tipo de organização fez-se uma pesquisa bibliográfica, verificando o que diferentes autores consideram sobre o tema no contexto do desenvolvimento, já que em última análise pode-se dizer que elas exercem importante papel para o desenvolvimento de uma região.

#### 3.1 A importância das redes de cooperação para o desenvolvimento regional

A concepção das redes de cooperação em sua essência, visa muito mais do que a simples união de micro e pequenas empresas. Para o poder público criador do

projeto, essas entidades devem ir além, e sim ter participação direta no desenvolvimento regional, já que no escopo do programa tem-se como expectativas a geração de emprego e renda.

Através do estudo, pode-se conhecer alguns conceitos atribuídos pelos autores para desenvolvimento, que serviram para entender a importância das redes no contexto.

Segundo Boisier (1999), no passado, o desenvolvimento era atribuído ao crescimento econômico, associado basicamente à conquista de bens materiais, já numa nova concepção, representa um processo e estado intangível, subjetivo e intersubjetivo, e que está associado mais com atitudes do que propriamente com conquistas materiais.

Dentro desta ideia, Bassan e Siedenberg (2008) concordam que a alguns anos o desenvolvimento era medido apenas pelo crescimento econômico, ou aumento de produtividade e da renda, porém, atualmente, a dignidade humana, mais segurança, justiça e igualdade são fatores preponderantes para o desenvolvimento.

Buarque (1999, p. 9) considera também o desenvolvimento como sendo “um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população”.

Para Becker (2008), analisar e interpretar diferentes dinâmicas de desenvolvimento regional pressupõe ter consciência de que a economia só faz sentido como uma prática de seguir regras cuja eficácia depende do contexto. O autor diz ainda que os processos econômico-organizacionais do desenvolvimento de uma economia capitalista é, sobretudo, uma dinâmica organizacional que se desdobra nas contradições entre incertezas financeiras e convenções monetárias.

Supõe-se que o termo desenvolvimento regional refere-se a um processo de mudanças relativo a aspectos sociais e econômicos que ocorrem em determinado espaço e tempo, afirma Siedenberg (2006).

O interesse pelo desenvolvimento por parte de organizações não governamentais, escolas, associações, empresas, entre outras, não é algo recente, vem de longa data o esforço para encontrar alternativas viáveis e coerentes para buscar o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida das regiões

(ENGELMANN, 2003). Dentro desta perspectiva os governos também participam oferecendo projetos e programas objetivando o desenvolvimento das comunidades.

Sachs (2000, p.62) comenta:

O desenvolvimento tornou-se a categoria central na obra de Marx: foi revelado como um processo histórico que se desdobra com o mesmo caráter necessário das leis naturais. A concepção hegeliana da história e a darwinista da evolução fundiram-se no conceito de desenvolvimento e adquiriram novo vigor com a aura científica de Marx.

É possível compreender que os diversos autores mencionam o desenvolvimento como algo pensado por diversos agentes, mesmo com conceitos diferentes, a grande maioria comunga que é muito antiga a preocupação com o tema, mesmo que cada um tenha suas nuances, é possível acreditar que apesar das distorções existem interesses comuns.

Nesse contexto de desenvolvimento entram as redes de cooperação, as quais contribuem para o crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas participantes do programa.

### **3.2 Redes de Cooperação**

Historicamente o associativismo tem sido referido como uma alternativa de viabilização das atividades econômicas, ao possibilitar às empresas que se tornem parceiras para participar do mercado em melhores condições de concorrência. A parceria, estabelecida por pessoas com objetivos e interesse comuns, vem ao encontro dos anseios dos formadores de Redes de Cooperação, pois embora sejam responsáveis legais somente pelo seu negócio, moralmente estas pessoas colocam à disposição do sistema, significativo esforço e empenho para que todos obtenham sucesso através do planejamento e realização de ações conjuntas. A cooperação formal, a produção e a comercialização de bens e serviços tornam-se mais rentáveis a partir da construção de uma estrutura coletiva da qual todos são beneficiários.

Wittmann e Ramos (2004), consideram que se analisarmos os últimos 80 anos, percebe-se que uma crescente literatura emergiu examinando os impactos territoriais, em diversas partes do mundo, dos processos de globalização, da integração dos mercados nacionais aos mercados mundiais e das alterações

provocadas pela introdução de novos paradigmas tecnológicos. Esse ambiente de mudança e de transformações tecnológicas, que tem sido verificado em muitos países, fez emergir aglomerações industriais regionais dos mais diversos segmentos. Nesse contexto as Redes de Cooperação, são exemplos de união, onde a ajuda mútua prevalece independentemente do tipo de aglomeração estabelecida.

Dentro desse contexto, Gulati e Gargiulo, (1999), afirmam que a troca de experiências pode promover confiança e facilitar o processo que envolve a escolha de parceiros e o entendimento de suas necessidades e capacidades.

Gulati e Gargiulo, (1999), ressaltam ainda, que interações prévias podem reduzir riscos associados a futuras transações e aumentar o interesse na formação de novos acordos.

É possível constatar em diversos ramos de atividade, um movimento crescente de articulações, que se desenvolvem a partir de alguma iniciativa com o intuito de agir conjuntamente. Como referido pelos autores supracitados, talvez a globalização tem forçado principalmente os pequenos empresários a unirem esforços para conseguir se manter num mercado cada vez mais competitivo.

Para Vershoore e Balestrin (2008), as redes entre empresas surgiram em resposta às atuais contingências econômicas, de maneira a buscar solucionar determinados problemas práticos de organização, com um sentido coletivo de competição. Em oposição à tradicional visão individualista da empresa, as redes fortalecem a competitividade das empresas associadas por meio de cooperação. Não obstante, potencializam as transações econômicas entre os agentes econômicos envolvidos. As redes compreendem ações colaborativas conscientes para estabelecer e manter um grupo de empresas, facilitando a realização de ações conjuntas e a integração de recursos para alcançar objetivos comuns. Elas podem ser definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados que permitem as empresas associadas ganhar e sustentar diferenciais frente aos competidores externos.

Estas considerações talvez possam ser traduzidas como uma leitura deste crescimento tão acentuado das redes de cooperação em tão curto período de tempo.

Para Wittmann e Ramos (2004), as empresas que possuem algum vínculo relacional, privilegiam o aglomerado como alternativa competitiva para se desenvolverem, e em contrapartida permitem à região manter uma diversidade de relações sociais, baseadas na complementariedade, interdependência e cooperação.

Na visão de Galvão (1997), essas aglomerações de empresas, também chamadas de *clusters*, têm tido sucesso em vários países, principalmente pelo fato de que empresas em aglomerados, são estimuladas a organizar-se de forma cooperativada, desenvolvendo sistemas complexos de integração. O resultado desse processo constitui-se na materialização de uma eficiência coletiva decorrente das externalidades geradas por ações conjuntas, que proporcionam maior competitividade, em comparação a empresas que atuam isoladamente no mercado.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas, no processo de desenvolvimento econômico, fez com que, no Rio Grande do Sul, diversos agentes tenham se unido na busca de somar esforços para minimizar o impacto produzido pelas constantes transformações ocorridas nos mais variados setores da economia, tendo como objetivo principal tornar mais competitivos estes participantes.

Para Kapron (2014) o desenvolvimento não ocorre por acaso, mas é fruto da interação dos diversos segmentos sociais. A coordenação das ações seja no âmbito de uma empresa ou organização, entre empresas e instituições ou destas com setores governamentais, constitui um ativo decisivo para agregação de valor e eficiência econômica, pilares do desenvolvimento.

No ano de 2000, durante a gestão do Governo Olívio Dutra, no Estado do Rio Grande do Sul foi criado o Programa “Redes de Cooperação”, com a finalidade de fomentar o desenvolvimento regional através da participação das universidades, de micro e pequenas empresas e do próprio governo.

Este Programa ficou sob a responsabilidade da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), que firmou o compromisso de articular as redes, buscando estimular os diversos empresários participantes a fortalecer e a empreender ainda mais em seus negócios, já que o programa tem em seu escopo o propósito de motivar os integrantes a participarem de cursos de capacitação, realizarem investimentos em seus negócios e compartilharem informações com outros colegas.

Instituído em 2004 pelo Decreto Lei nº 42.950, o objetivo principal do Programa é fortalecer as micro e pequenas empresas por meio do associativismo em redes de cooperação. Esse modelo se refere a uma organização associativa e democrática de empresas que possuem porte similar, de modo que a pessoa domina sobre o capital. Cada uma das empresas associadas mantém sua individualidade e autonomia decisória, porém, em conjunto, elas desenvolvem ações no sentido de superar fragilidades inerentes às empresas envolvidas (ANDRADE, 2009).

Conforme informações obtidas no site da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT) do Estado do Rio Grande do Sul, órgão que atualmente abriga o Programa Redes de Cooperação, somente nos primeiros três anos do programa foram apoiadas 43 redes de cooperação com um total de 1.000 empresas integradas, pertencentes a diversos ramos de atividade entre eles: farmácias, materiais de construção, lojas de calçados, livrarias, entre outros, gerando e/ou mantendo cerca de 10.000 empregos diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual na ordem de R\$ 400.000.000,00 (SDECT, 2015).

O texto diz ainda que o Programa Redes de Cooperação possui abrangência estadual, sendo executado regionalmente de forma articulada em parceria com universidades regionais. Através dessa forma de trabalho, as universidades disponibilizam os consultores, a infraestrutura para execução do programa, como salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos e materiais.

A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela universidade para tal, sendo responsável pelo cumprimento das ações dos consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a Coordenação Estadual da SDECT. O programa gaúcho é considerado referência nacional na área da cooperação empresarial.

Os técnicos responsáveis pela criação e desenvolvimento das redes, possuem formação em nível superior, e são capacitados por professores que tem grande conhecimento no assunto.

Os profissionais anteriormente mencionados, tem o compromisso de fomentar a cooperação entre os associados, gerando um ambiente que estimule o empreendedorismo e que ao mesmo tempo forneça suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes de cooperação.

Segundo o órgão atualmente estão em funcionamento no Rio Grande do Sul 237 redes constituídas, que abrangem 72 segmentos da economia. Participam 7.132 empresas gaúchas associadas em rede que respondem pela geração de 81 mil empregos diretos. A atuação conjunta auxilia na superação das fragilidades sem afetar a individualidade e as decisões do empresário.

Para melhor exemplificar, apresenta-se a seguir alguns logotipos de redes de cooperação de diversos segmentos existentes no estado do Rio Grande do Sul:

**Figura 1: Logotipos de redes de cooperação**



Fonte: Agafarma, Rede Paper, Mercados Redefort, Rede Agaeletro (2015).

Percebe-se que são de setores bem diferenciados, pois como pode ser observado, os próprios nomes remetem ao tipo de negócio, ou seja, a Agafarma é uma rede de farmácias, que por sinal é a pioneira nesse tipo de associação, depois tem-se a ilustração da Redefort que é uma rede formada por pequenos mercados, na sua grande maioria localizados em bairros, já a Rede Paper é do segmento de livrarias e papelerias, tendo a maioria de suas lojas estabelecidas em ruas de grande circulação de pessoas, avenidas centrais e até mesmo shoppings centers, e por fim, a Rede Agaeletro, que é uma associação voltada ao comércio de materiais elétricos.

Como pode ser constatado, todas elas atuam em ramos distintos, no entanto possuem basicamente os mesmos objetivos.

As redes de cooperação, ou redes horizontais, são constituídas por empresas concorrentes ou não, que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a

ela associadas. Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam todos os associados. As redes de empresas constituem-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação), o que é diferente de agregá-los em uma única firma (AMATO NETO, 2000).

As redes de cooperação entre pequenas e micro empresas estão geralmente inseridas em um ambiente institucional, que é essencial para sua sobrevivência e para sua economia, o qual abrange incentivos de governos, locais e regionais, serviços educacionais, associações comerciais que fornecem informação econômica, treinamento e serviços de marketing. Assim, nas redes de cooperação entre pequenas e micro empresas, as organizações guardam sua independência individual e realizam certas atividades conjuntamente. As pequenas e micro empresas, portanto, tentam reduzir as incertezas ambientais por intermédio da rede, a qual gerencia o fluxo de recursos, tanto entre os associados quanto entre estes e as demandas externas (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008).

O Programa foi então criado com o propósito de contemplar os mais variados segmentos, servindo tanto a indústria, como o comércio e empresas do ramo de serviços. Nesta perspectiva percebe-se que as empresas associadas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a teoria de que o todo é maior que a soma das partes (ADAM, 2006).

Segundo Garcia *et al.* (2010), este novo cenário globalizado da economia reflete a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, ou seja, a competitividade das empresas, cada vez mais, relaciona-se ao desempenho de redes inter organizacionais e não de entidades isoladas, buscando benefícios múltiplos.

Nesta concepção de redes, as empresas criam um conjunto complexo de interdependência com outras firmas. A interdependência vertical surge na cooperação entre parceiros que se complementam na produção ou na comercialização do produto, enquanto que a interdependência horizontal surge entre parceiros que trocam conhecimentos ou recursos para obter benefícios e desenvolver novos produtos e tecnologias (NASSIMBENI, 1998).

Wittmann e Ramos (2004), salientam que com o intuito de formar parcerias produtivas as empresas nesses aglomerados cooperam entre si, na tentativa de obter vantagens competitivas, realizando conjuntamente ações que isoladamente seriam de difícil ou impossível execução. Nesse contexto surgem as *joint ventures*, as redes empresariais, os arranjos locais de produção (ALP), os sistemas locais de produção (SLP), os distritos industriais, os arranjos territoriais e outras formas interativas.

Os autores supracitados consideram que os sistemas locais de produção caracterizam-se por relações suficientemente dinâmicas e democráticas entre atividades produtivas e instituições públicas ou privadas, concentradas em um espaço de proximidade, em que há interação entre si e o meio sociocultural. Os vínculos e a interação entre os atores geram externalidades positivas para o conjunto das empresas estabelecidas e para a região, através da troca de conhecimentos, produtos e processos. A formação de SLPs prevê a coordenação racional do processo e das atividades desenvolvidas, com sinergia entre os setores de produção e comercialização (cadeia produtiva) e centros de pesquisa, consultorias, Universidades, centros de formação de recursos humanos, entidades financiadoras e órgãos públicos.

Wittmann e Ramos (2004, p.31), finalizam dizendo que:

Uma das características de políticas desenvolvimentistas reside no fato de regiões perceberem a necessidade de implementar ações conjuntas em contraponto a estratégias isoladas e compartimentadas, pois a competitividade passa pela união e interconectividade dos atores presentes. As empresas e regiões devem ater-se aos novos desafios propostos, que exigem, sobretudo, alicerçar-se em modelos estruturados de aglomerados, passando para arranjos produtivos e posteriormente para sistemas locais de produção e inovação que permitem, através de formalização de acordos e parcerias entre empresas, organizações e instituições, aumentar a competitividade e inserirem-se em ambientes concorrenciais globais.

Na visão de Verschoore e Balestrin (2008), as redes de cooperação são, portanto, arranjos organizacionais de longo prazo entre empresas que permitem a obtenção ou a sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede. Por conseguinte, os ganhos competitivos obtidos coletivamente são fatores cruciais para o seu estabelecimento.

Pesquisas e estudos de caso, realizadas em empresas participantes de redes de cooperação no Rio Grande do Sul demonstraram que a cooperação em rede

possibilita variado conjunto de benefícios para as empresas associadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Os autores destacam ainda que a confiança e a cooperação são aspectos que têm papel central no sucesso alcançado pelas redes de pequenas e micro empresas. A confiança não pode ser intencionalmente criada, mas pode ser encorajada ou gerada a partir de uma estrutura e contexto adequados. A confiança nas interrelações dos atores é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viável.

Para esses autores, a confiança entre os agentes envolvidos no processo deve ser total, pois não havendo, todo o processo fica prejudicado, já que uma parceria deve pautar-se principalmente pela lealdade de todos, e isso somente é possível quando todos estão sintonizados e em harmonia, não havendo espaço para eventuais oportunistas.

Dentro desta perspectiva, Queiroz (2012) afirma que as regras de reciprocidade e sistemas de participação coletiva geram externalidades (consequências) para os membros da comunidade. Relações de confiança e reciprocidade geram externalidades positivas. Nesse conjunto de regras estão inseridas as regras informais que fortalecem a confiança social, vingam porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação. A mais importante é a reciprocidade, que poderá ser específica (permuta simultânea de itens de igual valor) ou generalizada (contínua relação de troca que apresenta desequilíbrio, mas supõe expectativas mútuas).

O autor conclui dizendo que a reciprocidade generalizada cria condicionantes extremamente favoráveis para ações cooperativas, porém devem estar em sintonia com as regras estabelecidas.

Segundo Verschoore (2004), o Programa tem quatro princípios básicos de atuação, a saber:

- a) *Cooperação horizontal*: estimular a formação de redes entre empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva, evitando relações verticais que estabeleçam alguma forma de hierarquia entre os associados;
- b) *Concepção associativa*: constituir uma entidade associativa sem fins lucrativos, juridicamente estabelecida, destinada aos interesses comuns dos empresários, porém, cada um mantendo sua individualidade;

c) *Expansão das redes*: ampliar o número inicial de associados, de modo que os benefícios sejam estendidos a um maior contingente de empresários;

d) *Independência*: manter autonomia nas definições dos rumos a serem tomados, independente do Programa.

É importante recordar o alerta de Reis (2013), ao lembrar que a agenda desenvolvimentista operada no país deve levar em consideração um sólido crescimento das empresas e do mercado em que estas atuam, sob pena de perseverar ou mesmo recrudescer a exclusão social. O desempenho do Programa Redes de Cooperação, ao oferecer a oportunidade do associativismo para as pequenas empresas, pode ter contribuído para esta ação qualificada de sobrevivência empresarial, amenizando os impactos de gestão não profissional, já que esta é uma das conquistas da rede, contribuindo assim para a inclusão social de pequenos empresários.

Já Dias (2008) afirma que as pequenas e médias empresas são as mais necessitadas de apoio gerencial, insistindo que os desafios que caracterizam estes empreendimentos são competitividade, qualidade da produção, trabalho em associação ou cooperativado. Este apoio é condição primordial para o aumento da geração de emprego e renda, especialmente em regiões periféricas dos centros metropolitanos, caso da grande maioria dos associados das redes em questão.

### **3.3 Estrutura das redes**

No caso do Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação foi estruturado de forma que cada agente tenha bem definido o seu papel dentro do projeto. Sendo assim, coube ao governo conveniar com universidades participantes, fornecendo a elas a capacitação na metodologia, aportar recursos financeiros para custear eventuais despesas e, principalmente, ser um articulador no sentido de aproximar os agentes envolvidos.

