

UM ESTUDO SOBRE OS GANHOS EM REDE DE COOPERAÇÃO E CONSÓRCIO OPERACIONAL

Alexandre dos Santos Garcia

Mestre em Administração de empresas pela Unisinos, especialista em Gestão Empresarial pelo Cesuca Faculdade Inedi e graduado em Comunicação Social Habilitação Relações Públicas pela Unisinos. Docente titular no CESUCA Faculdade Inedi, docente convidado do MBA em Gestão Empresarial da FADERGS. Coordenador da Talentus Empresa Júnior Cesuca, coordenador dos cursos de extensão em In Company do CESUCA Faculdade Inedi.

Carlos Lencini

Mestre em Administração de empresas pela Unisinos, especialista em Recursos Humanos pela PUCRS, e em Finanças pela PUCRS, Bacharel em Administração de empresas pela PUCRS. Docente do Centro Universitário Metoditas – IPA-RS.

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo entender como é percebido os ganhos em uma rede de cooperação de móveis do Estado do Rio Grande do Sul, com sede na região metropolitana de Porto Alegre e o consórcio operacional de transporte de passageiros, com sede em Porto Alegre. Para dar sustentação a pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de conceituar as redes de cooperação, consórcio, e estratégias de rede que contribuem para aprendizagem, economia, poder de barganha e ganhos de escala. Como método foi realizado um estudo qualitativo exploratório através de entrevistas. Os resultados apresentam que a participação das empresas, na rede de cooperação conseguem ter um ganho em faturamento e a participação das empresas no consórcio ganham em economia nos custos operacionais da frota. Também é destacado que a troca de informação e a comunicação entre os associados da rede e os participantes do consórcio possui fluidez gerando confiança e cooperação entre eles.

Palavras-Chave: Rede; consórcio; ganhos

A STUDY ON GAINS IN NETWORK COOPERATION AND CONSORTIUM

Abstract

This article aims to understand how the gains perceived in a network cooperation of furniture state of Rio Grande do Sul, headquartered in the metropolitan region of Porto Alegre and consortium operational of transportation, with headquarters in Porto Alegre. To support the research, was conducted a literature review to conceptualize networks cooperation, trust, and network strategies that contribute to learning, economics, bargaining power and scale gains. Methodology was conducted a study exploratory qualitative through interviews. The results show that the participation of companies in network cooperation can have a gain in revenues and participation of companies in consortium earn on savings in operating costs of fleet. It is

also highlighted that exchange of information and communication between network members and participants in the consortium has flowability generating trust and cooperation between them.

Keywords: Network; consortium; gains

1 INTRODUÇÃO

Os diversos estudos sobre redes apresentam pontos determinantes para compreender como se configuram as redes de cooperação interorganizacionais (BALESTRIN & VERDCHOORE, 2008; BALESTRIN, VERSCHOORE & REYES, 2010), redes estratégicas com uma visão da verticalização e subcontratação quando estabelecer estas estratégias (JARILLO,1995), conceitos de estratégias coletivas da cooperação como vantagem competitiva (DYER & SINGH, 1998) entre outros estudos como a inovação colaborativa e redes de inovação como o aprendizado e conhecimento adquiridos na rede (POWELL, 1998). Dentro destes estudos pode se perceber que em alguns casos é preciso estabelecer confiança para que as relações de firmem e as redes atinjam os objetivos propostos. Estudar como as empresas estão buscando destaque num mercado onde existe concorrência é um fenômeno que vêm sendo pesquisado a bastante tempo. Neste artigo procurou-se entender como são os ganhos de quem participa de uma rede de cooperação, mais especificamente uma rede de móveis, e um consórcio operacional, na área de transporte de passageiros.

Existe uma tendência no mercado brasileiro que lojistas comecem a se especializar em tipos específicos de mobiliário para atender demandas e nichos de mercado específicos. Este fato ocorre devido ao aumento construção civil e os diversos públicos que vem adquirindo imóveis e conseqüentemente a procura por móveis também aumentou (SEBRAE, 2009).

