

A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Ana Paula Anami de Oliveira
Célia Miwa Onaga
Giovana Marchesi Gonçalves
Monalisa Agnes de Oliveira Bonifácio
Adilson Caldeira

RESUMO

Com o propósito de identificar o potencial de benefícios à competitividade e dificuldades encontradas no desenvolvimento de estratégias de cooperação, recorreu-se a uma pesquisa qualitativa com fim exploratório, com dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com um grupo de comerciantes responsáveis por lojas que integram uma rede de cooperação de empresas comerciais do ramo de materiais de construção. A análise de conteúdo das entrevistas revela aspectos inerentes aos benefícios buscados quando se adotam estratégias de cooperação entre empresas para a conquista de competitividade no mercado, tais como a união dos empresários envolvidos. Essa opção estratégica favorece a compra compartilhada, aumentando o poder de negociação com fornecedores, mas sua execução ocasiona situações que carecem de preocupação, principalmente no que se refere ao relacionamento humano, como a ocorrência de conflitos, divergências de opinião e resistência ao compartilhamento de informações.

Palavras-chave: competitividade; cooperação; estratégia; comércio; materiais de construção.

1 INTRODUÇÃO

A economia e suas grandes transformações têm afetado o cenário mundial como um todo. Um dos efeitos está no gigantismo a que chegam alguns grupos empresariais, que acabam por concentrar um elevado volume de negócios e assim sustentar grande poder de negociação com fornecedores.

Empresas de menor porte, por sua vez, tornam-se fragilizadas por competir em condições desvantajosas no relacionamento com seus fornecedores, expondo-se a preços menos interessantes. Diante de tal desafio, a atuação conjunta com outras empresas do mercado, formando grupos para a compra de lotes maiores de insumos e mercadorias, pode reduzir essa desvantagem, de modo a preservar condições de sobrevivência (OLIVEIRA FILHO, 2006).

O quadro remete ao pensamento de Hayek (1990), de que a rivalidade empresarial fomenta a descoberta de novos meios para atingir fins demandados pelo mercado. Esses meios podem ser a descoberta de novas fontes de recursos, novas utilidades para os recursos disponíveis, novas tecnologias ou novas formas de atender necessidades das pessoas. O mesmo autor argumenta que a livre concorrência proporciona descobertas, mediante tentativas e erros, de forma que o êxito se evidencia pelo lucro e o erro pelo prejuízo.

No caso da competição por condições mais favoráveis de negociação com fornecedores, os *players* que disputam o mercado com competidores de porte muito maior encontram uma nova forma de fazer negócios para preservar condições de não incorrer em prejuízos, agindo conjuntamente com seus pares de porte equivalente. Segundo Feijó e Zuquetto (2014), a transição dos negócios para um modelo de cooperação envolve agregar múltiplos conhecimentos entre as empresas, prevalecendo um sentido de complementaridade, derivada da dificuldade de uma empresa sozinha conseguir vencer e aderir aos requisitos impostos por esta competição.

A literatura que aborda o tema apresenta diferentes formas de como as empresas podem colaborar entre si, apresentando diferentes nomes e características. Uma delas é definida como redes de cooperação, formadas por um conjunto de empresas que se relacionam com o propósito de melhorar sua competitividade, obtendo certos benefícios somente possíveis de serem alcançados coletivamente. Dentre as vantagens encontradas na formação dessas redes, têm-se um aumento no processo de aprendizagem entre os participantes, redução de riscos e custos, maior poder de barganha, aprofundamento da relação com outras empresas e o surgimento de novas soluções para os problemas da empresa - seja por conta de processos de inovação desenvolvidos pelos associados ou pela própria estrutura proporcionada pela rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O início das redes formadas entre empresas de materiais de construção se deu com a criação de centros de distribuição com a finalidade de negociar preços mais baixos com os fornecedores, diante do ingresso de grandes redes internacionais, com maior poder de barganha junto aos fornecedores, no mercado (MAÑAS; PACANHAN, 2004). O tema tem sido objeto de estudos dedicados a analisar os benefícios obtidos por elas, bem como seus resultados (FEIJÓ; ZUQUETTO, 2014), os fatores que levam as empresas a participar de uma rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), assim como o desenvolvimento da estratégia de cooperação de uma rede (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012).

Com base no levantamento teórico realizado, este estudo se propõe a contribuir com as empresas do ramo de materiais de construção, evidenciando os benefícios que uma estratégia de cooperação pode trazer, bem como as possíveis dificuldades que a organização pode enfrentar, caso opte por esse tipo de estratégia.

O estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais são as contribuições à competitividade e as dificuldades encontradas no desenvolvimento de estratégias de cooperação entre empresas comerciais do ramo de materiais de construção?

Tem-se como objetivo geral identificar benefícios à competitividade e obstáculos encontrados na realização de estratégias de cooperação entre empresas comerciais do ramo de materiais de construção.

Para o alcance desse objetivo geral, estabelecem-se como objetivos específicos: a) identificar as razões pelas quais as empresas desenvolvem estratégias de cooperação; b) conhecer como as estratégias de cooperação são estabelecidas no comércio varejista de materiais de construção; c) buscar evidências de ganhos competitivos decorrentes da adoção de estratégias de cooperação; d) divisar a existência de dificuldades na execução de estratégias de cooperação entre empresas concorrentes.

Pautado pelos objetivos assumidos, o texto a seguir apresenta o referencial teórico considerado para a construção do modelo conceitual do estudo, a descrição dos procedimentos

metodológicos adotados para a pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais, estabelecendo conexões entre a teoria e as descobertas resultantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como base para a realização da pesquisa de campo buscou-se identificar, na literatura, os principais conceitos e suas aplicações que envolvem o estado da arte concernente aos temas competitividade, vantagem competitiva e estratégias para sua conquista e manutenção, direcionando o foco para as estratégias de cooperação.

2.1 Competitividade e vantagem competitiva

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a competitividade estratégica ocorre quando uma organização desenvolve e implementa, com êxito, uma estratégia de criação de valor, que ao se tornar difícil de ser imitada por seus concorrentes, leva à obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa.

Barney e Hesterly (2011) argumentam que uma empresa possui vantagem competitiva sobre as demais quando os compradores percebem mais benefícios na compra de produtos ou serviços dessa organização do que nas suas concorrentes. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), uma empresa detém vantagem competitiva quando suas concorrentes não conseguem imitar sua estratégia, seja por incapacidade ou por considerarem os custos muito altos.