As universidades ficaram com as seguintes atribuições: (i) disponibilizar a infra-estrutura necessária; (ii) realizar eventos de divulgação do projeto; (iii) participar de atividades relacionadas ao programa organizadas pelo governo; (iv) divulgar o projeto; (v) promover reuniões; (vi) capacitar os empresários; (vii) disponibilizar um consultor para cada rede.

Importante neste processo é a figura do consultor, sendo este o elo entre universidade e empresários; é o profissional encarregado de fornecer informações sobre o andamento da rede e os resultados alcançados por estas. É também o responsável, em primeira instância, pela perpetuação e crescimento das associações e quem deve verificar o motivo de algum desligamento, já que esta informação poderá contribuir para possíveis correções de alguma insatisfação que possa existir.

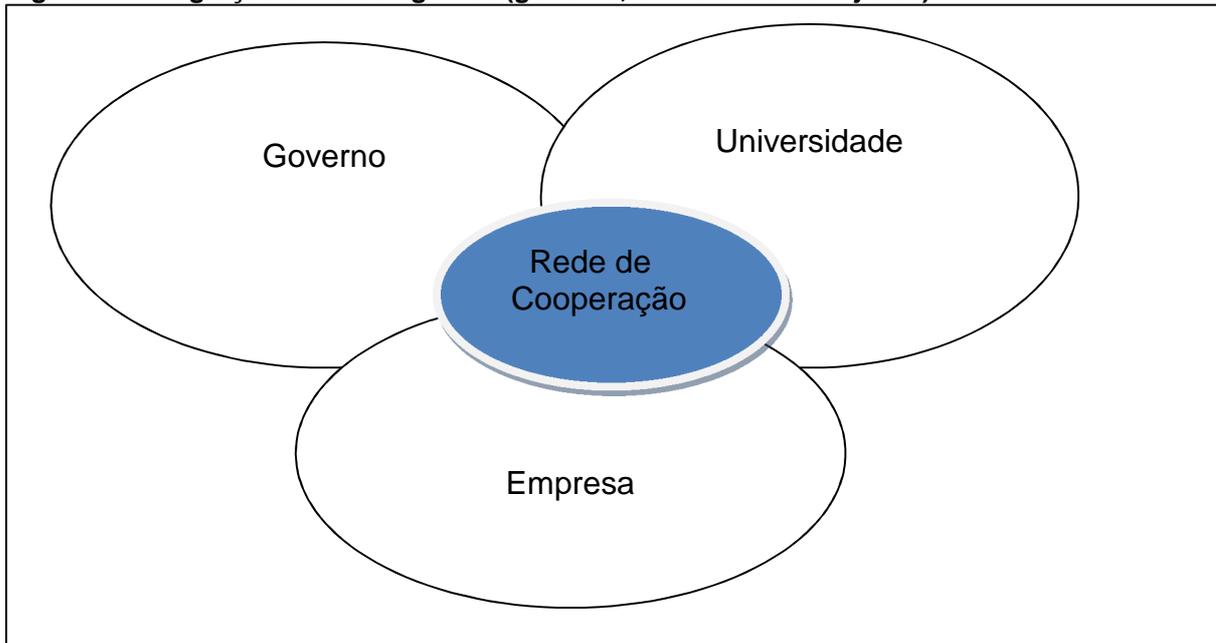
Terá ainda o consultor o compromisso de estruturar a rede, ou seja, é a pessoa que realiza o primeiro contato com os empresários com o propósito de motivá-los a participar do projeto, tendo ainda a incumbência de auxiliar na estruturação legal da rede, tanto nas questões técnicas como jurídicas (Estatuto Social, Inscrição no CNPJ, Código de Ética e Regimento Interno), e havendo necessidade deverá mediar algum conflito que eventualmente possa surgir.

Para uma melhor compreensão buscou-se conhecer o estatuto de uma destas associações, onde se verificou algumas atribuições consideradas mais relevantes pelos autores, de responsabilidade do associado. São elas: (i) pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem; (ii) auxiliar a associação na realização de seus respectivos fins; (iii) não prejudicar moralmente ou economicamente a sociedade; (iv) desempenhar com zelo, cargos, atribuições, ou serviços que lhes forem confiados e (v) respeitar as normas definidas no estatuto, complementadas no Regulamento Interno e Código de Ética. Conforme mencionado anteriormente, estas são apenas algumas obrigações dos participantes, no entanto existem instrumentos que regulamentam todos os direitos e deveres dos associados.

Importante ressaltar que estas entidades tratam-se de sociedade civil, sem fins lucrativos e de duração indeterminada, tendo geralmente, por objetivo social, assistir, orientar, coligar e instruir as empresas que representa no que diz respeito às atividades de comercialização de produtos.

Para uma melhor compreensão, a seguir apresenta-se uma figura ilustrativa em forma de elos, desenvolvida pelo autor, que pode ser entendida como a representação de uma estrutura de Redes.

**Figura 2 – Integração entre os agentes (governo, universidade e lojistas)**



Fonte: elaboração do autor, a partir da SEDAI (2006).

O capítulo a seguir apresenta a análise das informações de uma dessas redes que poderão auxiliar na compreensão do funcionamento da rede em questão.

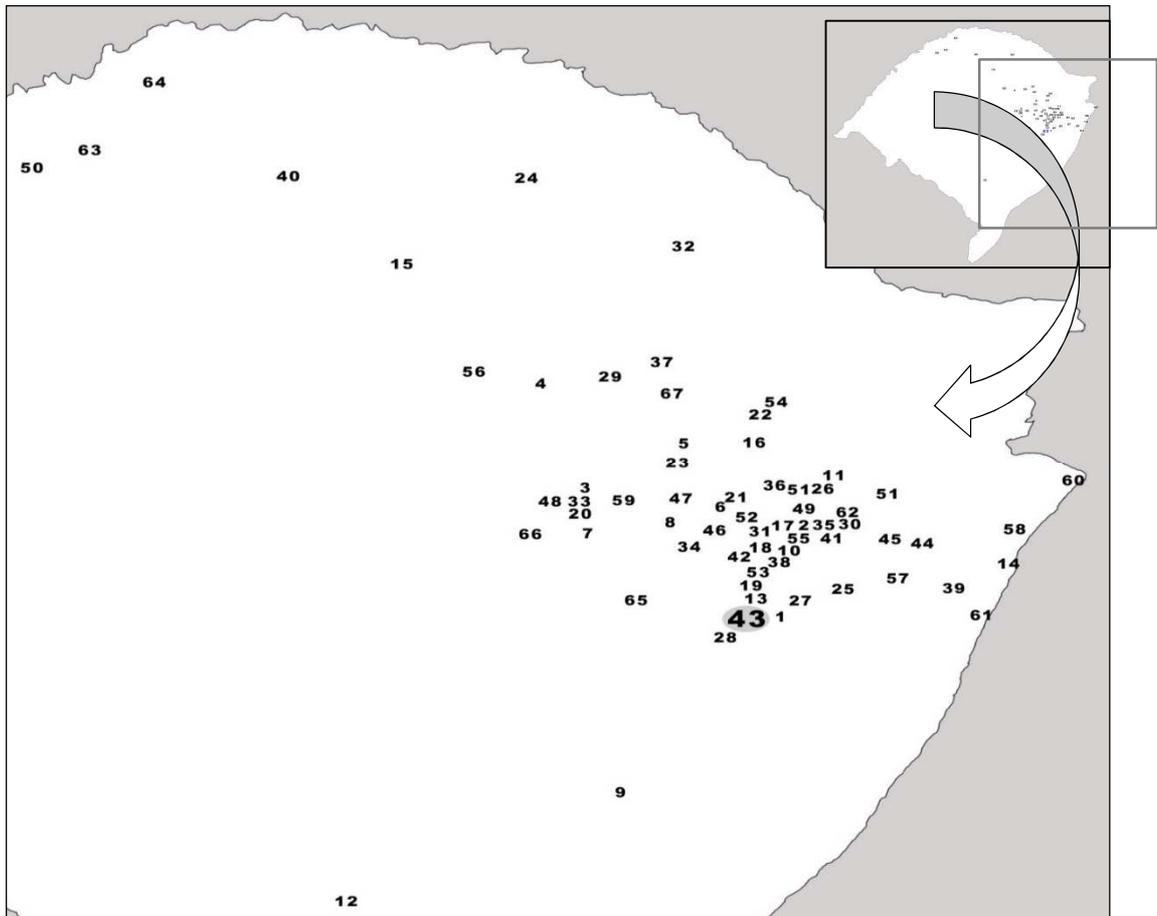
## 4 ANÁLISE DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO

### 4.1 Rede Mundi

Com o intuito de avaliar a percepção dos empresários que integram ou integraram uma rede de cooperação, buscando com isto, identificar os benefícios e as limitações da participação numa destas organizações, optou-se pela realização de um estudo em uma rede de cooperação do segmento varejista de calçados, formada por aproximadamente 60 lojistas, que detêm 109 estabelecimentos comerciais distribuídos em diversos municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

A localização dos estabelecimentos pertencentes a esta associação pode ser verificada na figura de número 2 que faz um recorte do mapa do Estado do Rio Grande do Sul.

**Figura 3 – Recorte do mapa do Rio Grande do Sul com a indicação dos municípios que contam com estabelecimentos comerciais associados à Rede Mundi.**



Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 1: Plotagem dos municípios.**

Legenda: Municípios que contam com uma ou mais lojas associadas à Rede Mundi.

1	Alvorada	18	Estância Velha	35	Nova Hartz	52	São José do Hortêncio
2	Araricá	19	Esteio	36	Nova Petrópolis	53	São Leopoldo
3	Arroio do Meio	20	Estrela	37	Nova Prata	54	São Marcos
4	Arvorezinha	21	Feliz	38	Novo Hamburgo	55	Sapiranga
5	Bento Gonçalves	22	Flores da Cunha	39	Osório	56	Soledade
6	Bom Princípio	23	Garibaldi	40	Palmeira das Missões	57	Santo Antônio da Patrulha
7	Bom Retiro do Sul	24	Getúlio Vargas	41	Parobé	58	Terra de Areia
8	Brochier	25	Glorinha	42	Portão	59	Teutônia
9	Camaquã	26	Gramado	43	Porto Alegre	60	Torres
10	Campo Bom	27	Gravataí	44	Riozinho	61	Tramandaí
11	Canela	28	Guaíba	45	Rolante	62	Três Coroas
12	Canguçu	29	Guaporé	46	São Sebastião do Cai	63	Três de Maio
13	Canoas	30	Igrejinha	47	Salvador do Sul	64	Três Passos
14	Capão da Canoa	31	Ivoti	48	Santa Clara do Sul	65	Triunfo
15	Carazinho	32	Lagoa Vermelha	49	Santa Maria do Herval	66	Venâncio Aires
16	Caxias do Sul	33	Lajeado	50	Santa Rosa	67	Veranópolis
17	Dois Irmãos	34	Montenegro	51	São Francisco de Paula		

Fonte: elaborado pelo autor.

A rede em questão objeto deste estudo é a Associação das Lojas de Calçados Ltda. (Alcal) cujo nome fantasia bem como a marca utilizada é “REDE MUNDI”. A instituição foi fundada no ano de 2002, e sua sede está localizada no município de Campo Bom, estabelecida em sede própria num imóvel de 820m<sup>2</sup>, (figura 4) oferece amplo estacionamento para seus associados, além de contar com diversos ambientes para múltiplos eventos, dispõe ainda de um espaço que permite acomodar até 30 fabricantes diferentes durante as exposições realizadas ao longo do ano.

**Figura 4 – Fachada principal da Rede Mundi – Campo Bom/RS.**



Fonte: imagem fornecida pela Diretoria da Alcal.

Durante os estudos, ficou evidente que esse imóvel é motivo de orgulho para muitos de seus associados.

Com o objetivo de apresentar uma das lojas pertencentes à Rede Mundi, fez-se um registro fotográfico de uma dessas lojas (figura 5).

**Figura 5 – Fachada principal de uma loja associada – Três Coroas/RS.**



Fonte: registro fotográfico feito pelo autor.

No intuito de verificar algumas ações de mídia realizadas pela Rede Mundi, foram obtidas ilustrações de campanhas feitas pela instituição, e que tiveram suas veiculações em determinados períodos ou próximo a datas comemorativas, entre elas pode se destacar “Dia das Crianças”, “Dia das Mães”, “Natal”, etc.

**Figura 6 – Adesivo alusivo ao dia das crianças.**



Fonte: desenvolvido pela agência Boné Ponto Com, fornecido pela Alcal.

Esse adesivo foi produzido para colocação em vitrines no mês de outubro de 2013, tendo sido distribuído gratuitamente para todos associados da rede.

A campanha teve amplo apoio dos associados, onde muitos deles sugeriram que a mesma se repetisse em outras datas comemorativas.

Após a satisfação dos associados com o material produzido para o dia das crianças, decidiu-se manter este tipo de ação rotineiramente.

O tema escolhido para o dia das mães no ano de 2014 foi a confiança, por isso, a campanha teve como *slogan* a frase “confiança transmitida no olhar”. A arte foi desenvolvida a partir de uma imagem onde aparecem mãe e filha expressando um olhar que transmite confiança, contendo ainda a frase da campanha e o logotipo da associação.

**Figura 7 – Adesivo alusivo ao dia das mães.**



Fonte: desenvolvido pela agência Boné Ponto Com, fornecido pela Alcal.

A figura de número 7 teve formato retangular (30cm x 90cm). A exibição ocorreu entre o final do mês de abril e o início do mês de maio de 2014, ou seja, até a data comemorativa.

Igualmente como no dia das crianças esta também teve sua distribuição realizada de forma gratuita a todos associados.

Outra ação similar aconteceu no Natal de 2014, quando foram elaborados adesivos alusivos a data, conforme pode ser verificado na figura 8.

**Figura 8 – Adesivo alusivo ao Natal.**



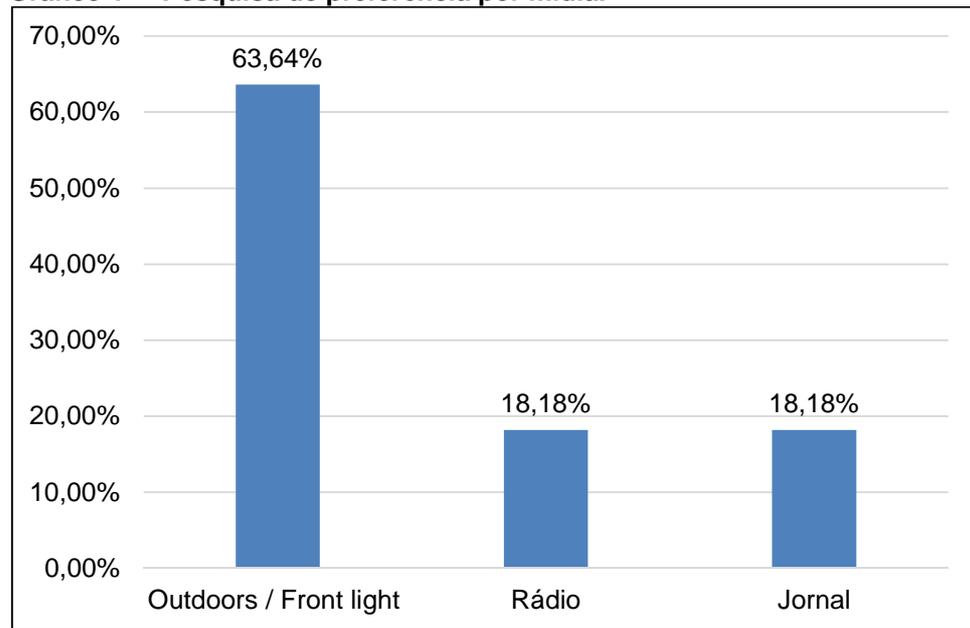
Fonte: desenvolvido pela agência Boné Ponto Com, fornecido pela Alcal.

Esta campanha teve além de adesivos, painéis rodoviários tipo *front light* distribuídos em diversas rodovias do Estado do Rio Grande do Sul.

A campanha teve como tema a alegria do Natal, sendo usada a frase “Seu Natal com muito mais alegria”, a mesma se estendeu pelo período de aproximadamente 45 dias.

A veiculação de mídias através de painéis rodoviários ou *front lights* é bastante utilizada pela Rede Mundi, pois segundo uma pesquisa realizada pela atual diretoria junto aos seus associados, esse item foi o preferido pelos membros da associação para realização de mídias.

O gráfico 1, demonstra o resultado da pesquisa.

**Gráfico 1 – Pesquisa de preferência por mídia.**

Fonte: pesquisa feita junto aos associados da em outubro de 2014, fornecida pela Alcal.

É possível que esta preferência deva-se a diversos fatores, entre eles: o fato de um painel contemplar muitos associados, o custo ser relativamente baixo, facilidade de alteração da imagem e ainda pela possibilidade de troca do local de exibição com certa facilidade.

Na figura a seguir, apresenta-se um desses painéis utilizados no segundo semestre de 2014

**Figura 9 – Front light – Campanha outono/inverno 2014.**

Fonte: desenvolvido pela agência Boné Ponto Com, usando modelo de bota cano curto da empresa Dakota S/A. fornecido pela Alcal.

Outro ponto importante que deve ser considerado é a possibilidade de realizar esse tipo de mídia através de parcerias como no caso da figura 9, onde o fabricante aparece como co-patrocinador da campanha.

Outro exemplo similar foi a campanha outono/inverno 2015, onde a associação manteve a parceria com o fornecedor, veiculando novamente produtos da mesma marca, com uma proposta semelhante ao ano anterior, porém com novos produtos, como pode ser verificado a seguir:

**Figura 10 – Front light – Campanha outono/inverno 2015.**



Fonte: desenvolvido pela agência Boné Ponto Com, usando modelo de bota cano curto da empresa Dakota S/A. fornecido pela Alcal.

Como pode ser observado preservou-se a identidade, tendo como objetivo além da propaganda dos produtos a fixação da marca “Mundi”. Importante destacar que esta parceria com um grande fabricante de calçados só foi viabilizada pelo volume de comercialização proporcionado pela Rede. Dificilmente um estabelecimento individual conseguiria contar com tal parceria.

A partir desses exemplos pôde-se conhecer algumas mídias que são realizadas conjuntamente e que beneficiam muitos dos associados, podendo ser considerado um benefício conquistado por aqueles que participam da associação.

Com o objetivo de conhecer os benefícios e as limitações que a participação na rede oferece, realizou-se entrevistas com diversos membros e ex-participantes da associação, entrevistou-se também o Assessor Jurídico e a Secretária Executiva da

associação, pois acreditava-se que esses profissionais poderiam contribuir com alguma informação adicional.