Com este cenário percebe-se que lojistas de menor tamanho enfrentam forte concorrência de redes como Casas Bahia, Magazine Luisa e supermercados. Carrefour anunciou que tem planos de iniciar a venda de uma linha própria de móveis de jardim e móveis de exterior, através da marca Jardim & Deco. Há uma tendência de que as vendas cresçam muito através desta forma de comercialização. As Casas Bahia, por exemplo, já vende produtos através da marca Bartira (SEBRAE, 2009).

Pacagnan (2006) diz que o problema passa pelas pequenas empresas, que não se unirem a nenhuma aliança, pois enfrentarão dois tipos distintos de concorrentes, as grandes empresas e as pequenas que possuem algumas economias de escala, ou seja, o cenário concorrencial ganha um novo ator, que pode desestabilizar a rivalidade interna, forçando o

pequeno independente a tomar novos rumos. Pacagnan (2006) afirma ainda, que o pequeno varejista passa a ser ou a busca de diferenciais que não estejam ligados à economia de escala e, conseqüentemente, ao atributo preço, ou a sua saída do mercado. Como os problemas são fontes de oportunidades, é claramente possível perceber nas redes de cooperação um vasto campo para pesquisas explorações (VERSCHOORE, 2006).

Dentro desta perspectiva buscou-se identificar como os participantes de uma rede de cooperação de móveis e de um consórcio operacional percebem a participação e seus ganhos no mercado?

Para dar sustentação a este artigo apresenta-se uma revisão de literatura que contribui para entendimento e fundamentação sobre tema, o qual é apresentando conceitos sobre redes de cooperação, consórcio, conhecimento e aprendizagem e marketing. Além da contribuição e entendimento, a fundamentação deu sustentação para as entrevistas e orientou na análise das entrevistas. Após as análises são apresentados as considerações finais e limitações deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Redes Interorganizacionais e Redes Cooperação

Historicamente, as PMEs apresentam sérias dificuldades em acompanhar o complexo mundo concorrencial. Os custos elevados, a escala reduzida, a pouca informação, o desconhecimento de mercado, a necessidade de treinamento de mão obra e de atualização tecnológica, a inacessibilidade às linhas de créditos e, principalmente, a pouca utilização de instrumento de gestão integram uma combinação de fatores que trazem dificuldade às iniciativas (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Para entender melhor os conceitos de redes interorganizacionais apresenta-se nesta seção a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, que para Marcon e Moinet (2000, apud Balestrin, et. al, 2005) existem quatro tipos genéricos de redes:

- Redes verticais – a dimensão da hierarquia. Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição, que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integradas.
- Redes horizontais – a dimensão da cooperação. As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

- Redes formais – a dimensão contratual. Knorringa e Meyer-Stamer (1999, apud Balestrin, et. al. 2005) argumentam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecerão regras de conduta entre os atores.
- Redes informais – a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.) portadores de preocupações comuns.

Percebe-se até o momento que existem vários formatos de redes interorganizacionais, no entanto o foco deste trabalho é em redes horizontais e consórcios, chamadas de redes de cooperação entre empresas.

Para Barbosa, Sacomano e Porto (2007) as atuais organizações necessitam estabelecer relações e compromissos em toda a cadeia de valor, abrangendo consumidores de produtos acabados e intermediários, produtores e fornecedores de matérias-primas e tecnologias. A cooperação estimula o desenvolvimento de estreitos relacionamentos entre firmas, amplificando o alcance de novos mercados, além de permitir operações mais enxutas e maior controle sobre os custos operacionais. As redes interorganizacionais podem ser definidas como complexas estruturas compostas por empresas que, conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento (BARBOSA, SACOMANO & PORTO, 2007).