De acordo com Brito e Vasconcelos (2004), a Visão Baseada em Recursos (VBR) introduziu um tratamento mais conceitual e científico à definição de vantagem competitiva. A VBR é caracterizada como um modelo de desempenho no qual a vantagem competitiva de uma empresa é fruto da exclusiva combinação de seus recursos e capacidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Nem todos os recursos e capacidades de uma organização se caracterizam como fonte de vantagem competitiva. Isso só acontece quando eles são insubstituíveis (sem equivalentes no mercado), valiosos (quando permitem à empresa neutralizar ameaças ou aproveitar oportunidades), raros (poucos concorrentes têm ou virão a ter) e custosos de imitar (a concorrência não consegue adquirir ou terá prejuízo se o fizer) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos intangíveis de uma empresa podem ser provenientes do processo pelo qual esta cria ou adquire conhecimento (FLEURY, OLIVEIRA JR., 2001). Há, na literatura especializada, a tese de que o conhecimento é o principal ativo estratégico de uma empresa (CAVALCANTI, 2001), pois trata-se de um dos recursos mais difíceis de ser copiado por seus competidores, uma vez que é construído ao longo de um processo que parte da criação da empresa e evolui ao longo de sua (FLEURY, OLIVEIRA JR., 2001). Contudo, este fator também se torna um agravante para as empresas se não for tratado com a devida atenção, pois por ser um recurso intangível, o que determinará o seu sucesso será a eficiência da organização no processo de transformação do conhecimento tácito, presente no campo das ideias, para o conhecimento explícito, aplicado no plano das ações e facilmente transmissível em linguagem formal, sistemática (CAVALCANTI, 2001).

Segundo Barney e Hesterly (2011), uma empresa possui vantagem competitiva quando há a criação de um maior valor econômico diante de seus concorrentes, sendo este a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor ao comprar um produto ou serviço e o custo para produzir e vender os mesmos. As empresas que criam valor acima da média de suas indústrias podem explorar a diferença entre o preço e a máxima disposição a pagar, o excedente do cliente, em diferentes formas.

Logo, percebe-se que a vantagem competitiva obtida por uma organização, seja por meio de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, ou pela habilidade de criar e aplicar conhecimentos, ou ainda pela capacidade de obter retornos acima da média, só se torna alcançável após a definição de uma estratégia empresarial clara, que guiará a empresa até seus objetivos (OLIVEIRA, 2001).

2.2 Estratégias para a vantagem competitiva

Para Barney e Hesterly (2011), a sobrevivência e a prosperidade de uma empresa no mercado dependem da escolha e da adoção de uma boa estratégia. Afinal, é esta que guiará a organização, estabelecendo os planos de ação que a levarão ao alcance dos resultados almejados (OLIVEIRA, 2001). Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem estratégia como um conjunto de compromissos e ações integradas e coordenadas que mostram como a empresa pode explorar suas competências essenciais, visando obter vantagem competitiva. Visão também defendida por Porter (1999), que afirma que o sucesso da estratégia depende do bom desempenho de muitas operações da organização, bem como da integração entre elas.

Segundo Baumann (1996), em todo sistema globalizado e competitivo, é necessário que todos os componentes e a estrutura das organizações estejam integrados para gerar valor, tendo definições de estratégias que visem à redução de custos, à melhoria e eficácia da sua produção, maior inserção no mercado, e o crescimento de sua eficiência, elevando seu grau de competitividade. As estratégias organizacionais devem estar relacionadas diretamente a esses objetivos, combinando diferentes recursos. A definição da estratégia empresarial está diretamente relacionada à habilidade da empresa em adequar seus recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos, de forma que minimize a probabilidade de ocorrências de problemas durante seu processo de operação e maximizar a potencialidade da empresa em aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo (OLIVEIRA, 2001). Portanto, visando à obtenção de retornos maiores do que a concorrência e à conquista de competitividade estratégica, as organizações elaboram suas estratégias competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A estratégia competitiva é única e varia conforme as características e o tipo de cada organização, e pode ser definida como a capacidade em que o estudo de novos mercados, descoberta de oportunidades e objetivos organizacionais são traduzidos em planos de ação, de acordo com a compreensão das características organizacionais (COUTINHO, 1992). Para Castro, Possas e Proença (1996), o sucesso e eficiência das organizações dependem da formulação de estratégias bem definidas, atreladas às capacidades, recursos, objetivos, posicionamento e participação das organizações no mercado.

Como pré-requisito para elaboração de estratégias bem definidas, é necessário que toda organização desenvolva a capacidade de reconhecer seu posicionamento no mercado, bem como o ambiente onde está inserida, de forma constante, dado a existência de uma economia e processos globais e dinâmicos (CASTRO; POSSAS; PROENÇA, 1996).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) ressaltam que este é um processo dinâmico, que deve ser constantemente revisto, uma vez que as empresas estão inseridas em um mercado que passa por constantes mudanças e a capacidade de adquirir informações estratégicas e reagir às novas estruturas competitivas é o que as fazem continuar vivas no mercado.

Segundo Porter (1986), os desafios competitivos decorrem de cinco forças: ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, rivalidade dos concorrentes e ameaça de entrada de novos concorrentes (PORTER, 1986), em

que cada setor é afetado de forma diferente, podendo a intensidade delas mudar de acordo com a evolução da empresa. Por isso, as organizações elaboram estratégias a fim de lograr vantagem competitiva para direcionar essas forças a seu favor (PORTER, 1986).

Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função. Sua ameaça pode ser explicada pelo fato de todas as organizações, de certa forma, competirem com alguma outra que oferece um produto ou um serviço similar. Isso culmina na existência de um teto no preço que as empresas podem atribuir, mesmo considerando o lucro. Quanto mais os produtos substitutos oferecerem preços menores, maior será a pressão sobre os lucros dos concorrentes (PORTER, 1986).

Por buscarem sempre por produtos com menor preço e mais qualidade, os consumidores acabam pondo os concorrentes uns contra os outros. No entanto, os níveis de poder desses grupos compradores diferem e variam de acordo com a conjuntura do mercado e a importância que suas compras têm quando comparadas com os negócios totais da empresa (PORTER, 1986).

Já os fornecedores mostram seu poder principalmente em duas situações: quando ameaçam inflacionar seus preços ou quando sinalizam a diminuição da qualidade do produto ou serviço entregue (PORTER, 1986).

Por último, há a rivalidade entre os concorrentes existentes, que é a disputa das empresas pela melhor posição de mercado possível. Ela ocorre por meio de táticas como a melhoria das garantias ao cliente, a inclusão de novos produtos, o acréscimo de serviços e a concorrência de preços (PORTER, 1986).