A transcrição dessas entrevistas, constam no capítulo a seguir.

## 5 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### 5.1 Entrevistas

#### 1) Desde quando você participa da Rede Mundi?

- **Gestor 1:** Participo desde a primeira reunião para criação da associação, ou seja, antes da constituição da rede eu já era um membro do grupo de interessados.
- **Gestor 2:** Eu sou um dos fundadores, desde que começaram as primeiras reuniões na Feevale eu já participava, integrando um grupo pequeno de lojistas.
- **Gestor 3:** Participo a aproximadamente quatro anos.
- **Gestor 4:** Sou um dos fundadores da Rede, começamos os primeiros encontros na Feevale em 2002, com aproximadamente doze lojistas, depois alugamos um espaço em Novo Hamburgo, que serviu para iniciar as atividades, posteriormente mudamos de local ainda em Novo Hamburgo, e em 2006 com o crescimento atingido, compramos um imóvel na cidade Campo Bom, onde estamos estabelecidos atualmente contando com cento e dez lojas participantes.
- **Gestor 5:** Não lembro exatamente a data, mas foi por volta de 2006 ou 2007 que ingressei na Rede Mundi.
- **Gestor 6:** Eu ingressei na Rede Mundi, logo após a sua constituição, acredito que na metade da primeira gestão.
- **Gestor 7:** Participo há doze ou treze anos, ingressei logo após a constituição da rede.
- **Gestor 8:** Desde a fundação, na verdade começou com o meu Pai, que foi um dos fundadores.
- **Gestor 9:** Estou na rede desde 2007.
- **Gestor 10:** Participo desde a fundação da rede.

#### 2) Como você conheceu a Rede Mundi?

- **Gestor 1:** A Rede Mundi eu conheci através do Professor Velásco, que na época era o contato designado pela Feevale, que visitava os lojistas trazendo esta possibilidade. Isso aconteceu muito antes da constituição da rede. Durante a visita

ele informou que estavam formando um grupo de lojistas do ramo calçadista interessados em participar do projeto, pois já existiam redes similares com ótimos resultados, porém pertenciam a outros segmentos.

Após a visita deste consultor, foi agendada uma reunião na Feevale, onde participei do primeiro encontro realizado.

➤ **Gestor 2:** Eu conheci a Rede através do Prof. Velásco que era o Consultor do Projeto naquela época.

➤ **Gestor 3:** Um dos membros me visitou e me apresentou a Rede, me convidando para participar, momento em que me mostrou alguns benefícios, me incentivando a ingressar na associação.

➤ **Gestor 4:** Em função de “eu” ser representante comercial tenho muito contato com lojistas, daí fui convidado por alguns destes empresários a participar da Rede Mundi, e eu aceitei

➤ **Gestor 5:** Através de contatos com representantes, que comentavam sobre a rede. Posteriormente numa feira que ocorreu em Gramado, onde a Mundi estava com um estande preparado para receber lojistas. Naquele evento “tava” o Nato (então presidente) fazendo a recepção e conversando com os lojistas, foi onde “a gente” teve o primeiro contato direto com os participantes da associação. Depois disso, ocorreram outras conversas, onde acabamos nos associando, objetivando com isso, ter maior força tanto para loja, como para a rede, pensando nas questões de volumes e valores, porque a “gente” tinha uma visão de longo prazo, nessa questão de cooperativismo, principalmente no que se refere as compras, ou seja, acreditávamos que se comprássemos maiores quantidades, teríamos maior poder de barganha, tendo com isso uma rentabilidade melhor.

➤ **Gestor 6:** Eu conheci numa apresentação que ocorreu na Feevale, foi quando conheci alguns lojistas que também estavam participando do evento.

➤ **Gestor 7:** Conheci a Rede Mundi através de um lojista, que também é representante. Ele comentou sobre o Projeto, o qual fiquei bastante interessado, e após algumas informações adicionais decidi ingressar na associação.

➤ **Gestor 8:** Conhecemos numa feira, através de um colega que nos indicou. Após isso nos convidaram para ingressar na rede.

➤ **Gestor 9:** Foi através de um representante que nos indicou.

➤ **Gestor 10:** Através de um consultor que tinha na época.

### 3) O que o levou a ingressar nesta entidade?

- **Gestor 1:** O principal motivo que me levou a ingressar na rede foi a busca por informações, pois estando dentro de uma rede, eu acreditava e como de fato aconteceu, que eu poderia trocar ideia com outros participantes para melhorar o meu trabalho. Considero que a informação é fundamental, tanto de mercado como sobre consumidores, ou seja, da forma mais ampla possível.
- **Gestor 2:** Quando o consultor explicou os benefícios que poderíamos ter ingressando na rede, pude perceber que poderia conseguir melhores prazos de pagamentos, adquirir novas marcas de calçados, entre outros. A partir daí já demonstrei interesse em participar.
- **Gestor 3:** A parceria, os descontos e a troca de informações com outros lojistas, diria que o meu interesse deu-se principalmente por esses fatores, ou seja, pelo conjunto de benefícios oferecidos.
- **Gestor 4:** Eu gostei muito da proposta de comprar em grupo, pois como possuo uma loja menor não conseguiria os descontos sozinho, que obtenho me unindo aos outros associados, também pela seriedade de alguns lojistas que me convidaram para participar.
- **Gestor 5:** Foi essencialmente por acreditar que em grupo obteríamos ganhos muito maiores do que individualmente.
- **Gestor 6:** Eu achei muito interessante a apresentação na Feevale, e acreditei que para o bem e progresso do lojista seria muito bom participar da associação.
- **Gestor 7:** Normalmente se abre uma empresa por necessidade, no meu caso que tenho loja há 28 anos, e na época que me associei a rede, já era lojista a 15 ou 16 anos, percebia a necessidade de maior comunicação e mais informações, principalmente referente a produtos que eu não tinha na minha empresa, ainda mais no meu caso que estou estabelecido em uma cidade do interior as dificuldades aumentam. Numa das reuniões em que fui convidado a participar, conversei com alguns colegas e gostei muito da proposta, da política adotada pela associação e acabei me associando, tendo hoje a certeza de que foi uma escolha acertada.
- **Gestor 8:** A possibilidade de poder aprender com outras pessoas, as condições favoráveis de compra que vislumbramos e principalmente a troca de informações.

- **Gestor 9:** Em primeiro lugar foi a oportunidade de comprar em grupo, também a possibilidade de adquirir novas marcas e ainda trocar idéias com outros colegas.
- **Gestor 10:** Foi por diversas razões, mas principalmente a possibilidade de trocar informações com outros lojistas, pensava que participando de uma associação poderia trocar ideias com outros colegas. Também poderia comprar melhor conseguindo condições de pagamentos mais favoráveis com descontos mais atraentes.

#### 4) Você já ocupou algum cargo na diretoria da Associação?

➤ **Gestor 1:** Sempre participei, mesmo antes da formalização da associação, já tínhamos um grupo constituído que contribuía com uma mensalidade, e como não tínhamos uma conta bancária específica, os valores arrecadados eram depositados na minha conta corrente, ficando assim como uma espécie de tesoureiro responsável por administrar estes recursos.

Após a legalização da associação, quando da criação de uma empresa com todos os requisitos exigidos pela legislação, fiquei como tesoureiro oficial da rede, permanecendo por dois mandatos (quatro anos). Posteriormente assumi o cargo de secretário, totalizando seis anos como membro da diretoria. Atualmente exerço o cargo de tesoureiro reeleito em janeiro de 2015.

➤ **Gestor 2:** Não, até o momento sempre participei bastante, porém nunca ocupei nenhum cargo em nível de diretoria.

➤ **Gestor 3:** Atualmente faço parte do Conselho Fiscal.

➤ **Gestor 4:** Sim, ocupei vários cargos, entre eles: conselho de ética, conselho fiscal e atualmente sou vice-tesoureiro.

➤ **Gestor 5:** Não! Na atual gestão eu “to” tendo um cargo, não exatamente na diretoria, porém fazendo parte da equipe de negociação.

➤ **Gestor 6:** Sim! No terceiro mandato eu fui eleito Presidente da Associação, depois ocupei outras funções como membro de diretorias.

➤ **Gestor 7:** Sim, por diversos mandatos tive algum cargo na Diretoria. Embora por diversas vezes tenha sido convidado para assumir a Presidência, não aceitei, pois tenho outros compromissos que me impedem de assumir tal responsabilidade, no entanto me considero um associado extremamente participativo, procurando estar

presente em todas as reuniões e assembleias, colaborando em tudo que é possível para o desenvolvimento e engrandecimento da associação.

Considero ainda que a participação é uma forma de se obter informação, eu particularmente, procuro tirar o máximo proveito possível nessas ocasiões.

- **Gestor 8:** Sim, já participei do conselho fiscal.
- **Gestor 9:** Atualmente exerço o cargo de Secretário.
- **Gestor 10:** Procuro participar ativamente de todas as atividades da rede, porém devido a falta de tempo até o momento ainda não consegui assumir nenhum cargo de diretoria.

##### **5) No seu entendimento quais são os principais benefícios obtidos para aqueles que se associam a uma rede como esta?**

➤ **Gestor 1:** Vejo como maiores benefícios, o fato de um grupo maior ter maior poder de negociação com fornecedores, mas ainda considero como maior ganho a troca de experiências e informações que se adquire com os demais associados, por isso considero fundamental a participação do associado, já que aqueles que não participam ativamente, tem apenas os ganhos de desconto nas negociações, e alguns benefícios como por exemplo a possibilidade de adquirir materiais de expediente e embalagens por um custo bem inferior, porém reitero que eles perdem muito pela falta de integração e na troca de informação com os outros colegas da rede.

➤ **Gestor 2:** Com a experiência que adquiri ao longo destes anos, considero que as grandes vantagens são: o aprendizado com os colegas, os descontos obtidos, as condições diferenciadas de pagamento e ainda a possibilidade de aquisição de marcas renomadas.

➤ **Gestor 3:** Acredito que a proteção que a rede oferece, em relação as grandes redes, já que a associação procura proteger e fortalecer seus associados, pois isso acaba sendo interessante, porque os grandes grupos têm muita força então as pequenas unidas ganham força o que acredito ser bastante vantajoso.

➤ **Gestor 4:** Eu considero que as grandes vantagens são os descontos, condições diferenciadas de pagamento, mídias conjuntas, que aliás uma loja pequena como a “minha” não consegue fazer uma mídia maior como por exemplo algumas já feitas

pela Rede Mundi, como propagandas na televisão, outdoors, etc. jamais seria possível fazer sozinho.

➤ **Gestor 5:** Eu penso que a troca de ideias, por que a gente tem lojistas de várias regiões do Estado, então essa troca de ideias nos faz aprender em relação as compras de determinados produtos, ou testar alguns produtos que as vezes não se tem o hábito de comprar, ou mesmo uma marca que pode “ta” deixando-se de aproveitar. A Rede nos beneficia não somente nas compras cooperativadas de produtos relacionados a venda, mas também em outros itens, como sacolas, bobinas para cupom fiscal, papel para embalagens de presentes, além de campanhas cooperativadas, onde o investimento que se faz acaba sendo muito menor do que se “a gente” fizesse exclusivamente para a loja.

➤ **Gestor 6:** Em primeiro lugar é a troca de informações entre lojistas, onde se consegue ter um conhecimento de mercadorias de alto giro, e também descontos que estando dentro de uma rede se obtém.

➤ **Gestor 7:** Considero que o maior benefício é a informação, que aliás foi a razão principal para eu ingressar na rede. A experiência de colegas com lojas diferentes, em outras cidades me fazem aprender e me possibilitam tirar proveito destas informações, pois é bem comum diversos lojistas sentarem a mesma mesa e discutirem problemas comuns, buscando com isso encontrar soluções que isoladamente seriam muito mais difíceis.

➤ **Gestor 8:** O fato de ser um grupo de pessoas trabalhando juntas, em prol dos mesmos objetivos, cada um contribuindo com ideias diferentes, através de uma ajuda mútua, que se organizam e crescem unidos.

Outro aspecto é em relação as compras onde se obtém maiores prazos de pagamentos e descontos que são muito consideráveis.

➤ **Gestor 9:** No meu entender os maiores benefícios para os associados são a troca de informações com os colegas, os descontos conseguidos em função do volume de compras e as ações de marketing que são realizadas pela associação.

➤ **Gestor 10:** Como tenho lojas em cidades pequenas, conseqüentemente o meu volume de compras é baixo, então vejo os descontos obtidos em função da participação na rede e os prazos de pagamentos que não teria isoladamente, além de obter muitas informações sobre produtos, modelos, cores, etc. o que diminui

muito a margem de erro na compra, pois atualmente comprar certo é o maior segredo para se conseguir melhor a rentabilidade.

## **6) A renda bruta do seu estabelecimento modificou-se significativamente com a participação na Rede Mundi?**

- **Gestor 1:** É possível que tenha tido um pequeno acréscimo, porém o mais significativo neste tipo de negócio são os resultados, já que com certeza o resultado final, a lucratividade cresceu bastante.
- **Gestor 2:** Eu não tenho certeza se aumentou, mas acredito que sim, principalmente devido ao número de produtos que agregamos para a loja.
- **Gestor 3:** Eu não percebi que tenha havido um aumento na receita, porém as informações que obtenho facilitam os meus negócios, como os descontos obtidos, e também me ajudou a abrir a mente em relação ao próprio negócio.
- **Gestor 4:** Com certeza tive um aumento na receita, principalmente em função das mídias e do reconhecimento da marca que atualmente está bastante conhecida no mercado, eu percebo que tenho alcançado um crescimento de 25 a 30% ao ano no faturamento da minha loja após o ingresso na associação.
- **Gestor 5:** A renda bruta não, ela varia conforme a situação econômica de mercado, mas o que muda é a rentabilidade, porque com as condições que uma rede acaba conseguindo através dos volumes de compras, que em função disso são obtidos alguns percentuais de desconto, que em certos casos parecem pequenos, no entanto, no acumulado de um ano, ou de um determinado período, eles acabam fazendo uma diferença significativa.
- **Gestor 6:** Com certeza! Com o acréscimo de mercadorias que se consegue adquirir através da Rede, pode-se assim contemplar melhor “nosso” cliente, aumentando a gama de produtos a ser oferecido.
- **Gestor 7:** No momento em que se entra numa rede como esta, você mexe com o lado motivacional, pois um associado auxilia o outro, e o lojista vendo o colega motivado, acaba se motivando também, e isso faz com que a renda de seu estabelecimento melhore. No meu caso, quando entrei na rede eu possuía apenas uma loja, que representava 30% do que é atualmente, e esse crescimento deu-se no

tamanho físico da loja e também no faturamento. Tenho certeza que esse crescimento deu-se muito pelo fato da parceria criada a partir do ingresso na rede.

➤ **Gestor 8:** Acredito que sim! Não tenho a informação correta, já que na ocasião a loja não era administrada por mim, mas penso que ocorreu um aumento na receita sim.

➤ **Gestor 9:** Não tenho certeza, mas o lucro em função de melhores negociações certamente aumentou.

➤ **Gestor 10:** Sim, não sei precisar o quanto, mas com certeza teve um acréscimo.

## 7) Para você quais ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos lojistas?

➤ **Gestor 1:** As ações que considero que os associados mais valorizam são a realização dos *showrooms*, que são efetuados nos meses de janeiro e julho onde são apresentadas as coleções outono/inverno e primavera/verão respectivamente, as assembleias, pois estas tratam-se de importantes momentos para obtenção de novas informações, também as negociações são bastante valorizadas pelos lojistas. Posso destacar ainda a transparência com que tudo é conduzido pela diretoria, já que o associado quando percebe que algo não está muito claro ele acaba se afastando da instituição. É de se ressaltar ainda, a aquisição de materiais, como sacolas para embalagens, etiquetas, papel de presente, camisetas, entre outros, uma vez que estes materiais além de trazerem uma redução de custos para o associado, servem também como forma de propaganda, pois quanto mais se distribui, maior é a divulgação da marca e com isso faz com que os consumidores conheçam cada vez mais a rede.

➤ **Gestor 2:** No meu caso eu valorizo muito as reuniões e assembleias, para mim que tenho pouco estudo, esses momentos são oportunidades para ouvir colegas que possuem mais informações, isso me auxilia na maneira que devo fazer minhas compras.

➤ **Gestor 3:** Eu creio que as mídias realizadas pela rede, as negociações, a busca por novos fornecedores e os *showrooms*, mas certamente as negociações e os *showrooms* são as ações mais valorizadas pelos associados.

➤ **Gestor 4:** Falando especificamente de nossa rede eu acredito que os lojistas consideram todas ações válidas, porém a mais valorizada é uma boa negociação junto aos fornecedores, para compras, já que isso é o que faz aumentar o lucro no final do mês.

➤ **Gestor 5:** Eu “acho” que as campanhas de mídia e os *showrooms* onde são obtidos descontos e prazos adicionais para as compras feitas nesse período, são as ações mais valorizadas. No caso específico dos *showrooms*, os lojistas acabam sendo atraídos, não somente pelos descontos recebidos e prazos de pagamentos dilatados, mas também pela oportunidade que se tem de ver diversos fornecedores com várias marcas juntos, e isso nos permite uma melhor avaliação, em relação as compras realizadas em uma feira ou mesmo em nossa própria loja.

➤ **Gestor 6:** As assembleias e os *showrooms* pois nesses momentos é possível visualizar uma grande variedade de mercadorias, podendo-se organizar um semestre inteiro, já que nesses eventos é possível ver calçados femininos, masculinos, esportivos, infantis e acessórios em um ambiente único. Além disso, no período dos *showrooms*, consegue-se ainda efetuar compras com descontos atraentes oferecidos pelos fabricantes.

➤ **Gestor 7:** Eu penso que os lojistas gostam muito dos *showrooms* que são realizados na sede da associação, uma vez que eles ocorrem após as feiras realizadas em São Paulo. Existe uma equipe de negociação que visita essas feiras e traz importantes informações, que para os pequenos lojistas isso é muito significativo, pois se não fosse assim, o lojista teria que ir por conta própria, visitar esses eventos, e com isso teria um custo muito mais elevado, e dessa forma, tem colegas que fazem por ele, sem qualquer ônus adicional, pois a equipe de negociação representa os interesses do grupo, e a partir do que observa, seleciona as melhores empresas para participar do showroom.

Considero importante também a padronização das lojas, e as mídias realizadas conjuntamente, para mim é muito bom ver alguém circulando com uma sacola ou com um pacote de presente com a logomarca da rede Mundi.

➤ **Gestor 8:** Eu acho que são as negociações, tanto de descontos como de prazos de pagamentos. Também considero os *showrooms* muito importantes, de uma forma geral tudo que ocorre me beneficia.