Segundo Wittmann, Dotto & Wegner (2008) o ambiente concorrencial global proporciona reflexos negativos em micro e pequenas empresas, pois estas, salvo empresas inovadoras voltadas para alta tecnologia, não possuem as competências e recursos necessários, e optam por estratégias interorganizacionais pelas quais, coletivamente, possam ampliar suas capacidades sem perder suas individualidades. Dentro deste contexto, percebe-se a importância para os micro e pequenos empresários de se trabalhar em redes cooperação.

Para Pacagnan (2006) no processo de cooperação, as empresas devem ter claro que os seus elos internos devem ser compartilhados com os demais componentes da aliança formada, proporcionando novos elos entre cadeias. As funções compartilhadas estão concentradas nas funções iniciais e finais da cadeia de valor; raramente se compartilha a função “operações”. Redes de cooperação são formadas por empresas de pequeno porte que normalmente enfrentam maiores dificuldades de competição, dadas as suas limitações em termos de recursos e capacidades (WITTMANN DOTTO & WEGNER, 2008). Conforme Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais.

Compreender os resultados, que essas redes proporcionam aos seus participantes é fundamental para avaliar a efetividade da própria forma organizacional em rede. Além disso, através do conhecimento dos resultados esperados e realizados por estas redes, gestores têm melhores condições de modificar as estratégias utilizadas, visando ao alcance de melhores resultados (WITTMANN, DOTTO & WEGNER, 2008).

Para Balestrin e Verschoore (2010) dificilmente uma rede de cooperação entre PMEs sobreviverá ao longo do tempo se os ganhos almejados não forem obtidos. Os ganhos nas redes derivam dos antecedentes que facilitam a emergência de um ambiente de cooperação em torno dos interesses representativos de todos os participantes. O arranjo em redes pode constituir uma resposta para diminuir as incertezas, reduzir os custos e riscos de investimentos, aumentar a flexibilidade e especialização das empresas, possibilitar marketing compartilhado e ampliar as dimensões do mercado (FEDRIZZI, et. al., 2008). De acordo com Fedrizzi, et. al. (2008) as redes de cooperação são uma alternativa para as MPME's serem mais competitivas no mercado. Elas propiciam um aprendizado, uma maior troca de informação e podem diminuir os custos dos agentes. Para Fedrizzi, et. al. (2008) aliança das MPME's em forma de redes possibilita e influencia a troca de conhecimento, compartilhamento de informação, mútuo aprendizado, melhor adaptação às mudanças e inovação. Empresas que passam a fazer parte de redes devem estar preparadas para uma possível alteração de seus processos. Neste aspecto a coordenação é fundamental para o sucesso da empresa na rede, passando de um sistema bilateral, onde o fluxo de informação ocorre apenas dentro da empresa (feedback), a empresa passa a atuar em um sistema multilateral, com outras empresas cooperadas fazendo parte do fluxo de informação (FEDRIZZI, et. al., 2008). Para Balestrin e Verschoore (2008) dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo do tempo se os interesses entre os atores participantes forem divergentes. Percebe-se que para que ocorra um ganho é importante estabelecer estratégias conjuntas para se ter cooperação entre os atores da rede.

2.2 Consórcios

Os consórcios se caracterizam por compartilharem recursos similares ou complementares para a execução de um determinado projeto similar a todos os membros do consórcio, aonde a cooperação prevalece sobre as relações inter-organizacionais (GRANDORI & SODA, 1995; GRANDORI, 1997). Sendo comum a classificação por critérios variados, contudo Casarotto Filho e Pires (2001) agrupam os consórcios em 3 grupos distintos:

- a) Setoriais, composto por membros de um mesmo setor da indústria;
- b) Territoriais, que são compostos por firmas pertencentes a uma mesma região geográfica;
- c) Específicos, direcionados a uma atividade específica, neste caso os consórcios de exportação são o exemplo mais comum.