Existem ainda outros tipos de estratégias abordados na literatura acerca do tema. Como por exemplo a estratégia funcional, que consiste em uma sequência de decisões que irá viabilizar as unidades de negócios a alcançarem a vantagem competitiva desejada (HAYES, 2008).

Dentre as possíveis escolhas de estratégia que uma empresa pode fazer, existe ainda uma que não leva em conta apenas a competição entre organizações, mas também mostra como a cooperação pode ajudar a conquistar vantagens, como se discute no tópico seguinte.

2.3 Cooperação e co-opetição

Nem sempre a estratégia de competição é a única forma de uma empresa sobreviver e prosperar. Há casos em que para que uma empresa seja bem-sucedida, é necessário que as outras também sejam, o que encoraja a adoção de estratégias de co-opetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Esse conceito considera a relação simultânea entre a cooperação e a competição que ocorre e acaba beneficiando as empresas envolvidas. Vários fatores contribuíram para que as empresas passassem a adotar estratégias para associar competição e cooperação. A tecnologia avançou de forma acelerada, contribuindo para que os mercados se propagassem globalmente, culminando no término das vantagens competitivas estáveis e em consumidores cada vez mais exigentes. Por isso, as empresas passaram a se unir para conseguir desenvolver habilidades que, isoladamente, não seriam capazes de fazê-lo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), recorrendo a uma forma compartilhada de criação de valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Alianças estratégicas configuram uma das formas que exemplificam tais estratégias. Representam parcerias entre empresas que combinam seus recursos, capacidades e

competências essenciais, buscando atingir interesses mútuos. Outra forma assemelhada de estratégia são as redes de cooperação (SILVA, 2012). Elas são formadas por empresas independentes, que realizam determinadas ações conjuntas para atingir objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Em um cenário de crescentes mudanças, a capacidade de conduzir esses relacionamentos entre empresas é determinante na obtenção de novos parceiros empresariais (SILVA, 2012).

Conforme destacam Balestrin e Vargas (2004), apesar dos esforços entre as empresas serem concentrados, há certa liberdade no que diz respeito à estratégia de cada uma. Balestrin e Verschoore (2008) sustentam que a principal ideia das redes de cooperação é a junção de atributos numa única estrutura que ajuda as empresas a se adequarem a esse cenário competitivo, com ações que aumentam os ganhos dos participantes.

A literatura acerca das redes relata dois benefícios mais comuns obtidos pelas empresas participantes: a transferência de conhecimento acontece mais rapidamente e seus recursos são utilizados de forma mais bem-sucedida (ACHROL; KOTLER, 1999; GRANOVETTER, 2005; JACK, 2005 apud THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015).

Além disso, quando as empresas se unem em redes, alcançam o melhor de dois mundos: o acesso à tecnologia, o poder e a estrutura que as grandes empresas possuem; ao mesmo tempo que conseguem manter a proximidade com o cliente, característica de pequenas empresas (BRITO; LOMBARDI, 2004). As autoras ainda acrescentam que há aumento nos ganhos financeiros da organização, bem como da motivação de seus empresários.

Da mesma forma, Feijó e Zuquetto (2014) pontuam que os ganhos obtidos pelas empresas que participam de redes ultrapassam as questões econômicas e financeiras. De acordo com os autores, com o compartilhamento de informações que acontece dentro da rede, os gestores têm seu campo de visão ampliado, passando a identificar melhor as oportunidades e ameaças que estão ao seu redor. Assim, aumentam também as ações que visam ao fortalecimento e o crescimento da empresa.

Seguindo essa linha, Balestrin e Vargas (2004, p. 223) expõem outras vantagens obtidas pelas pequenas e médias empresas dentro de uma rede:

A participação e comercialização de produtos em feiras, a melhoria de processos produtivos, a barganha de preços junto a clientes, o acesso a novos representantes, a garantia de fornecimento de crédito, a comercialização de produtos entre as empresas e a obtenção de economias de escala, escopo e especialização.

Balestrin e Vargas (2004) ainda apresentam uma última vantagem, que diz respeito aos cursos que auxiliam os empresários em seu desenvolvimento. Ou seja, a participação em uma rede de cooperação certamente tem impactos positivos no desempenho da empresa, uma vez que proporciona acesso a recursos e capacidades, e isso é especialmente importante para pequenas e médias empresas (ZAGLIA et al, 2015). No entanto, os mesmos autores ressaltam que a adesão a uma rede não proporciona um crescimento imediato nas empresas.

Para que haja cooperação na rede e ela seja bem-sucedida, é de suma importância haver espírito coletivo entre os integrantes da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Além do espírito coletivo, existem outros aspectos fundamentais para a manutenção da cooperação. Brito e Lombardi (2004) destacam a importância da reputação dos membros dentro da rede, pois se todas as empresas possuem uma imagem positiva, os integrantes se asseguram de que as informações obtidas ali dentro são confiáveis.

Deste modo, a confiança é um fator importante para que a rede gere bons resultados e a que os gestores devem se ater, pois da mesma forma com que estes se unem em busca de agir conjuntamente, não deixam de ser concorrentes no mercado. Muitas empresas ao terem acesso a determinadas informações, comportam-se de maneira oportunista, de modo que alguns acontecimentos acabam afetando negativamente a confiança entre os empresários do setor (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

O comportamento oportunista ocorre no compartilhamento entre empresas, prejudicando os laços colaborativos da relação. Uma vez desfeitos, esses laços dificilmente são reconstruídos. Por isso, são importantes os mecanismos de prevenção ao oportunismo como forma de minar as relações cooperativas (GULATI apud FEIJÓ; ZUQUETTO, 2014).

Em síntese, a confiança está relacionada ao conceito de cooperação, da mesma forma que ambos se ligam à formação e conservação de uma rede horizontal de empresas, pois são a base do relacionamento entre elas (SILVA, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para viabilizar a proposta deste estudo, segue-se o método qualitativo, recorrendo-se à coleta de dados por meio da realização de entrevistas de caráter semiestruturado, analisadas pelo método de análise de conteúdo. A adoção do método qualitativo pautou-se pela recomendação de Richardson (2007), pelo fato de que se busca conhecer as vantagens que uma determinada estrutura social, no caso uma rede de cooperação entre empresas, pode gerar para os membros e organizações que a compõem.

A obtenção dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com empresários do ramo de materiais de construção que participam de redes de cooperação entre empresas de pequeno porte, localizadas na cidade de São Paulo. Foram elaboradas, inicialmente, onze questões para compor o roteiro de entrevistas. Para cada objetivo específico do estudo, formulou-se um grupo de questões com base no referencial teórico correspondente. Como se optou por entrevistas semiestruturadas, além das respostas às questões previamente definidas no roteiro, os entrevistados dissertaram sobre outros aspectos relevantes, com a condução dos entrevistadores para manter o foco nos objetivos da pesquisa. A experiência adquirida a cada entrevista possibilitou o aperfeiçoamento e adaptação do roteiro, de modo a ampliar a abrangência e aprofundamento dos detalhes do fenômeno em estudo.