- **Gestor 9:** Talvez muitas ações são importantes, mas acredito que os lojistas valorizam muito os *showrooms*, as negociações e as campanhas de marketing que são realizadas pela associação, embora saiba que alguns colegas valorizam apenas os descontos conseguidos junto aos fornecedores.
- **Gestor 10:** Não tenho dúvida de que os *showrooms* são os eventos mais valorizados pelos associados, pois mesmo aqueles que raramente comparecem as reuniões e assembleias participam desses momentos.

#### **8) No seu entendimento quais são as maiores dificuldades encontradas neste tipo de associação?**

- **Gestor 1:** Eu acredito que a maior dificuldade é fazer com que as pessoas pensem no básico, que consigam se agregar ao menos nas coisas mais elementares, como por exemplo privilegiarem as empresas parceiras, evitar comprar de empresas que não valorizam a rede. Sei que fazer com que todos pensem igual é uma utopia, pois cada um é dono de seu negócio, mas entendo que é preciso convergir nas coisas essenciais. Penso também que alguns associados deveriam participar mais do cotidiano da rede, oferecendo sugestões, contribuindo com ideias para a melhoria contínua. No nosso caso, acredito que nos últimos dois anos temos tido uma participação muito significativa principalmente nas assembleias, o que eu atribuo a um trabalho que vem sendo realizado no sentido de sensibilizar os associados para importância da participação de cada membro.
- **Gestor 2:** Eu não saberia responder, não vejo maiores dificuldades.
- **Gestor 3:** Talvez o fato dos lojistas possuírem características diferenciadas, já que alguns são maiores outros menores, uns estão localizados em cidades pequenas enquanto outros situam-se em grandes cidades, consumidores diferentes, ou seja, são lojistas com perfis diferenciados e esta diversidade talvez seja o maior entrave para uma associação como esta.
- **Gestor 4:** Como somos um grupo grande de lojistas, isso torna difícil contemplar o desejo de todos, no entanto quando temos assuntos mais polêmicos efetuamos votação e prevalece a vontade da maioria, o que acaba não gerando maiores problemas, pois se não existe o consenso ao menos todos podem se manifestar.

- **Gestor 5:** Eu tenho como exemplo a Mundi, e o que eu percebo são as diferenças de volumes de compras, e também o fato da associação ter membros de regiões muito diferentes, o que pode influenciar numa eventual compra coletiva, já que são realidades bem distintas, os produtos a serem comprados não são os mesmos para todos, o que acaba impedindo uma compra coletiva, impedindo com isso a possibilidade de maiores ganhos. Contudo, considero normal essas divergências de produtos por região, porque os consumidores são diferentes e são perfis diferentes tanto de loja quanto dos consumidores finais. “A gente” tem por experiência as nossas duas lojas, as vezes determinado tipo de produto vende numa e não vende na outra, isso tratando-se da mesma cidade, onde uma loja encontra-se a uma quadra e meia de distância da outra, então se analisarmos a nível de Estado, infelizmente teremos essa divergência de perfil de produtos.
- **Gestor 6:** Toda associação tem suas dificuldades, é claro que a Rede Mundi, também tem as suas, por exemplo, se nós conseguíssemos ter mais união entre os lojistas, buscando fazer compras conjuntas, certamente teríamos resultados ainda melhores, pois aos olhos do fabricante seria melhor percebido o volume negociado.
- **Gestor 7:** Como eu participo de outras entidades semelhantes a essa, percebo que a maior dificuldade é fazer com que o associado participe ativamente, do cotidiano da rede. Converso com diversos membros dessas redes, e a grande maioria deles relatam a mesma situação, ou seja, todos tem dificuldade de fazer os associados participarem ativamente de suas associações.
- **Gestor 8:** O fato de serem muitas “cabeças” pensando de forma diferente, algumas dessas não tão fiéis, ou seja, pessoas que não estão na mesma linha de pensamento do restante do grupo, existem casos em que o lojista tem uma postura diferente em relação aos fornecedores do que é estabelecido pela associação.
- **Gestor 9:** Para mim não vejo maiores dificuldades, talvez para os associados que encontram-se mais distante da sede possam se sentirem prejudicados.
- **Gestor 10:** O que pode eventualmente dificultar é que nem todos compram os mesmos produtos, e nesse caso uma mídia pode servir para um e não para outro.

## 9) De uma forma geral qual a sua percepção sobre a Rede Mundi?

- **Gestor 1:** Considero que fazer o simples é a coisa mais importante a ser feita, e nesse sentido, considero que a Rede Mundi está fazendo o simples. O que eu quero dizer com isso, na verdade é que temos que congregamos os associados com o nome da rede, que possamos divulgar o nome da instituição, com um conceito elevado. Atualmente percebo que a grande maioria dos participantes, identificam suas lojas com o logo e as cores da Mundi, também noto cada vez mais a utilização de materiais fornecidos pela associação, isso ao meu ver, são aspectos fundamentais para o engrandecimento da instituição. Por tudo isso, vejo a Rede Mundi muito bem consolidada em todos os sentidos.
- **Gestor 2:** Vejo a Rede Mundi como uma organização que está crescendo e que ainda tem muito para crescer, considero que a equipe que está administrando é muito capaz. Tenho a convicção de que se hoje compramos por exemplo 1.000 pares de uma marca no futuro compraremos 3.000 ou 4.000 pares, esse é o meu ponto de vista.
- **Gestor 3:** Eu penso que é uma rede muito organizada, bem estruturada, congrega as melhores lojas de cada cidade, no meu entender é uma rede muito sólida.
- **Gestor 4:** Eu vejo a Rede Mundi como uma das principais redes de cooperação, uma instituição bem consolidada no mercado que abriga os principais lojistas de cada cidade que tendem a crescer a cada dia, uma rede que consegue cada vez mais boas oportunidades para seus associados.
- **Gestor 5:** Não tenho como fazer uma comparação, porque não conheço outras redes, mas avaliando a Rede Mundi na questão de estrutura e de organização, eu penso que é perfeita, eu acho que ela funciona por si só, os associados todos acabam valorizando e se comprometendo, de uma forma ou outra acabam participando. A estrutura de pessoal, ela também é enxuta mas é objetiva e operacional, isso que eu acho que acaba fazendo a diferença ela gira, a estrutura física é perfeita, então eu acho que se eu tivesse que dar uma nota ai de 1 a 10, ficaria entre 9 ou 9,5.
- **Gestor 6:** A Rede Mundi pode ser vista de diversas maneiras, atualmente pode-se destacar o ótimo desempenho no setor, porque como no meu caso eu jamais

poderia fazer uma propaganda na televisão, no rádio ou mesmo um outdoor devido alto custo, isso eu vejo em cada associado independentemente da cidade que se encontre, pois pela quantidade de lojas que integram a rede, consegue-se agregar essas coisas para o nosso público, como se fosse feito individualmente.

➤ **Gestor 7:** Penso que a rede vem fazendo o seu papel, que é o de auxiliar a cada um de seus participantes, e aqueles que souberem tirar proveito disso, serão sempre beneficiados.

➤ **Gestor 8:** Para mim é uma âncora, eu dependo muito da associação, embora eu não consiga participar ativamente das reuniões, a minha confiança no grupo é enorme, eles me ajudam muito. Vejo ainda como uma entidade muito organizada, muito sólida e bem estruturada. Acredito muito nas pessoas que estão administrando atualmente, para mim está perfeito, embora tenhamos vividos momentos de crise, agora está muito bom.

➤ **Gestor 9:** Eu gosto muito da Mundi, tenho nela um grande apoio para o meu negócio, considero os colegas como amigos, tenho certeza que ainda crescerá muito e que cada vez mais se fortalecerá no mercado, tornando-se reconhecida como uma das redes mais bem estruturadas do Rio Grande do Sul.

➤ **Gestor 10:** É uma rede bem organizada, com uma estrutura boa, que atende aos objetivos que se propõe.

## 10) Você recomendaria uma rede de cooperação para um empresário?

➤ **Gestor 1:** Eu recomendaria, porém devem ser observados alguns parâmetros: em primeiro lugar verificar a idoneidade das pessoas que farão parte dessa rede, e também a transparência na condução da gestão, pois não havendo isso, ou a existência de membros que não possuam este perfil não aconselho a participação em uma organização dessa natureza.

➤ **Gestor 2:** Com certeza recomendaria, se o empresário fosse do ramo calçadista indicaria a Rede Mundi.

➤ **Gestor 3:** Eu recomendaria sim! Principalmente pela possibilidade da troca de informações entre os lojistas, e também pela parceria que se cria numa organização como essa. Eu penso que os pequenos empresários devem se unir, terem contato uns com os outros, já que isso é fundamental nos dias de hoje.

➤ **Gestor 4:** Sim! Com certeza, inclusive já sugeri para amigos meus, pois entendo que sozinho você é uma coisa, porém dentro de um grupo você se torna muito mais forte. Você tem muito mais chances de crescer participando de um grupo do que teria isoladamente. Esta é a forma que vejo, principalmente analisando o meu negócio.

➤ **Gestor 5:** Eu recomendaria, só que isso é uma questão que depende muito da visão de cada um, se o “cara” pensa a longo prazo e acompanha a evolução de mercado das grandes redes, eu acredito que ele se associaria porque sempre é um benefício, já que as lojas menores estão perdendo cada vez mais força, pois as redes e as lojas maiores estão cada vez mais se beneficiando e fazendo com que tenham mais rentabilidade, tendo assim mais poder para novos investimentos, enquanto que os pequenos na maioria das vezes precisa “espremer” seu *markup*, vender um pouco mais barato, e com isso acaba mexendo no seu capital culminando com a desestruturação de seu negócio. Então eu vejo a Rede sempre como um benefício, pois ela dará força para os lojistas.

➤ **Gestor 6:** Eu acho que a proposta é interessante para outros ramos também, porque se utilizarmos a Mundi como exemplo, e considerando que a associação está formada a 12 anos, no meu entender só vejo benefícios para os associados, sendo assim acredito que para outros segmentos a ideia também é boa.

➤ **Gestor 7:** Sem dúvida! Inclusive já fiz isso.

Para se ter uma ideia do quanto sou simpático a ideia, por iniciativa minha e de alguns colegas, realizamos um encontro de associados de redes de cooperação no município de Santo Antônio da Patrulha, onde pudemos compartilhar experiências. Outro fato que posso relatar é de um amigo proprietário de uma agropecuária que me procurou, dizendo ter sido convidado a participar de uma rede de cooperação, pedindo a minha opinião sobre o que ele deveria fazer? Recomendei que ingressasse e que buscasse ser o mais participativo possível, pois só assim obteria os benefícios advindos de uma entidade como essa.

Acredito que eu tenha servido de motivação para outros lojistas, aderirem em associações como a Mundi.

➤ **Gestor 8:** Recomendaria com certeza, inclusive participo de um banco que é um sistema similar a Mundi e só vejo vantagens nesse tipo de associação.

➤ **Gestor 9:** Com certeza sim.

➤ **Gestor 10:** Sim, inclusive já comentei com diversas pessoas sobre os benefícios de participar de uma rede de cooperação.

### 11) Quais as suas sugestões para aperfeiçoar a Rede Mundi?

➤ **Gestor 1:** A minha sugestão é que todos associados participem mais ativamente, e também que seja considerada a possibilidade de expansão da rede, pois existem diversas cidades no Rio Grande do Sul, que não contam com nenhum associado. Com isso, estaremos fortificando ainda mais a associação, pois quanto maior for o número de associados, melhores serão as condições de compra.

Por fim, a principal sugestão que posso oferecer, é que todos associados prestigiem as marcas parceiras, pois só assim seremos de fato um grupo.

➤ **Gestor 2:** A minha sugestão é que se faça uma melhor identificação da sede da Rede Mundi, como por exemplo colocar um luminoso na parte frontal do imóvel, já que muitas pessoas passam no local e não identificam a associação.

➤ **Gestor 3:** Eu sugeriria que a Rede Mundi, investisse em treinamentos para os funcionários de seus associados, e também que promovesse ações para os proprietários, como palestras e cursos que trouxessem esclarecimentos sobre assuntos de interesse dos lojistas.

➤ **Gestor 4:** Como somos um grupo grande as coisas se tornam mais difíceis, porém eu penso e inclusive já comentei em assembleias, que teríamos que ter mais participação dos associados, e não somente de alguns, eu sei que tem alguns membros que se encontram distante da sede, mas quanto maior a participação, maiores serão as chances de crescimento da rede. No meu caso procuro participar de todas as reuniões, pois a troca de informações entre lojistas, sempre acaba trazendo algum benefício para o nosso negócio, pois isto minimiza a margem de erro nas compras.

Me considero um apaixonado pela Rede Mundi, pois desde que ingressei procuro participar de todas as reuniões e assembleias embora tenha outras atividades, procuro me organizar para poder participar, e em caso de impossibilidade, meu filho me substitui nas reuniões ou assembleias.

➤ **Gestor 5:** Eu acho que hoje a princípio “ta” andando tudo direitinho, não teria nenhuma sugestão a nível de administração ou do que “ta” sendo feito, por que eu

acho que “ta” sendo feito de uma forma muito correta, muito transparente. Tenho notado uma participação cada vez maior dos associados, então acho que está perfeito, e isso é o que precisa ser feito. Só tenho que dar os parabéns a Diretoria, e atualmente o que eu mais quero é absorver, ou seja, tenho mais a aprender do que a sugerir.

➤ **Gestor 6:** No meu ponto de vista eu gostaria que estivéssemos cada vez mais unidos, para que conseguíssemos efetuar as compras conjuntamente, não necessariamente todas, mas pelo menos algumas para que com isso, pudéssemos ter benefícios ainda maiores.

➤ **Gestor 7:** A minha sugestão é que haja maior participação dos associados, que as melhorias propostas partam dos associados, ou seja de um grupo maior, não ficando restritas a quatro ou cinco pessoas, de nada adianta uma assembleia ter apenas a participação do Presidente e do Vice, pois por mais dedicados e competentes que sejam, sozinhos não terão as ideias que um grupo maior poderá oferecer.

Gestor 8: As coisas que penso estão todas em andamento, então nesse momento não tenho nada para acrescentar.

➤ **Gestor 9:** Que todos os associados participem sempre que possível de todos eventos realizados pela associação;

➤ **Gestor 10:** Minha sugestão é de que os associados participem mais e contribuam com sugestões que beneficiem todo o grupo.

Objetivando obter informações adicionais, conhecer a opinião de quem participa da Associação, porém não como lojista, mas sim como prestadores de serviço para a entidade, acreditou-se ser relevante conhecer a opinião do assessor jurídico e da secretária executiva da rede, pois acreditava-se que esses profissionais poderiam acrescentar alguma informação não revelada pelos membros da rede. Por isso, considerou-se importante realizar tais entrevistas, as quais estão descritas a seguir:

## **Entrevista com o Assessor Jurídico da Rede Mundi.**

### **1. Como o Sr. conheceu a Rede Mundi?**

Nós conhecemos a Mundi por intermédio da Feevale, através do Projeto Redes de Cooperação, que na época contava com redes como a Rede Fort a Panimel, dentre outras. Como tínhamos contato dentro da Feevale, tomamos conhecimento do Projeto, e a partir daí fizemos parceria com várias dessas associações.

### **2. Desde quando o Sr. assessora a Rede Mundi?**

A W21 que é o nosso escritório, assumimos em 2004 ou 2005, não recorro exatamente a data. A associação possuía um estatuto, já estava constituída. Depois houve uma pequena interrupção de dois ou três anos em nossa assessoria, e em 2012 retomamos o atendimento. Mas a atuação da W21 na área de Redes, de associações desse tipo, vem desde 2001.

### **3. No seu entendimento quais são os principais benefícios obtidos para aqueles que se associam a uma rede como esta?**

Eu acredito que são vários fatores, em primeiro lugar e mais importante ao meu ver, é quanto eles ganham com o aumento do poder de barganha para competir, principalmente com as grandes Redes, e aí eu penso que se pode separar as Redes. Penso que cada uma delas tem uma finalidade mais saliente em relação as demais, o caso da Redefort, por exemplo, assim como as demais redes de supermercados, trabalham muito forte em função das compras. A Redefort deve ter atualmente aproximadamente 300 associados, então eles conseguem um poder de barganha muito grande, ao invés de 300 fazerem compras, é uma entidade só que faz compras para todos, então isso dá um poder de barganha fantástico. No caso específico da Rede Mundi, me parece e até posso estar equivocado, considero que um dos principais proveitos é a oportunidade de publicidades conjuntas, que os associados individualmente não teriam condições de fazer. Isso faz com que a Rede

Mundi ou o seu estabelecimento possa ser conhecido em todo o mercado, então acho que esses são os principais benefícios, lógico que existem outros que é a troca de experiências, a oportunidade de treinamentos, cursos, formação e qualificação que as Redes de regra proporcionam os quais também considero fundamentais. Eu não dúvida alguma que as redes têm uma enormidade de benefícios.

**4. O Sr. acredita que esses lojistas e varejistas tem algum aumento na renda bruta do seu estabelecimento a partir do ingresso em alguma dessas Redes?**

Sem dúvida! Isso é público e notório, basta conversar com qualquer um desses associados que entrou em uma das Redes em questão, que após um ano ou dois do ingresso, eles mesmos relatam um aumento significativo na sua receita.

**5. Para você quais ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos associados?**

Ai é mais difícil de definir, eu percebo uma coisa que eles próprios valorizam que por vez a gente não se dá conta, que é a compra de uma sede, porque atualmente as principais Redes, como Agafarma, Rede Mundi, Redefort, Redemac, todas elas têm uma estrutura, tem uma sede própria, e os associados se orgulham disso. É uma coisa que aparentemente não se tem essa percepção, mas eles valorizam isso, enquanto as outras redes menores ainda dependem de locais de terceiros ou alugados para fazer seus eventos e reuniões. No caso das redes que possuem um imóvel próprio, percebe-se que esses associados tem uma participação muito mais efetiva, parece que essa casa é a segunda loja deles.

**6. No seu entendimento quais são as maiores dificuldades encontradas neste tipo de associação?**

Eu vejo duas grandes deficiências, duas dificuldades como um todo, uma menor que até não tem uma influência tão grande na vida dessas Redes, pois percebe-se que em algumas dessas redes ainda falta uma percepção primeiro do associado de que ele em uma rede, deve ter outro tipo de comportamento em relação aquele que ele tinha antes, pois embora continue sendo dono do seu

negócio, “dono do seu nariz” digamos assim, ele precisa ter outra visão, ou seja, ele precisa ver o todo. E o que a gente percebe, é que muitas vezes tem empresários que buscam a Rede para tirar proveito, não tendo a consciência da necessidade de que isso não representa só bônus, tem o ônus também. Então se percebe, que muitos deles ainda tem uma identificação muito grande com a sua marca, não desejando abandonar a sua marca, para adotar uma nova logotipia.