Por meio destes critérios os autores entendem que consórcios se diferem de outras formas organizacionais de cooperação por serem de iniciativa eminentemente privada, são menos sujeitos ao controle dos membros do consórcio, são arranjos independentes das empresas individuais (de cada membro), mas mantêm os vínculos dos seus objetivos principais. Os consórcios são descritos por Kanter como “a versão mais forte das alianças mais fracas que companhias da mesma indústria formam... para tomar ações em nível da indústria” (KANTER, p. 17, 1990).

Partindo do princípio que os consórcios são criados com o objetivo de produzir resultados econômicos e/ou sociais diretamente ligados a orientação estratégica de cada um dos seus membros (Koza & Lewin, 1999), são identificadas as seguintes vantagens pela sua utilização:

- a) Benefícios de escala, que por meio de uma estrutura operacional enxuta, com poucos profissionais com grande capacidade técnica e relacional, permitem ganhos de escala;
- b) Divisão do trabalho, que permite a diminuição dos custos e melhoria da qualidade, ao mesmo tempo que mantêm a independência dos membros do consórcio (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

2.3 Estratégias na Rede

Há décadas as empresas vêm utilizando estratégias cooperativas que mudaram a forma de organização empresarial para maior integração com o território e o desenvolvimento local e regional (WITTMANN, DOTTO & WEGNER, 2008).

De acordo com Wittmann, et.al. (2008) As alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas, redes de cooperação e outros tipos de arranjos organizacionais estão se tornando cada vez mais comuns. Empresas de todas as partes do mundo estão procurando aumentar a competitividade por meio de parcerias e alianças, que são intensificadas à medida que os países se abrem a investimentos estrangeiros que dão origem a ambientes de maior competição.

Em uma perspectiva estratégica, pode-se considerar a configuração em rede como meio para alcançar um fim. Desse modo, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada (BALESTRIN & VARGAS, 2004). Nesse sentido, Marcon e Moinet, 2000 apud Balestrin & Vargas, 2004 apresentam alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos organizacionais estratégicos.

- **Fluidez** - Significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes adaptam-se melhor às novas dimensões do ambiente. Essa propriedade fundamental permite-lhes efetuar quatro tipos de inter-relações: (1) no espaço, a rede permite colocar em relação subconjuntos ou unidades geograficamente dispersas; (2) no tempo, a rede assegura a permanência das ligações entre atores; (3) do ponto de vista social, a rede permite colocar em relação atores em condições diferentes, sem implicar a mudança dessa condição; e (4) do ponto de vista organizacional, a rede pode tornar-se alternativa à forma rígida de organização.
- **Finalidade** - É a razão de ser da rede, seja política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e/ou social. Essa finalidade encontra-se por vezes incorporada nos membros da rede e orienta, habitualmente, as escolhas éticas, em que a rede evolui e inspira seus projetos.
- **Capacidade de realizar economias relacionais** - A rede reduz a dispersão de esforços e permite ganho de tempo. A interconexão dos atores significa agilidade. Capacidade de aprendizagem. A aprendizagem não é exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem no contexto específico das redes são particulares. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Verifica-se que o referencial abordou conceitos sobre as redes interorganizacionais e consórcios, além de apresentar a sua importância e algumas das características e os estudos também examinaram algumas estratégias nas redes.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada neste estudo possui característica qualitativa de nível exploratória. A pesquisa possui características de pesquisa exploratória, pois este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento do assunto, por buscar “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2006, p.

41). Este tipo de pesquisa geralmente requer levantamento bibliográfico, documental e questionário com pessoas relacionadas ao tema.