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi baseada pelo critério de acessibilidade, de forma que se entrevistou um grupo de membros ativos de uma rede de cooperação entre empresas do setor focalizado. Foram realizadas seis entrevistas, com comerciantes atuantes no ramo de material de construção na cidade de São Paulo, com idade de 35 a 54 anos e do sexo masculino.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos participantes, gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. As transcrições assim obtidas constituíram o registro de dados, a seguir submetidos à análise de conteúdo. Como técnica para de análise, adotou-se a proposta de Bardin (2006), cuja finalidade é a elaboração de deduções lógicas e verdadeiras, levando-se em conta a origem das mensagens analisadas, o emissor dessas, o contexto em que estão inseridas ou ainda seus efeitos.

Uma análise prévia do material obtido resultou na seleção de ideias reveladas pelos entrevistados. Procedeu-se a um recorte, selecionando-se unidades de registro, compostas por palavras, frases ou parágrafos em que se identificou alinhamento aos objetivos da pesquisa. Uma seleção de registros comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico levou a uma pré-

categorização, pelo agrupamento de temas correlatos. De acordo com a recomendação de Bardin (2006), a categorização requer que se agrupem os registros em Unidades de Significado (US), sendo estas últimas, posteriormente, aglutinadas em Categorias (C) e Subcategorias (SC) finais de análise.

O procedimento adotado resultou na elaboração de uma matriz de categorização, em que os dados foram divididos em categorias e subcategorias conectadas com os objetivos da pesquisa. Conforme Bardin (2006), a categorização é um instrumento para a classificação de um conjunto de conceitos, prevalecendo a diferenciação e o agrupamento, a partir de temas pré-definidos. Assim procedendo, criam-se condições para inferências e interpretação, respaldadas no referencial teórico. O Quadro 1 apresenta as Unidades de Significado, Categorias e Subcategorias resultantes e que deram suporte à organização dos dados para a análise.

Quadro 1. Unidades de Significado, Subcategorias e Categorias de Análise

Unidades de Significado (US)	Subcategorias (SC)	Categorias (C)
laços de amizade ou parentesco confiança nas pessoas que participam de redes interesses comuns critérios para escolha do parceiro preocupação em manter sigilo sobre negócios interesses pessoais compartilhados desconfiança dos empresários concorrentes	SC11 – Afinidade	C1 - Razões para a estratégia de cooperação
dificuldade em desenvolver habilidades individualmente escala de negócios fortalecimento pela união de esforços trabalho em equipe aumento da competitividade nos preços de aquisição	SC12 - Reconhecimento	
concorrência com empresas maiores recursos compartilhados para vantagem competitiva compartilhamento de experiências trocas de informações sobre o mercado união para mitigação de riscos	SC13 - Cooperação	
negociação ganha-ganha redução de custos de aquisição pelo volume melhores prazos e demais condições de entrega dificuldade de adquirir mercadorias a preços competitivos expectativa do fornecedor em aumento da competitividade	SC14 – Poder de negociação com fornecedores	
confiança entre os membros condições para a entrada de novos integrantes convite deve ser feito por um membro do grupo exigência de boa reputação não se admitem inadimplentes referências de mercado sobre postura do lojista	SC21 - Pré-requisitos para ingressar no grupo	C2 - Funcionamento das estratégias de cooperação
não há hierarquia rígida na rede sem cargos ou funções pré-determinados revezamento na coordenação de processos divisão de categorias e tarefas trabalho não remunerado, mas requer dedicação reuniões informais entre membros e com fornecedores	SC22 – Processo de execução	
aquisição de conhecimento alavancagem das capacidades e recursos oportunidades e percepções provenientes do mercado introdução de negócios benéficos a todos os membros negociação com fornecedores credibilidade e fortalecimento do conceito de idoneidade	SC23 – Foco das estratégias	

crescimento de participação no mercado		
possibilidade de agregar valor redução de custos ao setor resultados competitivos acesso a canais de venda e distribuição eficiência em custo economia de escala aprendizado		C3 - Vantagens
não ver concorrente como possível parceiro receio de divulgar informações estratégicas do negócio conservadorismo dos empresários e gestores receio de compartilhar informações internas preocupação com imprevisibilidade de ganhos ou perdas divergências de opinião		C4 - Obstáculos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Conforme se observa no Quadro 1, o agrupamento das Unidades de Significado resultou em Subcategorias, posteriormente agrupadas em quatro categorias consideradas relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. A primeira se refere às razões pelas quais se adotam estratégias de cooperação. Dada a diversidade de motivos declarados, recorreu-se a uma subcategorização, destacando-se, como subcategorias, os resultados quanto a grupos de motivos relativos a afinidade, reconhecimento, cooperação e poder de negociação com fornecedores.

A segunda categoria compreende o funcionamento das estratégias de cooperação praticadas no setor pesquisado, sendo que se identificou uma distinção clara entre os achados correspondentes a três subcategorias: Pré-requisitos, processo de execução e propósitos a que se destinam.

A terceira e a quarta categorias se referem, respectivamente, às vantagens decorrentes da cooperação e aos obstáculos enfrentados para essa prática. Nesse caso, nenhuma subcategoria se revelou significativa, restando apenas o agrupamento do conteúdo obtido nas categorias principais.

A partir da seleção das categorias e subcategorias, procedeu-se à interpretação das entrevistas de forma alinhada aos objetivos do estudo e em comparação com o que se encontrou no referencial teórico, conforme se apresenta na seção seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao analisar as **Razões** pelas quais os entrevistados aderiram a uma estratégia de cooperação (Categoria 1), foram encontrados fatores correlatos em suas falas. Seguindo a técnica desenvolvida por Bardin (2006), estes foram separados em quatro subcategorias, que possibilitaram um melhor entendimento e interpretação das informações: 1) Afinidade; 2) Reconhecimento; 3) Cooperação; 4) Poder de negociação junto aos fornecedores.