O próprio comportamento na condução dos negócios é percebido, e eu não estou me referindo especificamente a Mundi, estou analisando em termos gerais. As Redes cujos dirigentes entendem que podem conduzir e administrar a Rede da mesma forma que administram o seu negócio, é preocupante, pois é bem diferente, porque lá no negócio próprio, nas atividades empresarias deles, eles dão satisfação pra si próprio, se causar algum prejuízo, alguma decisão inadequada ou algum risco desnecessário, as consequências são dele, do próprio empresário, enquanto que na Rede as consequências atingem a todos, então me parece que falta ainda na maioria das Redes, e repito que não estou me referindo a Mundi, essa consciência do coletivo, então essa eu vejo assim com um deficiência menor.

A deficiência maior que eu vejo para que as redes possam crescer e o que se percebe na grande maioria, para não dizer na totalidade delas, elas têm uma aspiração de ter a sua própria central de negócios, o seu centro de negócios, ou como alguns chamam de CD (centro de distribuição), seja lá como eles queiram denominar. Nesse caso o grande entrave que existe são os impostos, e ai a crítica que eu pessoalmente e nos aqui da W21 fazemos desde longa data, da atuação do nosso ponto de vista não muito apropriada, não só das associações mas das próprias Redes que se preocupam muito em buscar alteração na legislação em questão pontuais, e ai se fala que Santa Catarina conseguiu fazer alterações na legislação, Minas Gerais me parece também. Quando no nosso ponto de vista o grande problema na legislação ela é nos tributos federais. No caso das legislações estaduais, a única incidência que existe é no ICMS, estamos falando das centrais de compras. Considerando o princípio da não comum atividade o ICMS nas centrais de compra a sua influência seria zerada praticamente, por que a central de compras, adquire por um valor e como a princípio não tem objetivo de lucro, irá repassar para seus associados por um valor próximo do que comprou, a princípio seria inclusive o mesmo valor, dessa forma teria a conta de debito e credito zerada. O problema são

os impostos federais, o Pis/Cofins, que embora parcialmente tem o princípio da não a cumulatividade, mas principalmente da contribuição social e o imposto de renda que são, dependendo da opção do regime fiscal, tributados sobre as vendas. Então a partir do momento que tem a central de compras, as vendas são tributadas sobre faturamento, aliás o imposto é tributado sobre as vendas. Então nesse sentido que desde sempre nossa contrariedade é assim, não precisa mudar a legislação de Estado nenhum, precisa mudar sim a legislação federal, e infelizmente se alterou a partir das últimas modificações feitas no código civil e também na legislação das micros e pequenas empresas, complementar a 123 e depois alterada pela 147, se admiti o princípio das associações, elas hoje são aceitas e reconhecidas, mas a questão fundamental, o ponto principal é a legislação dos impostos, a qual não foi atacada. E aí que eu venho de longa data batendo que falta uma mobilização maior, uma união de todas as redes, para se mobilizarem e irem ao Governo Federal pedir para modificar isso.

Quando o Deputado Henrique Fontana era líder do Governo Lula, “Henrique Fontana é um Deputado Gaúcho”, nós insistimos muito junto as redes, dizíamos que era a hora de entrar no Governo Federal e discutir essa questão dos impostos sobre as associações.

Sendo o Deputado líder do governo federal, e como sabíamos que é um político de acesso fácil, acreditávamos que poderíamos conseguir uma agenda. Na ocasião insistimos com várias redes por nós assessoradas, para que se convidasse o Deputado para uma reunião, porém enfatizamos que seria necessária a participação de várias redes, pois unidas a força seria muito maior e conseqüentemente o resultado seria melhor. Porém o mandato do Presidente Lula acabou, o Deputado Henrique Fontana saiu da liderança e a coisa continua da mesma forma. Então penso que esse é o principal obstáculo que as redes precisam superar.

## **7. De uma forma geral qual a sua percepção sobre a Rede Mundi?**

Nós da W21 temos a Mundi como um exemplo de Rede, sem a menor sombra de dúvidas. Acho que a Mundi conseguiu antes das demais atingir um grau de maturidade, onde consegue andar sozinha, digamos assim, sem que tenha necessidade da assistência do Estado, como ocorre em outras associações, e isso é

mérito dos seus dirigentes. Louvo também a democracia que existe na Mundi e isso fica saliente quando se percebe que os dirigentes não usam a prerrogativa que o Estatuto Social permite de que haja uma reeleição de presidente, podendo permanecer quatro anos na gestão, e isso é uma regra em todas as redes, mas a Mundi não tem utilizado essa regra. A cada dois anos há uma troca de presidentes, ela é muito democrática e assim, em termos de gestão também da sua capacidade de se dirigir ela pra nós é um exemplo, sem dúvida alguma.

Talvez a Agafarma possa ser comparado a Mundi, mas aí a própria história justifica isso, porque é a antecessora de todas. Atualmente contam com uma mega estrutura, então ao meu juízo é a Agafarma e as demais, no entanto entre as demais eu vejo a Mundi como um exemplo a ser seguido.

#### **8. Você recomendaria uma rede de cooperação para um empresário?**

Para todos eles, sempre, 100%. E alguns hábitos que tenho, como a trabalhamos com algumas redes de supermercados, sempre que vou num comércio ou em alguma atividade, mesmo em lojas de calçados, ou faço alguma compra, sempre comento sobre as redes e sugiro para se informar sobre isso, por que eu acho que o caminho é por aí. Utilizando o exemplo das redes de mercados, não se pode ignorar o caso do pão de açúcar, onde a estratégia dos franceses para 2016 é a criação de pequenos mercados, digamos assim quase de bairro, ou seja, eles estão reconhecendo que as redes estão incomodando, e certamente no caso da Mundi, o Grupo Paquetá também acusa isso, então sem dúvida nenhuma acho que o caminho é este mesmo.

#### **9. Quais as suas sugestões para aperfeiçoar a Rede Mundi?**

A Mundi deve continuar o trabalho como vem sendo feito. Não tem o que mudar, alguns pequenos ajustes lógicos que precisam ser feitos, eu acho que as pessoas, assim como o mundo, precisam estar em constante mutação, temos que nos adaptar, e nesse caso Rede Mundi especificamente precisa fazer adaptações no seu estatuto social, entendo que ela precisa trabalhar nisso.

A crítica que eu faria hoje para a Mundi é ao mesmo tempo em relação ao elogio que acabei de fazer, refere-se a troca do presidente a cada dois anos. Penso que deveriam trabalhar no sentido de que haja reeleição e que um presidente exerça dois mandatos seguidos, e continue o trabalho. É a mesma coisa que se fala na eleição para presidente do Brasil, governador, tem pessoas que são contra a reeleição, mas eu sou a favor da reeleição, se a pessoa que está no poder faz um bom trabalho, deve ser reeleito, e caso contrário aí sim deve ser substituído.

Então eu sou a favor da reeleição e o Estado aqui do Rio Grande do Sul tem sido prova disso, sistematicamente os governadores não têm sido reeleitos. Isso não é alterar o estatuto, mas uma filosofia que deveriam adotar.

Penso ainda que está muito adequado a forma de ingresso de novos associados, que é algo feito de forma continuada, mas sem fazer um inchaço, é sempre feito com critérios, com cuidado, diferente de outras redes, onde se vê situações bem opostas, algumas redes simplesmente não crescerem e não querem crescer, e outras se percebe que ocorre um inchaço, onde colocam muita gente pra dentro, e pouco tempo depois percebe-se que não permanecerão. Então pra Mundi é continuar o trabalho que está sendo feito.

**A seguir consta a transcrição da entrevista realizada com a Secretária Executiva da Rede Mundi:**

**1) Desde quando você conhece a Rede Mundi?**

Eu conheço a marca Rede Mundi, faz bastante tempo. Não sei precisar desde quando, mas no mínimo dez anos.

**2) Há quanto tempo você trabalha na Rede Mundi?**

Vai completar dois anos em Março.

**3) Como você ingressou na associação?**

Na realidade eu comecei a trabalhar na Mundi, por acaso, já conhecia as lojas da rede, porém não tinha conhecimento da associação. Comecei a trabalhar através de uma pessoa que já me conhecia, e que acompanhou meu trabalho na empresa onde eu atuava.

**4) Antes de ingressar na Alcal, você trabalhou em alguma loja associada a Rede Mundi?**

Não.

**5) No seu entendimento quais são os principais benefícios obtidos para aqueles que se associam a uma rede como esta?**

A troca de informações eu acho que é o ponto mais alto, assim digamos, porque um lojista sozinho muitas vezes não consegue pensar em tudo, e também não tem a mesma força que diversos lojistas unidos, “porque a união faz a força”.

Considero assim, que a troca de informações, as compras bem efetuadas, com os descontos conquistados em função de quantidades, e com a experiência de lojistas em cidades diferentes, com públicos diferentes, isso também traz muito conhecimento, para que a pessoa possa aplicar na sua loja, ou mesmo alguma coisa que “ta” sendo aplicado do outro lado do estado, e que o lojista não tinha conhecimento, então eles aproveitam isso e conseguem ter um diferencial em relação a um concorrente de sua cidade.

**6) Para você quais ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos lojistas?**

Para mim, o que eu vejo nesses dois anos que eu “to” aqui, é que o pessoal além dos descontos, da parceria que a associação tem com as grandes marcas “né”, seria a junção desse grande número de pessoas, de lojistas, para conseguir alguns benefícios a mais, principalmente em relação as grandes marcas.

Acredito que o maior intuito deles, é conseguirem um bom desconto, principalmente perante as marcas mais desejadas, pois através disso, eles conseguem ter um diferencial na sua cidade, para o seu comércio em relação aos concorrentes, ou seja, a negociação das compras com desconto maior, este é o objetivo de todos, pois quanto melhor for a negociação de compra, maior será o lucro do lojista.

**7) No seu entendimento quais são as maiores dificuldades encontradas neste tipo de associação?**

Talvez o maior problema é que as vezes alguns lojistas não conseguem adquirir certas marcas, já que muitas dessas grandes grifes não vendem para todos associados, e isso causa alguns descontentamentos.

**8) E entre os associados você acredita que existam algum problema ou alguma divergência?**

Divergências existem, embora as grandes decisões passam por votações, e nem sempre as mudanças agradam a todos, porém a vontade da maioria prevalece. Então problemas eventualmente ocorrem, pois nem todos concordam com a mesma coisa, o que é normal num grupo de pessoas.

**9) De uma forma geral qual a sua percepção sobre a Rede Mundi?**

Eu vejo que é uma rede de lojistas que ainda tem muito a crescer, é uma rede bem consolidada no mercado, que as pessoas já têm a confiabilidade das lojas da rede, existe há mais de dez anos, e certamente vai expandir cada vez mais.

**10) Você recomendaria uma rede de cooperação para um empresário?**

Com certeza! Recomendaria porque como falei, a pessoa pode trocar informações até com um amigo que tem o mesmo comércio, porém não é a mesma coisa, porque entrando numa associação, se consegue benefícios e informações

muito além daquilo que se obtém com algum vizinho de loja ou mesmo com um amigo.

Muitas vezes a pessoa tem um negócio que vende bem, mas não compra bem, então isso também é algo que prejudica muito o resultado do seu comércio, por isso, a troca de informações é fundamental. Saber comprar bem e direcionar bem o produto, eu creio que auxilie as pessoas a expandirem muito mais o seu negócio.

### **11) Quais as suas sugestões para aperfeiçoar a Rede Mundi?**

Alguns associados que tem suas lojas mais distantes da sede, não conseguem participar das assembleias, dessa troca de informações. A sugestão que eu daria, digamos que seria mais para os associados em si, é que se envolvam mais nos assuntos e nas reuniões, participar mais, porque participando mais eles também conseguem aproveitar mais os benefícios.

Existem associados que as vezes não percebem as vantagens que possuem, porém se participassem das reuniões e assembleias, com certeza enxergariam de forma diferente, pois perceberiam muito melhor os benefícios que tem.

Buscando conhecer a opinião daqueles que se desligaram da Rede, optou-se pela realização de entrevistas com alguns desses ex-integrantes, porém como são apenas cinco lojistas que se desligaram da associação, sendo que um deles vendeu seu estabelecimento, não sendo possível localizá-lo, outro optou por fechar seu estabelecimento e mudou-se para outro estado, desta forma também não conseguiu-se contatá-lo e um deles disse não sentir-se a vontade para conceder a entrevista, não informando os motivos de sua decisão, restaram assim dois ex-participantes dispostos a expor suas opiniões sobre a rede, conforme pode ser observado a seguir:

## **Transcrição das entrevistas realizadas com os ex-integrantes da Rede Mundi.**

### **1) Por quanto tempo você participou da Rede Mundi?**

- **Gestor 1:** Por aproximadamente dez anos.
- **Gestor 2:** Fui associado da Rede Mundi durante quatro anos.

### **2) O que o motivou a ingressar nessa entidade?**

- **Gestor 1:** Acesso a marcas, melhores condições de compras, solução para marketing eficaz, possibilidade de melhorar a gestão da empresa e treinamento dos funcionários.
- **Gestor 2:** Fui convencido pelo meu irmão que também é lojista e participa da Rede.

### **3) Por que o Sr(a) decidiu desligar-se da Rede Mundi?**

- **Gestor 1:** No momento em que decidi pela saída, as minhas expectativas não estavam alinhadas com as dos associados da Rede Mundi.
- **Gestor 2:** Eu não tinha muito tempo para participar e não percebia muitas vantagens.

### **4) Você ocupou algum cargo na diretoria da Associação?**

- **Gestor 1:** Sim – fui vice-presidente.
- **Gestor 2:** Não, até fui convidado, mas não aceitei.

### **5) No seu entendimento quais são os principais benefícios obtidos para aqueles que se associam a uma rede como esta?**

- **Gestor 1:** Poder manter uma rede de contatos (lojistas) para trocar informações, acesso a marcas e descontos.

➤ **Gestor 2:** Penso que alguns descontos e prazos diferenciados são os maiores benefícios.

**6) A renda bruta do seu estabelecimento modificou-se significativamente com a participação na Rede Mundi?**

➤ **Gestor 1:** A renda bruta do meu estabelecimento aumentou muito no período em que permaneci sócio da Rede Mundi. Acredito que a participação na associação pode ter tido alguma participação nesse quesito.

➤ **Gestor 2:** No meu caso não, embora ouvi por diversas vezes alguns colegas comentarem que tiveram aumento para mim isso não ocorreu.

**7) Para você quais ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos lojistas?**

➤ **Gestor 1:** Durante minha participação, a percepção que tive era de que os lojistas valorizavam muito os descontos obtidos.

➤ **Gestor 2:** Penso que os *showrooms*  
➤ são os eventos mais importantes para os Associados.

**8) No seu entendimento quais são as maiores dificuldades encontradas nesse tipo de associação?**

➤ **Gestor 1:** A gestão da rede e dos objetivos dos sócios que são muito distintos em função do momento que cada empresa está vivendo.

➤ **Gestor 2:** Não vejo maiores dificuldades, talvez a falta de tempo de conciliar a associação com a loja seja o maior empecilho.

**9) De uma forma geral qual a sua percepção sobre a Rede Mundi?**

➤ **Gestor 1:** Boa.

➤ **Gestor 2:** Para mim é uma organização séria formada por pessoas idôneas.

## 10) Você recomendaria uma rede de cooperação para um empresário?

- **Gestor 1:** Sim.
- **Gestor 2:** Talvez, isso dependeria do que o empresário deseja e o tempo que ele dispõe.

## 11) Quais as suas sugestões para aperfeiçoar a Rede Mundi?

**Gestor 1:** Durante o período em que permaneci como sócio, idealizei diversas oportunidades, sugestões e alternativas para profissionalizar a rede, mas nunca foi uma unanimidade entre os associados, então acho que os sócios atuais é que devem saber para onde querem ir e seguir o caminho que a maioria decidir.

**Gestor 2:** Não tenho nenhuma sugestão a oferecer, eles tem pessoas capazes e competentes para fazer as melhorias necessárias.

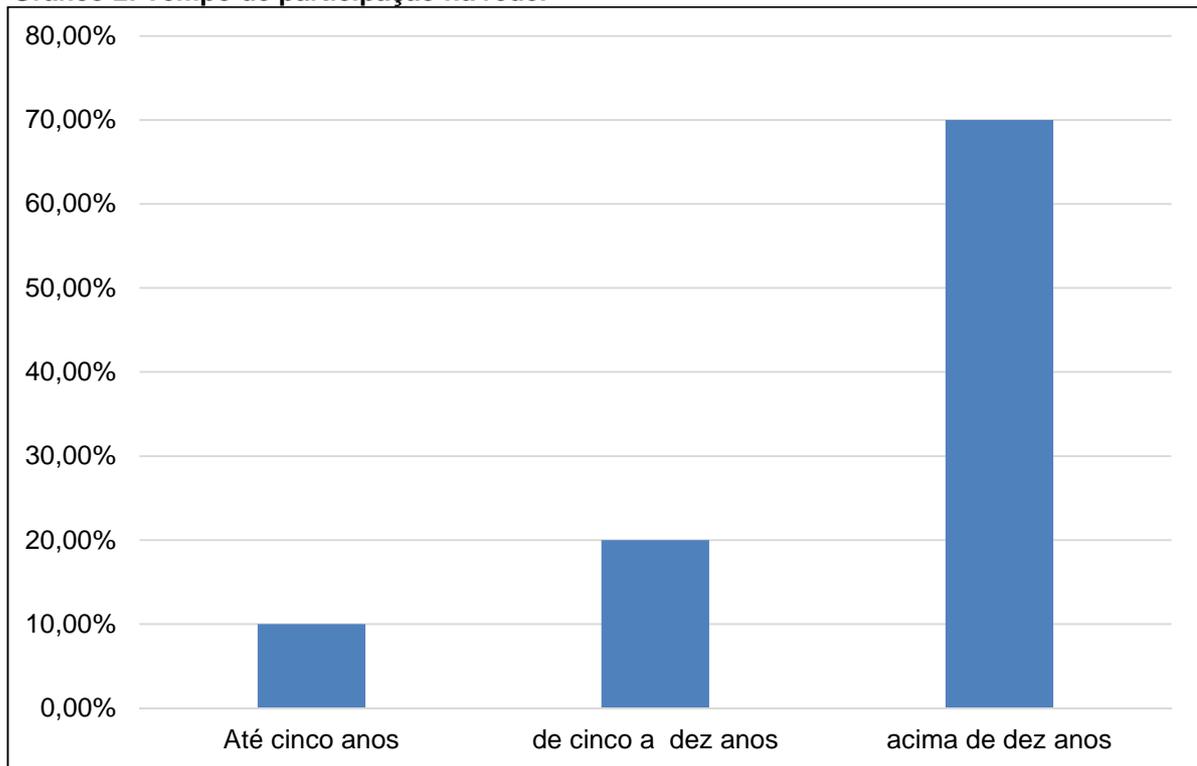
Para uma melhor compreensão fez-se uma compilação dessas informações, as quais constam a seguir.