Para cumprir os objetivos desta pesquisa, foram selecionadas duas empresas, uma participante de rede de cooperação, a RedLar, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul e, a outra empresa, é um consórcio operacional de transporte de passageiros, localizada em Porto Alegre. Na RedLar a entrevista foi realizada com o gestor de expansão, além de ter sido analisado peças gráficas de divulgação e site institucional da rede. No Consórcio Operacional da Zona Norte (Conorte) a entrevista foi realizada com o gestor de qualidade e analisado informações do site corporativo e manual de fiscalização. As entrevistas foram agendadas através de contato telefônico, utilizou-se questionário semi-estruturado com perguntas abertas, o que facilitou a transcrição destas informações. De acordo com Costa (2003) o questionário é a técnica para formular quesitos objetivos e padronizados, de maneira lógica e sistematizada, a fim de serem respondidos pelas pessoas, que são objeto da pesquisa, possibilitando que as respostas ou suas próprias falhas venham a constituir um conjunto de informes que permitam estruturar informações e elaborar um raciocínio lógico, capaz de conduzir a uma conclusão aproveitável (COSTA, 2003, p. 181). A condução da entrevista com o gestor da RedLar durou 1h 15min e com o gestor da Conorte teve a duração de 1h 20min. O objetivo das entrevistas foi buscar entender como os gestores percebem a participação das empresas em rede de cooperação e consórcio, bem como, os ganhos em marketing, conhecimento Para análise da entrevista utilizou-se de transcrição das informações e após foi realizado um recorte extraindo partes das entrevistas para análise e confrontando com literatura pesquisada. Os resultados são apresentados no quadro 1 e 2 na seção a seguir.

4 RESULTADOS

A Redlar é uma rede de cooperação em que dezenas de varejistas se unem para comprar o melhor da indústria moveleira e vender melhor para o consumidor. Com uma política de buscar sempre o melhor para o cliente, tanto em móveis planejados quanto em móveis prontos, a Redlar vem se destacando no mercado gaúcho, sendo indicada como uma referência em redes de cooperação no mercado nacional.

Especializada em oferecer o melhor atendimento com serviços de alta qualidade, a Redlar construiu o conceito - A casa da sua Família - que norteia suas ações no mercado, valorizando clientes, colaboradores, associados e fornecedores.

A RedLar esta no mercado a 7 anos e possui 62 lojas associadas a rede em mais de 30 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, possui 6 funcionários entre administrativo, comprador e secretária.

Ao entrevistar o gestor da rede identifica-se alguns pontos relevantes para este trabalho conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1. Entrevista com gestor RedLar

Dimensões da pesquisa	Entrevista - RedLar
Aprendizagem coletiva	“a vantagem é de se estar numa rede é que todos ganham” ...”esta aprendizagem se dá pela troca que existe entre os dirigentes...” cada associado”
Economias de escala	“...nós temos uma grande economia, pois os investimentos que a rede faz é investido em ações de marketing...” “...estas ações fazem reduzir custos com mídia e ações promocionais”
Poder de barganha	“quanto ao poder de barganha ... eu sinto a diferença...pois antes era somente eu e a loja e não conseguia bons produtos com bons preços... acabava ficando mais caro...”
Ampliação de mercado	“...a rede pretende ampliar mais o mercado em outros pontos do interior...onde ainda existe medo de participarem de uma rede...”
Economias de escopo e de especialização	“...vantagens hoje é que conseguimos especializar nossa mão obra.. e ganhamos com a mix mais diversificado com redução de custos e ganhos mais elevados.
Armazenagem e estocagem conjunta	“...cada loja possui estoque próprio, para armazenar mercadoria...” mas já está sendo estudo a possibilidade de se abrir um CD de distribuição próprio...”
Treinamentos e eventos	...quanto aos treinamentos, existem cursos durante todo ano...e cada lojista investe na sua equipe...” “...não temos como não investir hoje em treinamentos, pois para continuarmos crescendo temos que ter uma equipe capacitada...” “...e temos anualmente a convenção dos que fazem parte da rede...”
Marca conjunta	“...existem lojas que trabalham com marca próprio e em destaque a RedLar...” mas a tendência é que se trabalhe somente com a marca da rede...”
Consultoria	“...temos consultoria que nos auxilia na rede...” contribui para estudos de mercados e análises nos pontos de venda...”
Compartilhamento de padrões internos	“...o compartilhamento dos nossos padrões internos são apresentados nas reuniões que rede possui...” “...existe também um software que grande parte dos membros já aderiram...” “...como já foi estabelecido uma relação de cooperação na rede existe maior confiança entre os associados...”