Quando questionados sobre como suas empresas aderiram à rede de cooperação da qual fazem parte atualmente, os entrevistados relataram fatores de conotação pessoal, como o fato de terem um laço de amizade ou parentesco com algum dos membros que já participava da rede, refletindo o quanto a confiança entre aqueles que escolhem se associar é importante para que possam trabalhar juntos em busca de satisfazer interesses comuns, como ressaltam Castro, Bulgacov e Hoffman (2011). Este fator figura na Subcategoria 1 (**Afinidade**), e pôde ser observado nas seguintes declarações:

tem um grupo assim assado, você não foi lá na reunião...Não estou sabendo... Então, eles falaram para você participar e.... Eu sei que você está ocupado e tudo, mas você podia prestigiar os amigos. Então eu falei [...], tão pensando que eu tô fazendo uma desfeita. Então, imediatamente quando eu soube, daí eu comecei a participar (E5)

a entrada no grupo foi uma indicação que a gente teve de um amigo [...] por ter pessoas e lojas só da [...], no começo só por indicação, lojas idôneas, e a gente acabou entrando para participar (E6)

É. Foi eu, meu cunhado O., meu irmão [...]. Aí começou a surgir o grupo N.º, afirmando mais uma vez que o fator afinidade entre os membros têm um papel relevante na tomada de decisão sobre participar de uma determinada estratégia de cooperação (E1)

Também foi possível notar que, além do fator pessoal, a identificação dos entrevistados com o propósito da estratégia de cooperação foi algo determinante para sua adesão:

[...] foi onde conheci o Sr. O e ele foi tão receptivo naquele dia que, e é lógico que a ideia do grupo achei muito interessante. (E5)

[...] tenho aquela ideia do ganha-ganha, acho que tem que ser bom para o fornecedor e tem que ser bom para a loja porque se não o relacionamento não dava sequência. [...] achei a ideia bacana. Como não tem custo, vamos ver o que dá. (E4)

Esta identificação é considerada por Mañas e Pacanhan (2004) como um elemento importante para a manutenção de relações entre os membros ao longo do tempo, uma vez que estratégias de cooperação formadas por empresas que não se identificam com o propósito do grupo, no geral, acabam sofrendo enfraquecimento e encontrando dificuldade para atingir os objetivos finais devido a divergências de opinião quanto às estratégias tomadas no dia-a-dia.

Outro fator observado nas entrevistas referente às razões pelas quais os lojistas optaram por uma estratégia de cooperação diz respeito ao **Reconhecimento** (Subcategoria 2). As empresas se unem tendo como um de seus principais ideais desenvolver habilidades que, isoladamente, não seriam possíveis de se conseguir (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Por menor que seja seu potencial de volume de negócios com determinados fornecedores, uma empresa pode se tornar mais valorizada por estes se integrar a uma rede cuja escala de negócios passa a ser mais significativa, conforme ilustram as seguintes falas:

como é um grupo hoje que está ficando muito forte, e muito bem falado. Então, tem muita gente querendo entrar, para conhecer como é o grupo, saber como é a nossa, [...] [o] nosso sistema. (E2)

[...] e aí os fornecedores passaram a reconhecer a gente. Então a dificuldade maior no início era o que o fornecedor não conhecia a gente. (E6)

Eu, sozinho, o pessoal não enxerga. Senta 134 pessoas, a empresa já enxerga. Então, essa é a prática do negócio. (E3)

sozinho é muito difícil algum fornecedor chamar a gente, hoje com o grupo a gente tem muito mais oportunidade de [...] visita em fornecedor, conhecer uma fábrica, treinamento com o fornecedor, isso tudo está ajudando bastante. (E6)

o grupo [...] sempre traz benefício. [...] a gente quer ver é que não só a gente cresça, mas todo mundo se desenvolva. [...] a maior dificuldade entre os muito pequenos que não tem às vezes muita condição financeira, [...] muita condição

de ter estudo. [...] a gente que acabou tendo estudo [...] é legal a gente transmitir [...] e aprender com os outros também. (E6)

A união entre as pessoas que formam uma estratégia conjunta é um modo de ajuda mútua, o que constituiu a Subcategoria 3 (**Cooperação**), que trata de trocas de experiências para o crescimento e melhoria do negócio. Isso vai de acordo com o que foi proposto por Almeida e Silveira (2015), que afirmaram que as redes visam fortalecer as empresas com base no acesso a informações, na aprendizagem interativa e na difusão de inovação.

Além disso o compartilhamento de informações dentro da rede amplia o campo de visão dos gestores, que passam a identificar melhor as oportunidades e ameaças ao seu redor, aumentando assim as ações que buscam o fortalecimento e o crescimento da empresa (FEIJÓ; ZUQUETTO, 2014), observadas nos trechos a seguir:

O intuito da rede é a informação. (E3)

O mais importante que hoje eu coloco o que o grupo me trouxe, foi aprimorar meu pensamento, o meu foco como pequeno empresário e trabalhar melhor a equipe [...] Resumindo, hoje entendo muito bem e com clareza e passo para meus funcionários que a gente tem que vender e entregar o melhor na relação consumidor e loja, é a confiança. (E5)

[...] a razão da gente tá no grupo até hoje. Sempre tá trocando ideias novas, conhecendo outras lojas, conhecendo os meios de trabalho, tendo um grupo mais forte para negociação. (E6)

a gente conversando uns com os outros, a gente consegue ver as próprias falhas, e às vezes até apontar as dos outros. Vai trocando ideias. Trocando conhecimentos, então às vezes um tá errando, um vai lá e dá uma dica, a gente tá errando e vê que o outro faz o trabalho melhor [...] por exemplo, um contrata de um jeito, outro contrata de outro jeito, as pessoas, os processos de pacote, de organização de loja [...] (E6)

Essas trocas de informações também possibilitam que o lojista tenha uma referência de mercado e que os membros da rede reduzam seus riscos, como nos casos de:

e aí com a união consegue às vezes nem comprar barato, mas pelo menos ter referência do preço. (E6)

O risco diminuiu bastante porque as informações acabam passando tudo o que está acontecendo no mercado. (E3)

Na análise das entrevistas identificaram-se outras razões pelas quais os entrevistados adotaram a estratégia de cooperação. Percebeu-se, como razão em comum, a busca por conquistar e ampliar **Poder de Negociação** perante os fornecedores (Subcategoria 4), e essa motivação para integrar a rede é claramente percebida nos seguintes trechos:

[...] a gente consegue um desconto [...] até melhor que *homecenters*, porque o custo operacional é mais barato. Então, esse é o grande ganho dos associados (E3)

o grupo N trazia pra gente, na verdade, a força de compras (E4)

e a gente acabou entrando para participar de um grupo que se tornaria forte para fazer negociações (E6)

A primeira coisa importante e não pode deixar de falar ou é nada social ou alguma coisa de ideal. É preço mesmo! (E5)

a gente costuma procurar os parceiros [...] do grupo, que são os fornecedores que participam das ações do grupo, que dão descontos maiores, que dão preferência, [...] que mostram a fábrica, que dão um suporte maior pros associados do grupo, a gente costuma comprar destes fornecedores, pra até formar essa rede, essa parceria entre lojista e fornecedor. (E6)

Quando ocorre esse aumento no poder de negociação, os participantes da rede conseguem elevar, assim, o grau de competitividade de suas empresas, fator defendido por Feijó e Zuquetto (2014) e observado em:

Rede é para criar forças, primeiro intuito. (E3)

A segunda categoria analisada, **Funcionamento**, dedica-se à compreensão de como as estratégias de cooperação são executadas no ramo de materiais de construção em empresas de pequeno porte. Ela é composta por três subcategorias: 1) Pré-requisitos; 2) Processo; 3) Foco das estratégias.