## 5.2 Análise das entrevistas

Para que se conseguisse quantificar as informações obtidas através dos questionamentos efetuados com os lojistas participantes da rede, foram tabuladas as respostas somando-se a quantidade de citações de cada item elencado pelos respondentes.

Optou-se por apresentar estes resultados de forma gráfica, a fim de facilitar a interpretação do leitor.

A primeira questão objetivou levantar o tempo em que cada lojista participa da associação, tendo como respostas que 70% dos entrevistados fazem parte da organização a mais de dez anos, conforme pode ser verificado no gráfico número 2.

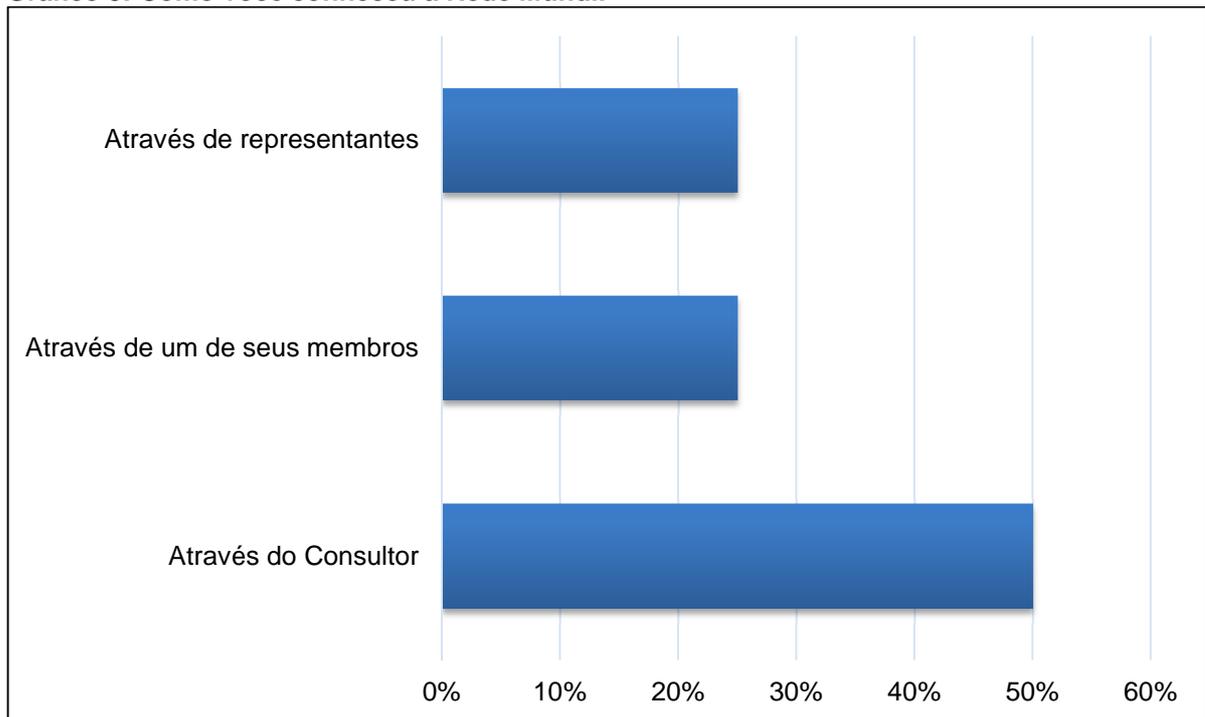
**Gráfico 2: Tempo de participação na rede.**

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Através do gráfico, pode-se concluir que os membros da rede, ingressam e se mantêm fiéis à organização. Vê-se que o fato de permanecerem por um longo período na entidade, por si só já demonstra satisfação com o modelo de negócio.

Percebeu-se ainda durante as entrevistas que os membros que ingressaram mais recentemente, não mostraram qualquer insatisfação ou descontentamento, ou seja, não manifestaram qualquer intenção de saírem da organização.

Com o objetivo de verificar a forma que os lojistas conheceram a rede, fez-se o seguinte questionamento: Como você conheceu a Rede Mundi? Esta pergunta serviu ainda para verificar quais são as formas de prospecção mais utilizadas para captar novos associados, tendo apresentado os seguintes resultados:

**Gráfico 3: Como você conheceu a Rede Mundi.**

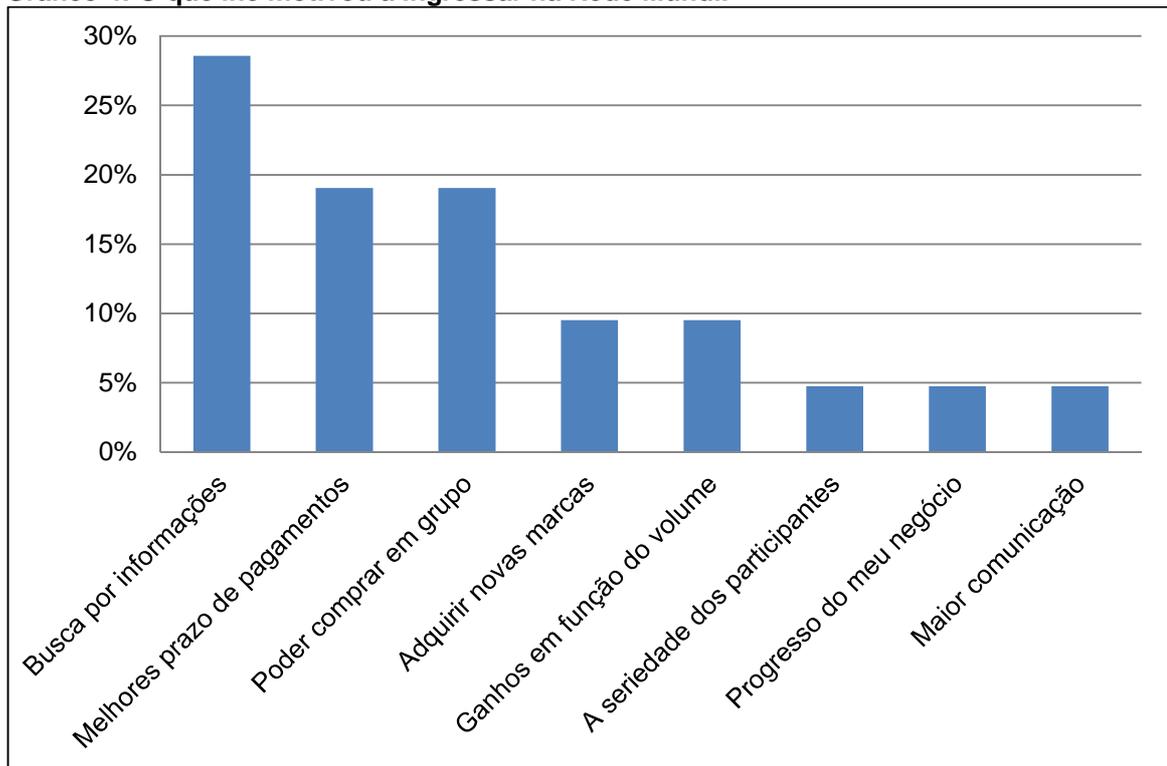
Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Conforme pode ser observado no gráfico 3, a maioria dos associados afirma ter conhecido a rede por intermédio do consultor que havia na época da constituição da rede, uma vez que esse profissional tinha como uma de suas atribuições visitar e prospectar novos associados.

Ficou evidente que o trabalho realizado pelo consultor para a sensibilização dos lojistas, foi de fundamental importância para a criação da entidade, pois como pode ser observado 50% dos entrevistados afirmam ter conhecido a instituição através desse profissional.

Buscando conhecer o que motivou o empresário a ingressar na rede, questionou-se sobre quais foram as principais razões desses lojistas a decidirem participar da associação.

Na representação gráfica número quatro constam as razões apontadas pelos gestores, para optar pelo ingresso na rede.

**Gráfico 4: O que lhe motivou a ingressar na Rede Mundi.**

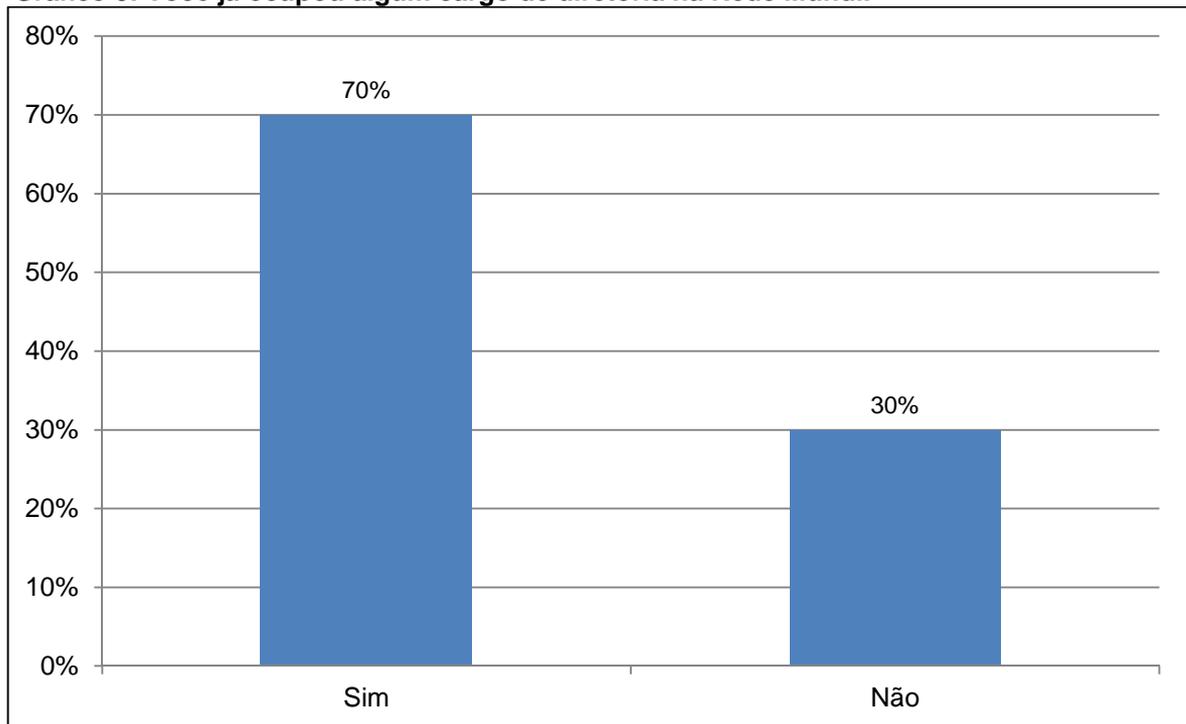
Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Existem diversos motivos para cada lojista decidir pela participação, inclusive alguns lojistas apontaram mais de uma razão para seu ingresso na rede, no entanto o item mais citado foi a busca por informações.

Sabe-se que pequenos empresários nem sempre tem oportunidades de se atualizarem, como fazem grandes corporações, nesse sentido percebe-se que a participação numa organização como essa possa oportunizar a busca de informações de forma rápida e com baixo custo, por isso entende-se que o motivo alegado possa ser uma necessidade da grande maioria dos pequenos empresários.

Objetivando ver o comprometimento e a democratização da rede, procurou-se conhecer a alternância do poder dentro da instituição. A forma encontrada para questionar se existe alguma concentração de poder, ou mesmo a perpetuação de membros da diretoria, foi indagando sobre a participação de seus membros na gestão ou nos conselhos.

O resultado dessa informação encontra-se a seguir no gráfico 5.

**Gráfico 5: Você já ocupou algum cargo de diretoria na Rede Mundi.**

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Percebe-se que a grande maioria dos entrevistados já ocupou algum cargo de diretoria na rede, isso demonstra que todos tem a oportunidade de participar, podendo-se assim concluir que a associação é bem democrática, já que ocorre alternância constante de suas diretorias.

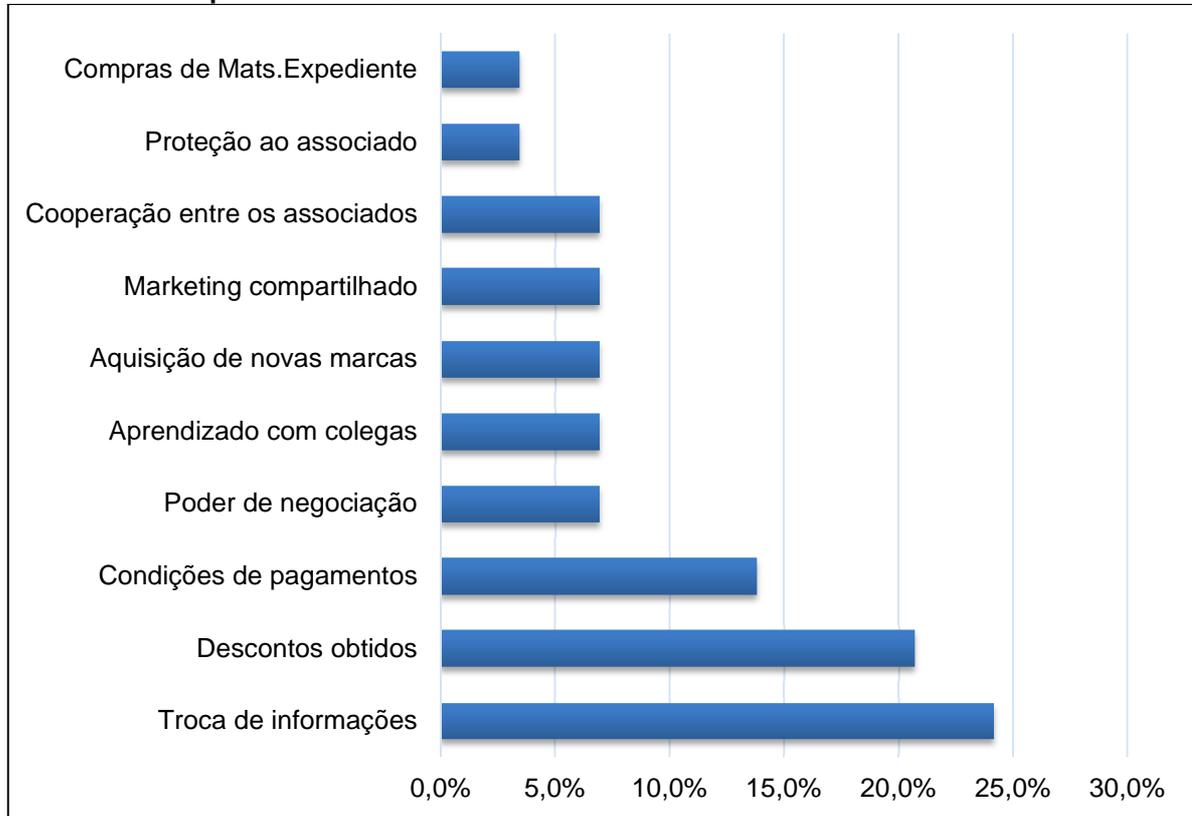
Soube-se ainda durante as entrevistas que apesar do estatuto prever a reeleição de seus membros, até o presente momento nenhum presidente da associação usou de tal prerrogativa para manter-se por mais de um mandato consecutivo no cargo.

A próxima questão, refere-se a um dos principais focos do presente estudo, já que busca identificar os principais benefícios apontados por aqueles que participam de uma rede de cooperação. É de se ressaltar que a pergunta não foi específica para a Rede Mundi, mas sim que fossem elencados os benefícios para aqueles que participam de uma organização dessa natureza, por isso fez-se aos entrevistados a seguinte pergunta: No seu entendimento quais são os principais benefícios obtidos por aqueles que se associam a uma rede como esta?

Assim como na questão de número três, nessa pergunta o associado também tinha a liberdade de relacionar mais de um benefício.

No gráfico a seguir pode-se observar os principais benefícios relacionados pelos entrevistados.

**Gráfico 6: Principais benefícios.**



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Para os entrevistados, a troca de informações foi apontada como o principal benefício para aqueles que participam de uma associação como essa, sendo considerada mais importante até mesmo que os descontos obtidos pelos lojistas. Isso talvez se deva ao fato de que a partir de informações recebidas, o associado consegue negociar melhor, saber as principais tendências de mercado e conseqüentemente ser mais assertivo em suas compras e estratégias de venda. Mesmo assim não dá para dizer que descontos obtidos não são considerados relevantes, apenas não podem ser considerados como o maior benefício obtido.

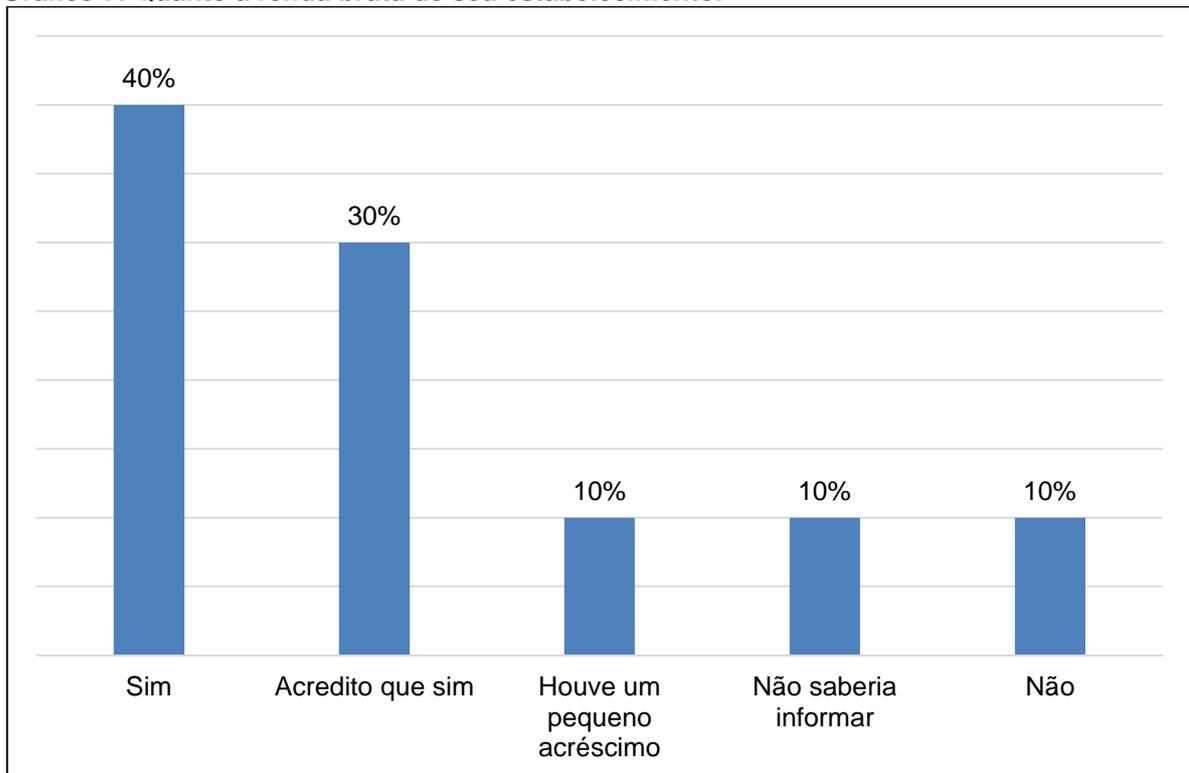
Outros itens como o marketing compartilhado, a cooperação entre os associados, a possibilidade de aquisição de novas marcas e a aprendizagem com os colegas, também são apontados como pontos relevantes para muitos dos entrevistados.