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme o gestor de expansão da RedLar, para que as empresas possam participar da rede elas devem seguir alguns padrões um deles é utilizar a marca da rede, ter faturamento médio de no mínimo R\$80.000 mês, e um espaço com 300 m². Ele diz que existem muito mais vantagens do que desvantagens de estar na rede. Ele está no mercado a 16 anos e na rede participa a 4 anos, desde que entrou para rede a sua loja triplicou o tamanho. Diz que seus ganhos na rede são muito bons, pois tem a certeza de que não conseguiria ter a visibilidade que ele tem hoje e um ganho em faturamento mês entre 12% e 33% nas vendas.

O Conorte – Consórcio Operacional da Zona Norte surgiu com o objetivo de melhorar o sistema de transportes da Zona Norte em meados de 1988, pois havia grandes congestionamentos na Avenida Assis Brasil, principalmente próximo ao Viaduto Obirici. Os congestionamentos eram devido à centralização do sistema de transporte naquela área gerado pela disputa acirrada entre as empresas de transporte coletivo da região. Com a implantação do consórcio pode-se criar desvios pela Av. Sertório e pela Free Way (BR 290), descongestionando o acesso ao Centro via Assis Brasil, pois as empresas não concorriam mais entre si. A fiscalização das empresas passa a ser controlada pelo Consórcio, exceto os largadores de garagem, que continuaram sob a administração das empresas. Sómente após avaliação das dificuldades de relacionamentos dos largadores e fiscalização de rua, tomou-se a iniciativa de unificá-los. O planejamento de linhas (horários e itinerários) é coordenado pelo consórcio, assim como as tratativas com o poder concedente e outros órgãos públicos (CONORTE, 2011).

O Conorte é formado pelas empresas Navegantes, Nortran e Sopal, executa a operação na bacia Norte de Porto Alegre com 405 veículos que são renovados constantemente, e tendo como idade média de frota 5 anos. Entre a frota de veículos, encontram-se 93 com portas de ambos os lados e plataforma elevada para o trajeto da Av. Sertório e desembarque no Terminal da Praça Parobé, e ainda 40 veículos com elevador para cadeiras de rodas. As empresas atuantes do consórcio tem participações de acordo com o tamanho da frota e rotas determinadas, SOPAL com 47,5265%; Nortran com 38,1065%; e a Navegantes com 14,3670%.

Para entender melhor os ganhos existentes na participação do consórcio, foi entrevistado o gestor da Conorte e identificou-se alguns pontos relevantes descritos no quadro 2.