A primeira subcategoria trata dos **Pré-requisitos** para se ingressar no grupo. Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) explicaram que, para a estratégia de cooperação funcionar gerando bons resultados para seus integrantes, é fundamental que exista confiança entre eles. Para garantir que os membros de uma estratégia de cooperação possam confiar uns nos outros, surge a necessidade de se criar pré-requisitos para permitir a entrada de novos integrantes. Assim, dentre todos os pré-requisitos mencionados pelos entrevistados, pode-se destacar dois: a imprescindibilidade de um convite feito por um membro do grupo e a exigência de um CNPJ sem qualquer tipo de dívida. A primeira condição fica evidenciada em:

Para entrar nesse grupo você tem que ser convidado por um lojista que faz parte do grupo (E2)

Posteriormente, ilustrando a visão de Brito e Lombardi (2004), que defendem a importância de uma boa reputação entre os membros da rede, o segundo requisito é exemplificado pelo mesmo entrevistado:

Não pode ter ninguém inadimplente. O lojista, ele não pode estar devendo na praça, automaticamente ele é cortado (E2)

Reforçando a importância do lojista ser livre de irregularidades, E5 apresenta outros fatos, explicando que durante o cadastro de uma nova loja no grupo, o CNPJ desta é conferido. Além disso, o grupo também conversa com fornecedores parceiros a fim de saber a postura desse lojista em relação ao mercado.

A segunda subcategoria apresentada se refere ao **Processo** de execução das estratégias de cooperação. Os itens de maior relevância neste tópico dizem respeito à hierarquia e às reuniões realizadas entre fornecedores e lojistas. A hierarquia é descrita como não convencional no grupo do qual os entrevistados participam, conforme demonstrado no trecho a seguir:

Não existe hierarquia do jeito que a gente poderia pensar: com presidente, diretor, algo desse tipo. Não. Nós idealizamos da seguinte forma: existe a figura daquele que poderia ser como um presidente, que é o coordenador geral (E5)

Segundo um dos entrevistados, devido ao fato do segmento de materiais de construção ser muito extenso, há uma divisão de categorias, sendo cada uma conduzida por um coordenador:

Então meio que vai dividindo a tarefa. Porque assim, ninguém tem salário, ninguém ganha para trabalhar. E requer um tempo, requer uma atenção, requer uma dedicação (E2)

Em consonância com essa ideia de uma hierarquia na qual não existe apenas um dirigente, e sim vários, um dos entrevistados acrescenta:

Primeiro, que nós não temos um centro de distribuição, portanto nós, ou qualquer um de nós não está autorizado ou está revestido de poder para sentar e comprar para todos. Não existe a compra centralizada (E5)

Por fim, em relação às reuniões, elas foram descritas por E2 como a ocasião em que os lojistas conhecem novos fornecedores, realizam negociações e novas campanhas. No entanto, uma fala desse mesmo entrevistado mostra que esses encontros não acontecem em uma sede ou algo similar, mas sim, em um ambiente informal:

O que nós temos é uma vez por mês uma reunião, que são às terças-feiras em uma churrascaria, [...] aí se reúnem fornecedores e lojistas (E2)

A última subcategoria se refere ao **Foco** das estratégias de cooperação, que pode se relacionar ao conhecimento nas organizações, sugerindo que seus membros frequentemente adquiram e busquem conhecimentos que estejam ligados à alavancagem das capacidades e recursos utilizados pela empresa, com oportunidades e percepções provenientes do mercado (BARROSO; DIDIO, 2009).

Notou-se, nas entrevistas, que, para os lojistas entrevistados, a introdução de negócios que sejam benéficos a todos os membros se constitui como o propósito central das estratégias de cooperação das quais eles participam. Essa ideia fica clara em:

Acho que é um pouco da filosofia do grupo é levar bons negócios aos lojistas (E4)

Essa ideia é observada em exemplos de como os lojistas buscam atingir esse propósito:

Ah, vamos negociar ferramenta, mas o cara quer um volume, [...] vamos tentar baixar o volume com o fornecedor [...] é o desafio de você tentar fazer uma boa negociação (E6)

[...] é ter um contato maior com os fornecedores... e o grupo garantindo a credibilidade que a gente tem em relação aos fornecedores. Tendo crédito, [...] firmas reconhecidas, firmas boas economicamente, idôneas... e que querem trabalhar em prol do grupo, de união e parceria... crescimento. (E6)

Em relação aos benefícios esperados e obtidos com a participação em estratégias de cooperação, pode-se perceber que existe um pensamento forte, por parte dos entrevistados, em buscar **Vantagens** (Categoria 3) para seus negócios. Observa-se esta expectativa por retornos, até mesmo antes da empresa se tornar membro de uma estratégia de cooperação, como uma razão para fazer parte desta. Para os entrevistados, a percepção de vantagens para o negócio está relacionada a fatores como cooperação, a importância da troca de informações, e a confiança, percebida principalmente entre as pessoas que formam as estratégias de cooperação, e na forma como os negócios são conduzidos, ao fazer parte desta.