Por outro lado, analisando mais atentamente, percebe-se que o relacionamento com o fornecedor (fabricante) assume importância significativa. Para tanto, basta adicionarmos as respostas “condições de pagamento”, “descontos obtidos”, “poder de negociação”, “aquisição de novas marcas” e chega-se a 35% das respostas.

Ainda figuram como benefícios recebidos pelos seus membros, as compras conjuntas de materiais de expediente e embalagens e a proteção que a associação oferece aos associados.

Considerando que a grande maioria dos empreendedores antes de realizar algum investimento ou mesmo de participar de alguma entidade, geralmente questiona o quanto aquilo vai representar em faturamento adicional, perguntou-se aos entrevistados sobre o acréscimo da receita bruta em seus estabelecimentos, tendo como respostas as seguintes informações:

**Gráfico 7: Quanto a renda bruta de seu estabelecimento.**



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Dos entrevistados, 40% afirmou categoricamente que houve um acréscimo, enquanto outros 40% disseram acreditar que tenha havido, porém não tendo certeza da informação, o que surpreende já que o empresário geralmente tem absoluto

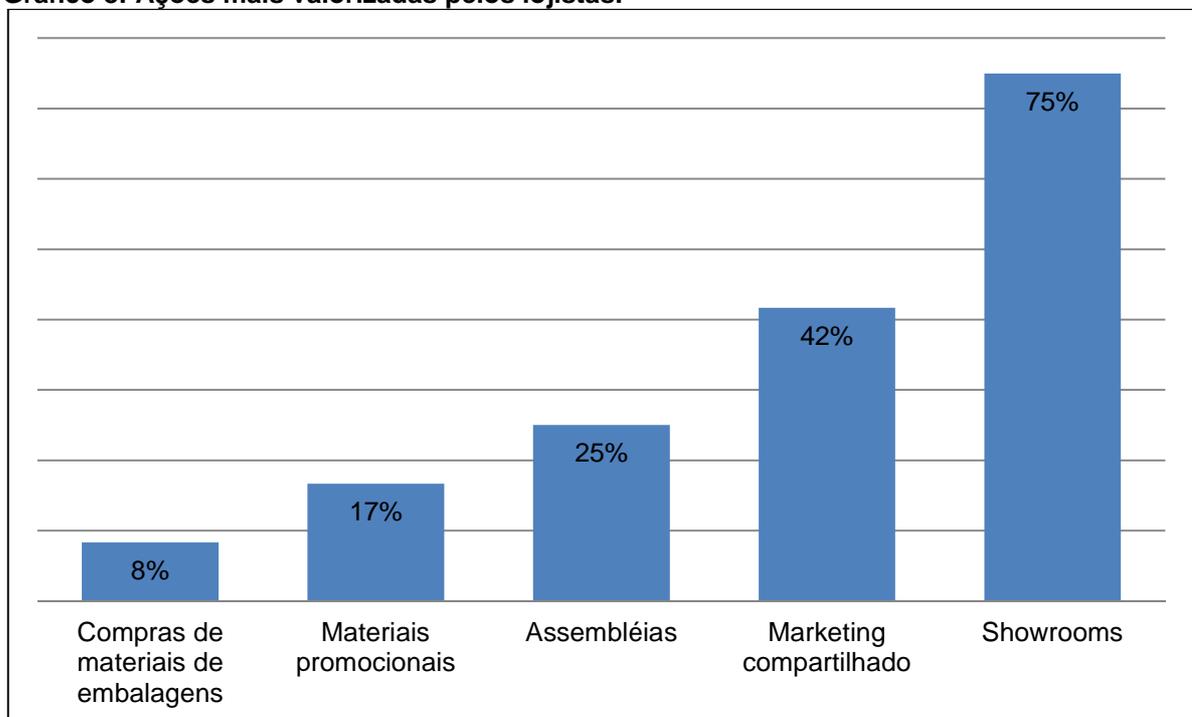
controle sobre o desempenho econômico do seu estabelecimento. Vê se que tão somente 10% dos entrevistados afirmaram que não houve acréscimo na renda bruta do estabelecimento.

A partir de informações obtidas, conclui-se que o aumento na receita deva-se principalmente ao incremento de novas marcas que a rede propicia e ao poder de negociação conjunta com os fabricantes.

Outro dado relevante apontado por alguns dos entrevistados, é que embora a receita possa não ter tido nenhum incremento o resultado final melhorou consideravelmente, ou seja, o lucro aumentou, uma vez que com condições mais favoráveis de compra, conseqüentemente a lucratividade cresce.

Buscando ainda verificar outras vantagens para aqueles que participam de uma associação, e que pudessem não ter sido reveladas pelos associados na pergunta específica do tema, optou-se por elaborar uma questão que pudesse complementar os benefícios que a participação na rede propicia. Por isso, indagou-se quais as ações realizadas pela rede são mais valorizadas. A partir desta pergunta, teve-se as seguintes respostas:

**Gráfico 8: Ações mais valorizadas pelos lojistas.**



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Esta questão também permitia aos entrevistados que elencassem mais de uma ação, já que o objetivo era conhecer as atividades mais valorizadas pelos membros da associação. Os *showrooms*, foram a ação mais citada pelos lojistas, já que para cada dez entrevistados 7,5 deles citaram este evento como uma das principais ações realizadas pela rede. Os *showrooms* consistem em exposições dos principais fabricantes dos produtos comercializados pelos associados da Rede, e são realizados regularmente na sede da Rede Mundi.

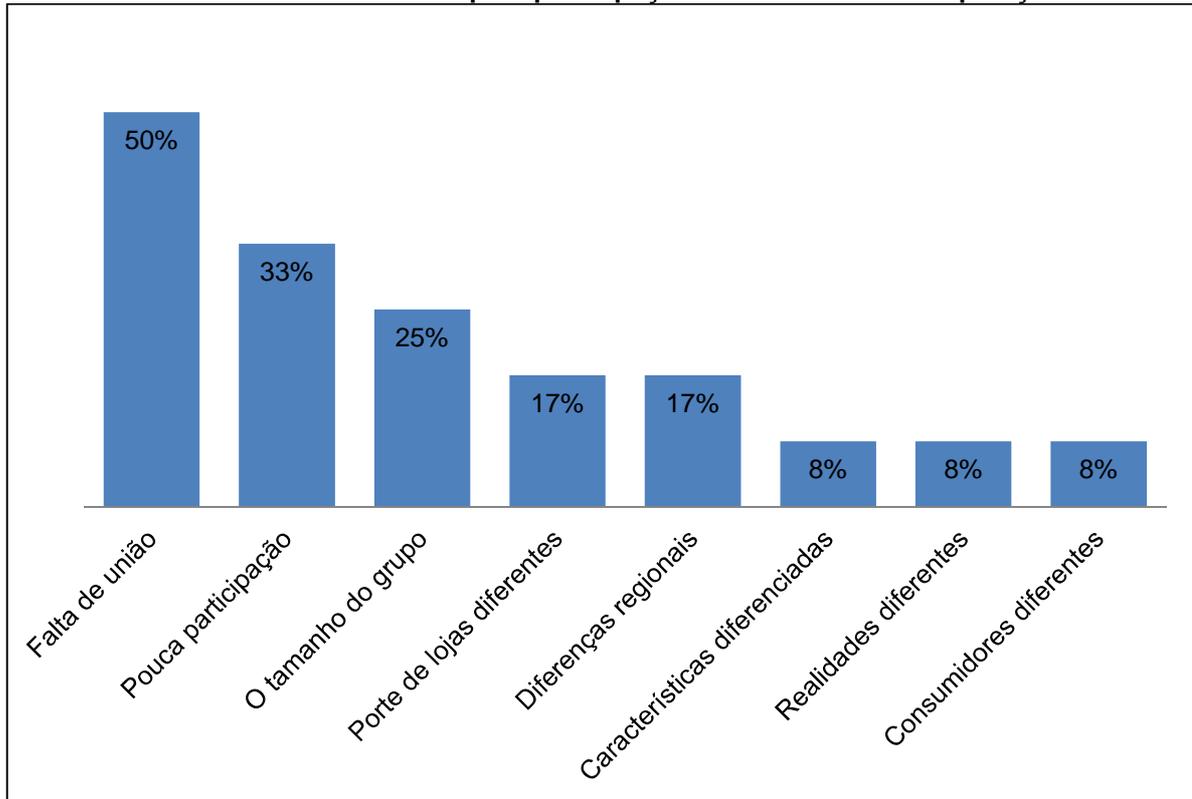
Pode-se perceber que o marketing compartilhado também é bem aceito. Além disso foram destacadas as assembleias como momento importante para troca de informações e ainda foram destacados os materiais promocionais que normalmente são adesivos, banners, e outros itens de ponto de venda ou algum brinde como por exemplo calçadeiras, imãs de geladeira, etc.

Embora na pesquisa tenham aparecido poucas referências ao tema, durante as conversas com os lojistas percebeu-se que muitos deles colocam como uma importante ação realizada pela rede, a confecção de materiais de embalagens, dentre elas foram destacadas os diversos tipos de sacolas disponibilizados, além de bobinas de papel para embalagem de presentes.

Objetivando conhecer os limitantes de uma organização dessa natureza, questionou-se aos entrevistados quais as maiores dificuldades nesse tipo de associação. Também optou-se por permitir mais de uma resposta, já que muitos desses lojistas poderiam considerar vários fatores como entrave para participação nesse tipo de associação.

Nesse caso também foi solicitado aos respondentes que colocassem sua opinião não necessariamente referindo-se a Rede Mundi, mas que considerassem uma associação com os mesmos objetivos.

No gráfico a seguir é possível verificar as maiores dificuldades apontadas pelos associados para permanência em uma rede de cooperação.

**Gráfico 9: Limitantes e dificuldades para participação em uma rede de cooperação.**

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Apesar de alguns lojistas ter informado que não veem nenhuma dificuldade em participar de uma rede, a grande maioria dos entrevistados, relatou alguns itens que impedem um melhor funcionamento da rede, dentre eles, o destaque ficou para a falta de união, uma vez que 50% dos respondentes disseram que frequentemente esse problema se manifesta, o que segundo eles dificulta ou até impede que sejam realizadas ações que poderiam beneficiar a todos integrantes.

Também é considerada como limitante, a falta de participação de alguns membros nas atividades promovidas pela associação. Para os entrevistados, essas ausências ou omissões, em certos casos implicam na perda de força da rede.

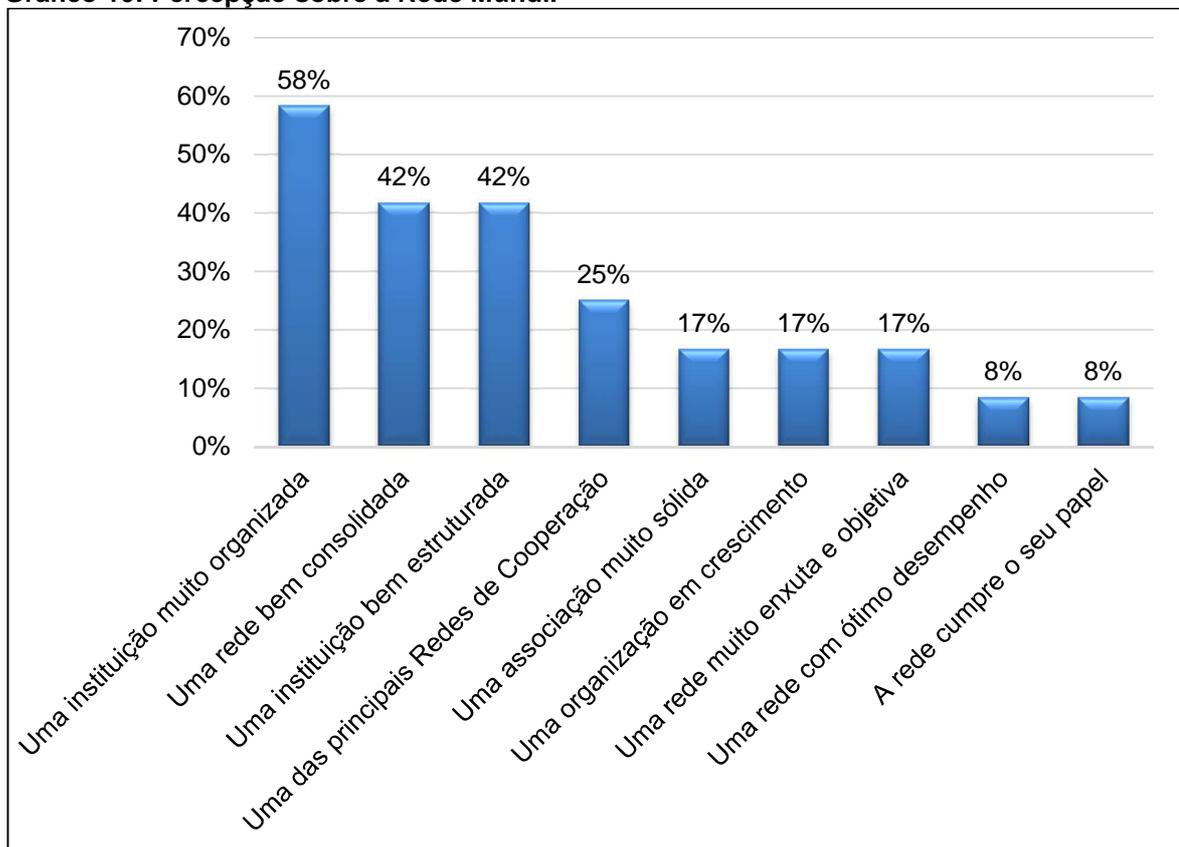
Outro aspecto mencionado pelos associados é o tamanho do grupo que embora normalmente benéfico, uma vez que traz muitos ganhos para os associados, eventualmente cria situações contraditórias, pois conforme a própria pesquisa revelou existem realidades diferentes, portes de lojas distintos, lojistas com características diferenciadas, além de muitas vezes se encontrarem em regiões com perfil de consumidores diferentes. Tudo isso faz com que haja dificuldades para alguns se adaptarem a esse tipo de organização.

Visando saber como os associados veem a rede a qual participam, indagou-se como eles enxergam a Rede Mundi, ou seja, qual a percepção que eles tem sobre a associação a qual fazem parte.

Esta pergunta teve também como objetivo verificar a participação do associado na organização, já que membros que pouco participam tendem a não saber informar a posição que a entidade se encontra, ou mesmo tendo dificuldade de perceber o status que ela desfruta perante a comunidade.

No gráfico a seguir pode-se visualizar como os membros da associação enxergam a rede da qual participam.

**Gráfico 10: Percepção sobre a Rede Mundi.**



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

Ficou evidente que os associados confiam na organização, pois não houve nenhuma citação crítica à entidade.

Para a grande maioria dos entrevistados a Rede Mundi é uma associação muito organizada, sendo assim considerada por 58% de seus membros, 42% consideram que é uma rede bem consolidada, e 42% dos respondentes disseram ser uma rede muito bem estruturada, 25% dos associados consideram ainda como

uma das principais redes de cooperação existentes, 17% dizem ser uma rede muito sólida, enxuta e objetiva e veem ainda como organização em pleno crescimento, tendo ainda sido citada como rede de ótimo desempenho e que vem cumprindo o seu papel.

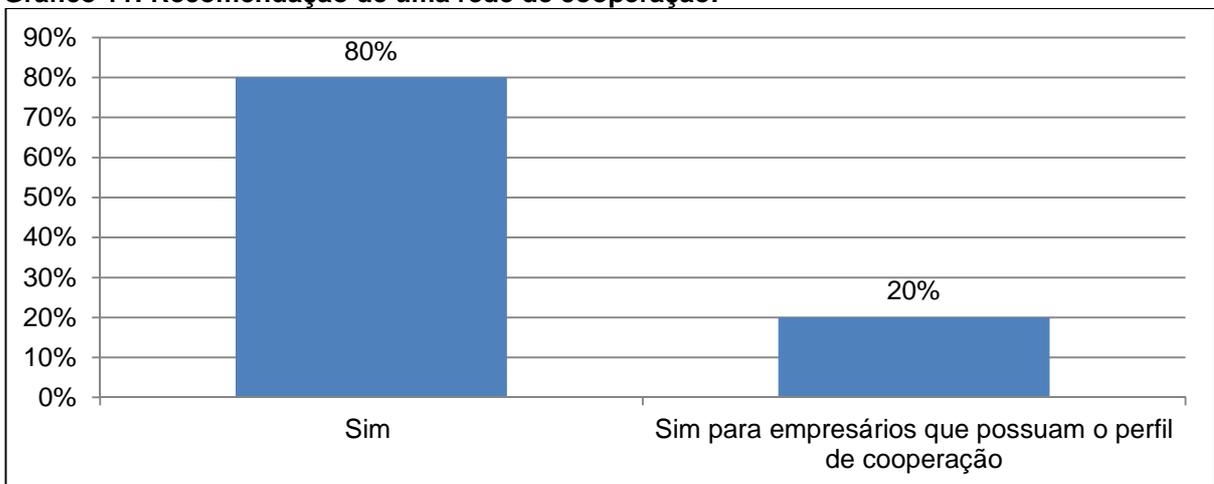
Nesse sentido, percebe-se claramente que os associados tem a percepção da rede como uma entidade em que podem confiar e sentirem-se seguros, pois todos entrevistados colocaram suas percepções direcionadas para solidez, credibilidade, organizada e estruturada, ou seja é visível a confiança de seus membros na entidade.