Quadro 2. Entrevista com gestor Conorte

Dimensões da pesquisa	Entrevista - Conorte
Aprendizagem coletiva	“...a medida que as empresas se desenvolvem acabam aprendendo em conjunto.”
Economias de escala	“...as principais economias foram com relação aos custos operacionais e disponibilidade das frotas.”
Poder de barganha	“...com o consórcio é possível realizar negociações mais rentáveis...em especial junto a prefeitura...”
Ampliação de mercado	“com a criação do consórcio foi possível ampliar a frota e ganhar mais possibilidade de rotas...” “...antes cada empresa tinha a possibilidade atingir um bairro, ou somente uma, ou duas ruas.” “...com a criação do consórcio foi possível ganhar mais espaço e também as empresas conseguiram se manter no mercado.”
Economias de escopo e de especialização	“...uma das principais economias foi com relação ao número de fiscais que cada empresa mantinha...” “...com a criação do consórcio foi possível reduzir em 30% o número dos fiscais.”
Armazenagem e estocagem conjunta	“...atualmente as empresa não mantém grandes estoques, pois é custo imobilizado...” “...antes mantinham um almoxarifado grande, com vários tipos de pneus...” “...como mantêm uma frota renovada a cada 5 anos, não tem necessidade grandes peças em estoque.” “outro ponto importante é que as empresas fornecedoras de peças acabam indo até o local quando necessitam trocar um pneu ou realizar a manutenção de um motor, o que faz que as empresas reduzam os seus custos com relação a manter estoques.”
Treinamentos e eventos	“...existem treinamentos que as próprias empresas participantes do consórcio realizam de forma individual e outras que realizam em parceria com a Conorte. Quando os treinamentos são realizados na Conorte utilizam o critério de trabalhar os multiplicadores...” “...principalmente quando são normas que o transporte precisa em implantar...”
Marca conjunta	“ a marca conjunta e a criação do consórcio facilitou as negociações junto ao governo municipal e também para que as empresas sobrevivessem no mercado...”
Consultoria	“...cada empresa é livre para realizar consultoria que acreditar ser necessária para o sua empresa...”
Compartilhamento de padrões internos	“existe um manual de fiscalização do consórcio, onde também é trabalhado o código de ética, para não interferir na gestão de cada empresa...!” “...as empresas compartilham informações de relevância para o grupo...”

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com o gestor da Conorte, a criação do consórcio há 29 anos foi fator determinante para a sobrevivência das empresas. A criação desta rede fez com que as empresas conseguissem ampliar mercado e se especializar com relação ao modo de gerir o negócio. As empresas participantes do consórcio conseguem planejar melhor, alcançam melhores resultados especialmente através da redução dos custos. Com o apoio do consórcio as empresas investiram em treinamento dos motoristas, conscientizando-os da importância de acelerar menos o veículo com o objetivo de economizar combustível e poluir menos. Investem na capacitação conjunta e também individual, para atingir maiores padrões de qualidade, que ressaltam as vantagens de participar do consórcio são os ganhos que se obtém em trabalhos conjuntos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme verificado na entrevista com gestor da RedLar existem mais vantagens do que desvantagens, pois os resultados apresentam que a participação da sua empresa na rede, bem como, a dos outros associados, conseguem ter um ganho em faturamento no mês entre 12% e 33%. A vantagem conforme visto, é que todos ganham por fazer parte desta rede. Com relação ao poder de barganha conseguem melhores negociações junto aos fornecedores e respectivamente conseguem aumentar em escala seus ganhos financeiros. Além destes ganhos também é destacado o investimento em mídia e ações de marketing e mix de produtos variados, a troca de informação entre os associados da rede possui fluidez e com isso acredita que haja confiança e cooperação entre eles. Por ter uma marca conjunta conseguem ter uma maior visibilidade no mercado e se fortalecer perante os clientes. A rede possui crediário próprio o que é dito pelo gestor ser uma vantagem, para aquele cliente que não quer comprar com cartão de crédito.

Ao se verificar vantagens, foi possível observar na entrevista com o gestor do Conorte, que os principais ganhos para as empresas participarem do consórcio foi a permanência no mercado e a sustentabilidade econômica dos integrantes do consórcio, pois de forma individualizada, não conseguiriam competir por muito tempo. A participação das empresas no consórcio permitiu que conseguissem focar na redução de custos, investir na capacitação de pessoal, renovação de frota e aumento da rentabilidade. A cooperação entre as empresas participantes do consórcio foi um fator importante, para que as empresas pudessem aumentar suas frotas e ampliar as rotas dentro de Porto Alegre. A importância da criação de uma marca

própria, Consórcio Operacional da Zona Norte, Conorte facilitou para as empresas também tivessem força junto ao governo municipal. O gestor diz da Conorte diz que se este modelo não existisse as empresas não existiriam mais.