A cooperação é identificada, no sentido de conseguir ajuda por parte de outros membros para realizar uma melhor gestão empresarial individual, ou seja, existem vantagens relacionadas à possibilidade de se evitar erros de gestão, bem como perdas de mercadorias gerando prejuízos para as lojas, conforme afirma um dos entrevistados:

Se você tem vários colegas, você consegue antes de perder as mercadorias, você consegue repassar para seus colegas, que conseguem te ajudar. E dependendo da região, tem produtos que vendem rápido na sua região, e tem produtos que não vendem, então, quando ocorrem erros de compra, tem colegas que conseguem arrematar esses lotes para não deixar gargalo para sua loja (E3)

Ademais, há um benefício, em relação à cooperação dos membros quando ocorrem problemas em alguma loja. Existe um sentimento de compartilhar aquilo que está acontecendo ou o que ocorreu em uma determinada empresa da estratégia de cooperação, com a intenção de alertar os outros lojistas, para que isto não se repita. Cooperar com o negócio do outro é observado nos seguintes trechos:

E também problemas fiscais, que muitas vezes o próprio contador, partes administrativas, não entende, a gente acaba assimilando isso, através de erros que outros colegas cometem (E3)

A ideia é sempre um ajudar o outro, sempre se ajudando. E tem dado muito certo, é difícil ter alguém que não gosta de ser ajudado (E2)

Além da cooperação no sentido de cada lojista poder colaborar e conhecer o negócio do outro, existe também um lado ligado à possibilidade de, com a participação na estratégia de cooperação, se fazer amizades e conhecer novas pessoas. Esse sentido pode ser visto em:

Mas eu vou em todas as reuniões porque às vezes além de ter negociação, eu tenho aquele momento de conversar com o lojista, nós somos amigos né? Nós não vemos nossos lojistas como concorrentes, nós os vemos como parceiros, entendeu? [...]. Isso é uma cooperação. Não tem aquela coisa: Ah não, você é meu concorrente (E2)

A coisa mais importante, é [...] para mim, foi isso: fazer amigos (E5)

Da mesma forma que esta cooperação como sinônimo de parceria e amizade é percebida, também é analisada segundo uma percepção mais estratégica, voltada para poder, influência comercial e redução de custos para o bem dos negócios. Essa ideia é comentada nas seguintes afirmações:

o grupo N trazia para a gente, na verdade, a força de compras (E4)

E nas compras, imagina, as grandes empresas, todo o custo operacional depende do volume, empresas que compram mil reais, e as que compram 10 mil, o custo operacional é outro (E3)

Segundo Feijó e Zuquetto (2014), o compartilhamento de informações que ocorre dentro da rede aumenta o campo de visão dos gestores, que passam a identificar melhor as oportunidades e ameaças que estão ao seu redor, aumentando as ações de fortalecimento e crescimento da empresa. Esta pode ser uma vantagem obtida de forma indireta pela participação na estratégia de cooperação, pois depende da capacidade e pré-disposição de cada membro em entender e captar este tipo de informação nas reuniões e encontros mensais da rede de cooperação. É possível perceber a aprendizagem obtida durante a participação na rede de cooperação em:

Na verdade, fui fazendo até um ensinamento que o Sr. O. falou: ‘Sr. N., é meu mix de loja, mix de produto, isso que precisa. Cê vai testando, vai vendo algum segmento que você tenha afinidade ou algum produto que na sua região vai bem, começa a testar, vai colocando, vai comprando do distribuidor. (E4)

fui comprando e o próprio cliente ensinando. E [...] me reunindo com o pessoal do grupo e tentando [...] é [...] conhecer do ramo, do comércio (E4)

E aprender muito. Eu, toda reunião, eu aprendo (E5)

A troca de informações, para os entrevistados, está diretamente ligada à possibilidade de crescimento. Portanto, existe uma preocupação e ênfase não só nos benefícios operacionais e tangíveis provenientes da estratégia de cooperação, mas também há interesse nesta rede de contatos e grande fluxo de informações, conforme observado em:

A gente cresceu muito, tanto que tivemos muito bons negócios, isso facilita o dia-a-dia, e muitas vezes, não é só compra é informação (E3).

Questões relacionadas à confiança são vantagens percebidas na estratégia de cooperação quando, ao fazer parte desta você adquire, por exemplo, um melhor contato com o fornecedor, estabelecendo uma relação de confiança por estar dentro de uma estratégia de cooperação, o que se percebe no seguinte trecho:

As vantagens, elas vão além do preço. E além do que, o último detalhe: todo fornecedor, ele é parceiro. Deu problema na peça, ele não fica te questionando quando é que você comprou, se você comprou meu ou não (E5)

Isso pode ser interpretado, no sentido de que, aquele que não está em uma estratégia de cooperação pode enfrentar dificuldades de relacionamento com fornecedores, podendo ser mais complexo o dia-a-dia das negociações. No entanto, aquele que faz parte de uma estratégia de cooperação pode já dispor de maior confiança para os fornecedores, obtendo com isso vantagens. A confiança também é percebida como um fator para agilizar certos processos, já que os membros da estratégia de cooperação se conhecem e já confiam uns nos outros:

Se a empresa K. não tivesse uma negociação com o grupo, hoje eu teria que começar a fazer um trabalho com a empresa K., chamar alguém, ver o preço, etc. Mas não, já foi mastigado pra mim. Já estava pronto (E4)

com o empenho dos coordenadores e dos outros lojistas e dos convidados que participam ativamente também, isso ajudou e tem ajudado e acho que vai ajudar cada vez mais, para ter mais força o grupo... porque o grupo hoje tem mais de cento e cinquenta lojas e estão sendo bem reconhecidos entre os grandes fornecedores... e assim a gente consegue condições melhores para a gente até passar pros clientes (E6)

A última categoria analisada, **Obstáculos**, parte da identificação da existência de conflitos de interesses provenientes da associação de empresas de diferentes portes dentro de uma mesma estratégia de cooperação. Observa-se, de acordo com entrevistado E1, que possui uma empresa menor em comparação com outros membros da rede de cooperação, uma sensação de desvantagem, pois empresas mais consolidadas no mercado, ou com um porte superior as demais, apresentam uma participação ressaltada, tendo até maior influência no grupo como um todo. Isso pode ser notado em:

[...] os pensamentos dos lojistas grandes, eles só pensam neles e não pensam nos pequenos e médios porte (E1)

Percebeu-se um gerador de conflito que impacta a maioria dos comércios, com mais de um associado. Questões de relacionamento humano e interesses pessoais foram observados devido à estratégia de cooperação apresentar como característica a necessidade de contato e de relacionamento entre seus participantes. Assim, a grande divergência de opiniões e de perfis de profissionais acabam por gerar choque entre os participantes:

Dificuldade é...relacionamento humano. Porque cada um pensa uma coisa, de um jeito [...]. Todos são formadores de opinião então todo mundo quer o opinar...e fazer do seu jeito [...]. Desvantagem pode ter no ego, no ego pode ter, pode ter alguma divergência em cooperativas (E3)

Um outro exemplo de dificuldade nos relacionamentos humanos entre os membros da rede se relaciona com a troca de informações. O trecho a seguir mostra que apesar de todos os benefícios citados anteriormente, ainda há quem acredite ser melhor não dividir seus conhecimentos:

Tem pessoal que acha que passar informação para vizinho não é saudável. No meu caso, quanto mais informação eu consigo passar, eu também acho que o vizinho tenta trabalhar de um modo que não bata de frente. Quando a gente esconde, na verdade, dificilmente a gente cria. A gente copia para melhorar cada vez mais. Então, quem guarda segredos muitas vezes pode achar que está levando vantagem, mas no mercado, quando você mexe com grupos, quanto mais flexível for, mais amigos colaboram, mais empresas colaboram. Quando vê que você tem uma informação preciosa e guarda para si, uma hora aparece no mercado (E3)

No entanto, apesar de os relacionamentos humanos serem o ponto central das dificuldades enfrentadas pela rede, nunca determinaram no caso estudado a expulsão de um participante:

A única coisa, a principal, de comércio, é crédito. Não tem como um colega levar vantagem e não pagar direito o fornecedor, então só nesses casos que a gente tira fora (E3)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizadas com o aporte de um referencial teórico construído com foco nos objetivos estabelecidos para o estudo, as entrevistas realizadas revelam que a participação nas redes de cooperação pelas empresas proporciona vantagens, como, por exemplo, um maior poder de barganha dos membros diante do fornecedor como é defendida por Porter (1986), um acesso facilitado a informações referentes ao mercado, sendo estas transformadas em conhecimento acumulado, uma ampliação no relacionamento dos participantes com os fornecedores e uma agilização nos processos operacionais.

Ao participar de uma rede de cooperação, a troca de informações está presente no sentido de auxiliar as empresas a absorver ideias e informações de uma grande quantidade de lojistas diferentes, e de regiões de atuação diferentes, porém do mesmo ramo e segmento de negócios. Desse modo, tem-se um grande fluxo de informações, sendo possível compreender sobre diferentes modelos de gestão, bem como adquirir conhecimento sobre o próprio ramo de materiais de construção, no que diz respeito a produtos, mercado e clientes

Além disso, a análise e interpretação dos dados relacionados às vantagens de participar das estratégias de cooperação, possibilita confirmar certa coerência e grande similaridade com a definição das razões que motivam a entrada nestes grupos. Isso pode comprovar que grande parte daquilo que é esperado pelos membros, é obtido como retorno da participação.

Foram também identificados alguns obstáculos na formação de redes de cooperação, como a divergência de opiniões entre os membros, podendo gerar conflitos na estratégia de cooperação e o não compartilhamento de informações entre os participantes.

Diante das pesquisas realizadas na literatura, percebeu-se que não há muitas obras que tratam sobre as vantagens de uma estratégia de cooperação no ramo de materiais de construção. Desse modo, pode-se dizer que este artigo contribui no sentido de explicar essas vantagens de forma prática, uma vez que foi realizada uma pesquisa de campo, que contou também com a observação e a análise das entrevistas realizadas.

Por isso, para as organizações, este estudo se mostra relevante por auxiliar na aquisição de um conhecimento específico sobre a atuação deste segmento, uma vez que, como dito anteriormente, a literatura acerca do tema não se mostra tão ampla.

Com base nessas inferências, considera-se que foi possível atingir seu objetivo principal de identificar benefícios à competitividade e obstáculos encontrados na realização de estratégias de cooperação entre empresas comerciais do ramo de materiais de construção. Reconhece-se, contudo, que os resultados se limitam à amostra pesquisada, não sendo possível generalizá-los para todo o setor ou para outros segmentos. Porém, é possível utilizar a mesma forma de abordagem para se comparar os resultados, o que também pode ser uma contribuição desta etapa da pesquisa.

Como recomendações para estudos futuros, principia-se por sugerir os potenciais ganhos que um maior aprofundamento da literatura sobre o assunto poderia proporcionar, especialmente se forem agregadas abordagens internacionais e mais recentes relacionadas ao tema, de forma a ampliar o escopo do estudo em termos geográficos e temporais.

Igualmente recomendável é a realização de entrevistas com amostra de maior abrangência, envolvendo sujeitos de pesquisa de outras localidades, que atuem no setor focalizado, mas em negócios de diferentes portes participantes de alguma rede de cooperação ou que conheçam os resultados dessa participação.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, entende-se que a inclusão de triangulações envolvendo diferentes fontes de informação, conciliando a teoria à visão de empresas, associações, cooperativas e fornecedores, de modo a se obter uma articulação entre pontos de vista complementares potencializa que se some ao conhecimento adquirido nesta etapa uma compreensão melhor do fenômeno relacionado aos benefícios decorrentes da adoção de estratégia de cooperação no setor em foco.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. G. F.; SILVEIRA, R. L. L. Redes de cooperação e território: o caso da associação Rede Casanova. **Desenvolvimento em Questão**, Santa Catarina, v. 13, n. 29, p. 158-190, 2015.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN A.; VARGAS L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, edição especial, p. 203-227, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2006.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPN**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

- BARROSO, A. C. de O.; DIDIO, R. J. Uma reflexão sobre estratégia, competitividade e conhecimento. **Revista eletrônica Prodam Tecnologia**, Ed. 02, ano 02, 2009.
- BAUMANN, R. (Org). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.14, n.45, p. 419-437, 2012.
- BRITO, E. P. Z.; LOMBARDI, M. F. S. **Cooperação entre empresas de Tecnologia de Informação**: Um estudo de fatores que contribuem para sua continuidade. 16f. 2004. ENEO421 - ANPAD. São Paulo. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO421.pdf> Acesso em: 17 maio, 2016.
- CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. (Org.). **Estratégias empresarias na indústria brasileira**: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.
- CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão Estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnósticos e ação. Pioneira, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Ed. Prentice-Hall, 2003.
- COUTINHO, L. A terceira revolução industrial. **Economia e Sociedade**, n.1, p.69-86, 1992.
- FEIJÓ, R. M.; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da Rede de Cooperação - Redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 21-41, 2014.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HAYEK, F. A. V. **O caminho da servidão**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.
- HAYES, R. et al. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. Tradução de Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 19-33, 2004.
- NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. **Co-operação**: 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. A estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA FILHO, J. R. **O Varejo de material de construção no Brasil**: Mecanismos Operacionais. São Paulo: Dvs, 2006. p. 139-182.

- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciênc. Saúde coletiva**, 2000, v.5, n.1, p.187-192.
- SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionais em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo**. 2012.172. Dissertação (Mestrado) - USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul. Disponível em:http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2012/pdf/ROSANGELA_S_ ARMENTO_SILVA.pdf>. Acesso em: 17 maio. 2016.
- THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 167-180, 2015.
- VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out. /dez. 2008.
- ZAGLIA, M. E. et al. The influence of online social networks on performance of small and medium enterprises: an empirical investigation of the online business to business network XING. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 7, n. 1, p. 1-23, 2015.