Talvez essa confiança possa ser atribuída ao fato da associação possuir uma sede própria com amplas instalações, ter segundo informações obtidas junto a membros da diretoria, uma situação financeira extremamente confortável, além de um corpo de associados com solidez, com bom desempenho econômico e que se mantém ativos na rede desde a sua constituição. Resumindo pode-se afirmar que a Rede Mundi, praticamente não oferece o menor risco para seus associados, ao contrário a participação na Rede implica em significativas vantagens.

Para avaliar a satisfação geral dos empresários quanto ao pertencimento a uma organização dessa natureza, fez-se a seguinte pergunta: caso conhecesse ou fosse procurado por algum empreendedor que necessitasse de algum tipo de auxílio, recomendaria uma rede de cooperação?

As respostas podem ser observadas no gráfico 11.

**Gráfico 11: Recomendação de uma rede de cooperação.**

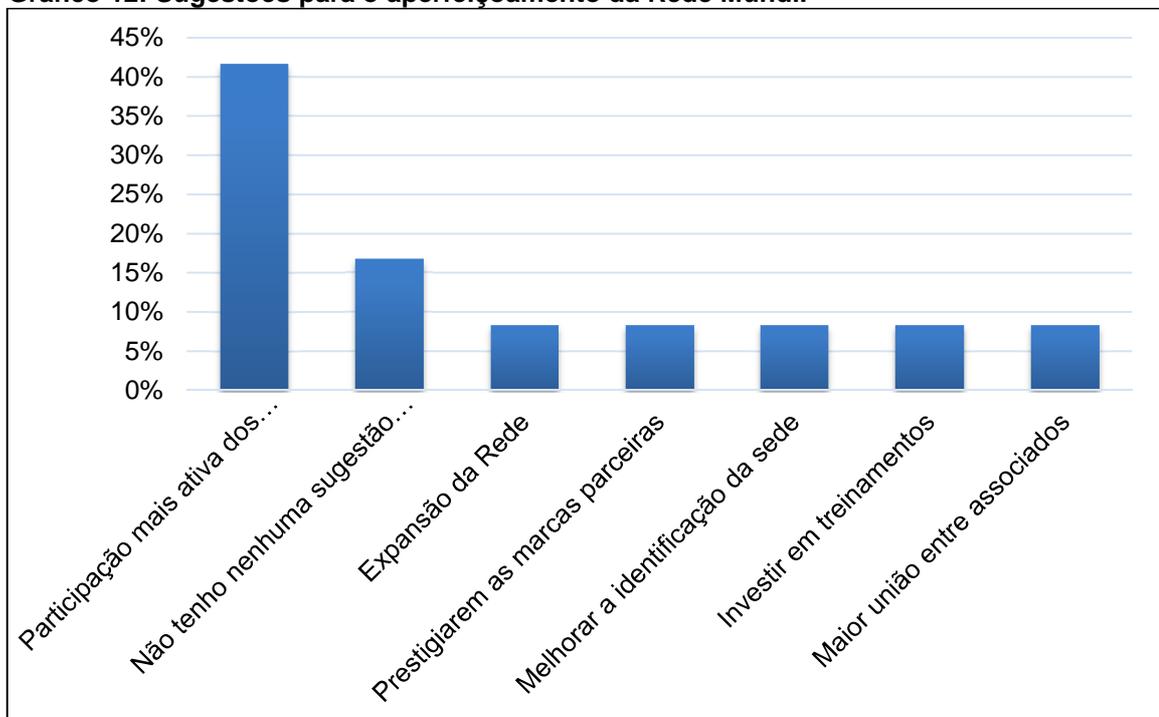


Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

A totalidade dos associados respondeu que sim, no entanto, 20% dos entrevistados fizeram uma ressalva de que recomendariam desde que o empresário tenha o perfil de cooperação, ou seja, que o futuro integrante de uma rede pense no coletivo, pois a partir do momento em que ingressa numa entidade dessas, deverá ter total consciência de suas responsabilidades, pois uma ação mal feita por um dos participantes poderá comprometer todo o grupo.

Com o intuito de obter alguma informação adicional, elaborou-se uma questão aberta onde os respondentes poderiam oferecer alguma sugestão, para aperfeiçoamento da Rede.

**Gráfico 12: Sugestões para o aperfeiçoamento da Rede Mundi.**



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2015).

O gráfico corrobora com informações obtidas em questões anteriores, onde os associados apontaram a escassa participação de alguns dos membros, como sendo uma das maiores dificuldades nesse tipo de organização. É possível crer que a distância das lojas de alguns associados da sede da entidade, dificulte a participação de certos membros, pois existem casos em que o lojista necessita se afastar dois dias de seu negócio para conseguir participar de alguma atividade oferecida pela associação.

Também foram sugeridos itens como a expansão da rede, prestigiar as marcas parceiras, maior união entre os associados, investimento em treinamentos para os associados e seus colaboradores e até a melhoria da identificação visual da sede da instituição foi apontada como item que deve ser dada atenção, já que para muitos é o cartão de visita da entidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo percebe-se claramente que uma organização dessa natureza pode servir de alternativa para incrementar a sobrevivência e o sucesso de micro e pequenas empresas, pois é dito claramente pelos membros da rede pesquisada que o auxílio recebido a partir do ingresso na associação, é de extrema valia, pois em um mercado extremamente competitivo como se apresenta atualmente, a união na busca de somar esforços, torna-se quase que imperativa para o êxito desses pequenos negócios.

Verificou-se por meio da pesquisa, que na visão dos entrevistados a participação numa organização como essa, é de grande importância, pois mesmo existindo certas dificuldades, as vantagens superam as limitações, pois conforme manifestado pela maioria, a simples troca de informações por si só já justificaria a participação na associação. No entanto, a importância atribuída por eles vai muito além, uma vez que os benefícios advindos do pertencimento são inúmeros. Isso fica claro quando analisada a permanência na Rede, pois raramente algum lojista solicita o seu desligamento da associação pesquisada.

Embora a maioria dos associados entrevistados demonstre satisfação com o pertencimento à organização, alguns deles inclusive afirmando que não identificam qualquer dificuldade ou limitação, essa não é uma opinião unânime, pois mesmo dizendo orgulhar-se da rede, não deixam de relatar certos limitantes que dificultam ou que até impedem de obter melhores resultados.

Entre essas dificuldades relatadas, aparece a falta de união como o maior empecilho para o bom funcionamento da rede, pois segundo a pesquisa metade dos entrevistados relatou essa limitação. Esse problema, provavelmente, é fruto do ambiente econômico e administrativo no qual essas empresas estão inseridas, caracterizado pela competição típica do sistema capitalista.

Outro aspecto apontado como limitante é atribuído a pouca participação de alguns colegas nas atividades promovidas pela associação, pois segundo eles essas ausências ou omissões, em certos casos implicam na perda de força da rede.

Também é exposto como problema o tamanho do grupo, considerado muito grande por alguns dos entrevistados, no entanto essa questão na maioria dos casos torna-se benéfica, uma vez que traz ganhos de escala para os associados. A

distribuição geográfica dos participantes da Rede também foi apontada como fator limitante, o que sem dúvida dificulta a interação entre todos.

Por vezes aparecem situações contraditórias, pois conforme a própria pesquisa revelou, existem realidades diferentes, por isso é compreensível tais divergências, já que num universo de lojistas com características diferenciadas, é muito difícil contemplar as aspirações e ambições de todos.

Apesar de algumas diferenças existentes entre os membros da rede, percebe-se que os integrantes da associação estudada, tem uma percepção de que a rede exerce papel fundamental no apoio para seus empreendimentos, pois a grande maioria afirma confiar na entidade a que pertencem.

Os entrevistados em sua totalidade sempre apontaram ao menos um benefício que a participação na associação proporciona, porém, a grande maioria apontou diversas vantagens de pertencerem a organização.

Após a análise das informações verificou-se que a troca de informações é o item mais valorizado pelos membros da associação, na sequência aparece também como um ganho importante os descontos obtidos através das negociações realizadas pela Rede. Também apontado como relevante benefício para seus participantes é o marketing compartilhado.

Em função do alto custo da propaganda nos diversos meios de comunicação, é praticamente inviável que uma micro ou pequena empresa possa isoladamente assumir estes custos. Na medida em que o custo seja dividido entre dezenas de lojistas, a realidade torna-se completamente diferente.

A cooperação existente entre os associados também é destacada pelos associados como ponto positivo dentro da organização, já que nesses casos o lojista deixa de ser concorrente para ser parceiro. Ainda é apontado como benefício a possibilidade de aquisição de novas marcas que segundo os entrevistados é uma conquista obtida a partir do ingresso na associação. Além destes figuram outros benefícios como as compras conjuntas, a aquisição de materiais de embalagens adquiridas em grandes quantidades, o que reduz significativamente custos. E por fim, a aprendizagem com os colegas é considerada um ganho para a grande maioria dos participantes e que na opinião deles nem sempre é percebido.

Fica evidente que os benefícios e as vantagens de participar de uma organização dessa natureza são inúmeros. Mesmo que não tenham sido relatados

durante as entrevistas, pôde-se obter informações adicionais nas conversas que se seguiram após o desligamento do gravador, pois nesses momentos geralmente eram apontadas novas vantagens.

Por tudo isso, acredita-se que esse tipo de agremiação contribui também para a manutenção, geração e incremento de emprego e renda, podendo-se afirmar que as Redes de Cooperação são uma alternativa altamente viável para micro e pequenas empresas.

Tendo em vista que quase um terço das micro e pequenas empresas fundadas, encerram suas atividades antes de completar dois anos, conclui-se que as estratégias de operação através de Redes de Cooperação, seja um eficiente antídoto para enfrentar esse problema, conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento regional.

Por fim, sugere-se a realização de estudos comparativos através dos quais será possível averiguar a organização e o funcionamento das redes de micro e pequenas empresas em diferentes ramos de atividade. Além disso, sugere-se estudos mais minuciosos para investigar as causas da relativamente escassa participação dos membros nas iniciativas da rede e a falta de solidariedade entre os associados.

## REFERÊNCIAS

- ADAM, Carla Regina. *Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação*. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.
- AMATO NETO, João . *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, L. B. Abordagem dos meios inovadores no Rio Grande do Sul: uma análise empírica do programa. *Redes de Cooperação. Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 30, Número Especial, p.577-614, out. 2009. Acesso em: 25 mar. 2015.
- ASSOCIAÇÃO DAS LOJAS DE CALÇADOS LTDA – ALCAL. *Empresas do Brasil*. Disponível em: <http://empresasdobrasil.com/empresa/alcal-05254561000130>>. Acesso em: 23 abr. 2015.
- BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BASSAN, D. S., SIEDENBERG, D. R. *Desenvolver buscando a redução das Desigualdades*. In: *Desenvolvimento Regional – abordagens interdisciplinares*. 2. ed. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2008.
- BECKER, Bertha K. *Reflexões sobre políticas de integração nacional e de desenvolvimento regional*. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2000.
- BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton Luiz. *Desenvolvimento Regional: abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.
- BOISIER, Sérgio. *El desarrollo territorial a partir de la construccion del capital sinérgico*. IN: *Revista Redes*, v.4 n. 1, p. 61-78, jan./abr. 1999. Santa Cruz do Sul: Editora Unisc, 1999.
- BUARQUE, Sérgio C. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Brasília: MEPF, 1999.
- CARMO, Maria Dias. *Geração de emprego, renda e política de qualificação nacional: elementos para uma análise no Estado do Pará*. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupopesquisa/gepal/segundosimposio/mariadocarmodasilvadias.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

CARVALHO, Horácio Martins de. *Introdução à teoria do planejamento*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

DALLABRIDA, Valdir. R. *O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas*. Ijuí: Unijuí, 2000.

DIAS, Maria do C. Geração de emprego, renda e política de qualificação nacional: elementos para uma análise no Estado do Pará. 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/segundosimposio/mariadocarmodasilvadias.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2014.

DICIONÁRIO MICHAELIS. *Redes de Cooperação*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 13 maio 2015.

ENGELMANN, Fabiano (Org.) *Estudos em Desenvolvimento Regional: o Vale do Sinos em Perspectiva*. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2003.

GALVÃO, O. J. de A. (Org.). *Ensaio de Economia*. Edição Comemorativa dos 30 anos do PIMES da UFPE. Recife: Recife Gráfica e Editora, 1997

GARCIA, S. F. A. et al. *Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização*. REGE, v. 17, n. 2, p. 209-224, abr./jun. 2010

GULATI, R. e GARGUILO, M. (1999), «Where do inter organizational networks come from?». *The American Journal of Sociology*, vol. 105, n.º 5, pp. 1439-1493

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

IANNI, Octávio. *Estudo e planejamento econômico no Brasil (1930-1970)*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

JUNG, Carlos Fernando. *Projetos de Pesquisa: Concepção e Elaboração*. 2014. Disponível em: <<http://www.jung.pro.br/moodle/course/view.php?id=9>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

KAPRON, Sérgio. *Desenvolvimento e Participação*. 2014. Disponível em: <http://www.rs.gov.br/conteudo/197601/artigo-desenvolvimento-e-participacao-por-sergio-kapron> Acesso em: 10 ago.2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MERCADOS REDEFORT. *Logotipo*. Disponível em: <<http://www.redefort.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

MORINISHI, Márcio Toyoki; GUERRINI, Fábio Müller. Formação de redes de cooperação para o desenvolvimento de e-marketplaces verticais. *Produção*, v. 21, n. 2, p. 355-365, abr./jun. 2011.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GOLLO, Silvana Saionara. *Redes de Cooperação como vantagem Competitiva: Estudo de Caso de uma Rede de Supermercados no Rio Grande do Sul*. Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 2, p. 227 - 252, maio/ago. 2011.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 6, p. 538-554, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. As redes de negócio e as redes de cooperação no APL calçadista de Birigui (SP): caracterização análise e correlações. *Geografia*, Londrina, v. 21, n. 1. p.141-162, jan./abr. 2012.

REDE AGAFARMA DE FARMÁCIAS - AGAFARMA -. *Logotipo*. Disponível em: <<http://www.agafarma.com.br/historico/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

REDE PAPER - REDE DE PAPELARIAS E LIVRARIAS. *Logotipo*. Disponível em: <<http://www.redepaper.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

REDE AGAELETRO. *Logotipo*. Disponível em: <<http://www.agaeletro.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

REIS, Carlos Nelson dos. *Economia solidária: um instrumento para inclusão social*. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-02.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

SACHS, Wolfgang (ed.). *Dicionário do desenvolvimento: guia para o conhecimento como poder*. Petrópolis: Vozes, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*. 2011. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECRETARIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA E APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. SESAMPE. *Mapa*. Disponível em:

<[http://www.sesampe.rs.gov.br/redes\\_cooperacao.php#mapa](http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa)>. Acesso em: 6 jun. 2014.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – SDECT. 2014. Disponível em:<<http://www.sct.rs.gov.br/>>. Acesso em: 6 jun. 2014.

SECRETARIA ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS – SEDAI. Disponível em:

<<http://www.sct.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=108>>. Acesso em: 6 abr. 2015.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. *Dicionário do Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

SILVA, Teodomiro Fernandes. Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico. *Pasos, Revista do Turismo y Patrimônio Cultural*. v. 2 n. 2, p. 267-279, 2004.

SOUSA, Yana Moura. *Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social - RGS - v.3, n.2, jul./ dez. 2012.*

SOUZA, Nali de Jesus de. *Desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas, 2009.

TÁLAMO, José Roberto, CARVALHO, Marly Monteiro: Redes de Cooperação Com Foco em Inovação: um estudo exploratório. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-766, 2010.

VERSCHOORE F<sup>o</sup>., J.R.S. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, p.15-46, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN Alsones: Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VINHAS, Ana Paula Lemos Centeno; BECKER, Grace Vieira: Redes de Cooperação Interorganizacional: O Caso da Rede Macsul. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 167-184, jan./jul. 2006.

WEGNER, Douglas. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação. *Revista de Administração Imed – Raimed*, v. 1, n. 1, p. 72-96, dez. 2011.

WITTMANN, Milton Luiz; RAMOS, Marília Patta. *Desenvolvimento Social, Redes e Planejamento*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2004.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - ENTREVISTA COM ASSOCIADO

A presente entrevista é parte do instrumento da coleta de dados para o projeto Redes de Cooperação de pequenas e micro empresas no Rio Grande do Sul: vantagens e limitações.

O sigilo e segurança estão garantidos com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que será assinado pelo pesquisador, pelo orientador e pelo entrevistado.

O entrevistado tem a liberdade de não responder alguma questão, se assim preferir.

- 1) Como você conheceu a Rede Mundi?
- 2) Desde quando você participa da Rede Mundi?
- 3) O que o levou a ingressar nessa entidade?
- 4) Você já ocupou algum cargo na diretoria da Associação?
- 5) No seu entendimento, quais são os principais benefícios obtidos para aqueles que se associam a uma rede como essa?
- 6) A renda bruta do seu estabelecimento modificou-se significativamente com a participação na Rede Mundi?
- 7) Para você, que ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos lojistas?
- 8) No seu entendimento, quais são as maiores dificuldades encontradas nesse tipo de associação?
- 9) De uma forma geral, qual a sua percepção sobre a Rede Mundi?
- 10) Você recomendaria uma rede de cooperação para um empresário?
- 11) Quais as suas sugestões para aperfeiçoar a Rede Mundi?

## APÊNDICE B - ENTREVISTA COM EX-ASSOCIADO

A presente entrevista é parte do instrumento da coleta de dados para o projeto Redes de Cooperação de pequenas e micro empresas no Rio Grande do Sul: vantagens e limitações.

O sigilo e segurança estão garantidos com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que será assinado pelo pesquisador, pelo orientador e pelo entrevistado.

O entrevistado tem a liberdade de não responder alguma questão, se assim preferir.

- 1) O que o motivou a ingressar na Rede Mundi?
- 2) Por quanto tempo você participou da Rede Mundi?
- 3) Por que você decidiu se desligar da Rede Mundi?
- 4) Você ocupou algum cargo na diretoria da Associação?
- 5) No seu entendimento, quais são os principais benefícios obtidos para aqueles que se associam a uma rede como essa?
- 6) A renda bruta do seu estabelecimento modificou-se significativamente com a participação na Rede Mundi?
- 7) Para você, que ações realizadas pela rede são mais valorizadas pelos lojistas?
- 8) No seu entendimento, quais são as maiores dificuldades encontradas neste tipo de associação?
- 9) De uma forma geral, qual a sua percepção sobre a Rede Mundi?
- 10) Você recomendaria uma rede de cooperação para um empresário?
- 11) Quais as suas sugestões para aperfeiçoar a Rede Mundi?