Portanto, pode se afirmar que existem muito mais vantagens em trabalhar em rede, do que de forma individualizada. Tanto para a RedLar, quanto para o Conorte, a colaboração das empresas dentro de cada tipologia de rede contribui para o crescimento de cada uma delas, e também os benefícios são percebidos pelo consumidor de varejo e o usuário do transporte coletivo.

Uma das limitações deste estudo é que foram realizadas apenas duas entrevistas, buscou-se contatos com outros gestores ou dirigentes das empresas, mas os mesmos encontravam-se indisponíveis, por isso não foi possível ampliar o quadro de entrevistas.

Sugestões para pesquisas futuras é a de ampliar o número de entrevistados buscando ampliar as percepções de um maior número de integrantes das redes e realizar análise documental para embasar as vantagens apresentadas pelos gestores.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN A. & VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, p. 203-227. Edição especial, 2004.

BALESTRIN A., VARGAS, L. M. & FAYARD, P. (). **O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo.** Revista de Administração - USP, São Paulo, v.40, n.2. abril, maio, junho, 2005.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. . **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. **A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?** Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, janeiro/abril, 2010.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R. & REYES JUNIOR E. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, maio/junho, 2010.

BARBOSA, F. A., SACOMANO, J. B. & PORTO, A. J. V. **Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia.** Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio-agosto, 2007.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 173 p.

COSTA, A. F. G. da . **Guia para elaboração de monografias, relatórios de pesquisa: trabalhos acadêmicos, trabalhos de iniciação científica, dissertações, teses e editoração de livros.** 3. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

DYER, J.H.; SINGH, H. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.* Academy of Management Review: 23 (4), p.660, 1998.

FEDRIZZI, L. B. ROLDAN, L. B., LENZ, G. S. & HANSEN, P. B. **Redes Horizontais de Cooperação contribuindo para o Processo de Inovação em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n.3, setembro / dezembro, 2008.

FERREIRA JÚNIOR, I. & TEIXEIRA, R. M. **Redes De Pequenas Empresas: A Aplicação De Uma Tipologia em uma Rede de Supermercados.** RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE. Volume 8, n. 3, p. 128-152, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRANDORI, Anna. **An organizational assessment of interfirm coordination modes.** *Organization Studies*, Berlin,v.19, n.6, p.897-925, 1997.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** *Organizations Studies*, Berlin, v. 16, n.2, p.183-214, 1995.

GULATI, R., NOHRIA, N. & ZAHEER, A. **Strategic Networks.** *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 21: 203–215, 2000.

JARILLO, J.C. **Strategic Networks: Creating the bordeless organization.** Ed. Butterworth-Heinemann, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. **When giants learn cooperative strategies.** *Strategy & Leadership*, Chicago, v.18, n.1, p.15-22, jan/fev 1990.

KOZA, Mitchell P.; LEWIN, Arie Y. **The co-evolution of strategic alliances.** *Organization Science*. Linthicum, v.9, n. 3, p.255-264, may/jun. 1998.

PACAGNAN, M. N. **Alianças Estratégicas e Redes Colaborativas como Alternativa Competitiva para o Pequeno Varejista: Um Estudo Comparado.** *Revista de Gestão USP São Paulo*, v. 13, n. especial, p. 19-30. pg. 228, 2006.

POWELL, W.W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology andCalifornia Management Review; Spring; 40, 3; ABI/INFORM Global, 1998.

SEBRAE. **Tendência do Mercado Brasileiro para o Setor de Móveis.** Elaborado por: SEBRAE - Unidade de Acesso a Mercados – Núcleo de Inteligência de Mercado, 2009, novembro. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 19/12/2011.

VERSCHOORE, J.R.S. Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. Porto Alegre: FEE, 2006.

WITTMANN, M. L., DOTTO, D. R. & WEGNER, Douglas. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160 – 180, janeiro/abril, 2008.