

# **Análise das redes constituídas dentro do programa Redes Setoriais do SEBRAE-SP: fatores de sobrevivência, papel do agente indutor, motivações e distribuição setorial\***

Jorge de Paiva Campos  
SEBRAE-SP  
Consultor  
jorgepaiva@uol.com.br

Miguel Juan Bacic  
Professor Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
bacic@eco.unicamp.br

Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza  
Professora Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
[carols@eco.unicamp.br](mailto:carols@eco.unicamp.br)

## **1. Introdução**

A UNIDO (2001) recomenda como um dos caminhos possíveis para o desenvolvimento o impulso aos *clusters* e *networks* de pequenas empresas. Quanto ao programa de desenvolvimento de *clusters*, pode ser definido como o apoio dado às concentrações setoriais e geográficas de empresas que produzem e vendem um leque de produtos relacionados ou complementares e, em decorrência, enfrentam desafios e oportunidades comuns. Por outro lado, as redes (*networks*) são definidas como grupos de empresas (não necessariamente concentradas em uma determinada região geográfica) que cooperam num projeto conjunto, complementando-se e especializando-se, de maneira a superar os problemas comuns e a alcançar eficiência coletiva, visando inserir-se em mercados que seriam inacessíveis a cada empresa individualmente.

O SEBRAE-SP manteve forte atividade de criação de redes entre 1998 e 2002, por meio do Departamento de Redes Setoriais (DRS). No período foram criadas 40 redes. A metodologia previa a ação de um consultor que atuava como agente indutor e catalisador da rede acompanhando seu desenvolvimento. Foram formadas redes em praticamente todos os setores da atividade econômica, tendo como principal objetivo o desenvolvimento ações específicas escolhidas pelos associados.

O objetivo deste trabalho é analisar a atuação do DRS e das redes formadas, focando algumas questões relacionadas a iniciativas dessa natureza, entre elas: Qual o papel do agente externo na constituição e na animação das redes? Alguns setores de atividade, por suas características, são mais favoráveis a ações em rede? Algumas ações são escolhidas com maior frequência? Porque? Que fatores podem explicar a continuidade e o fracasso das redes?

Tendo como eixo o objetivo e as questões explicitadas, a análise será desenvolvida em quatro etapas:

---

\* Trabalho apresentado à 10ª. Reunião Anual da Red Pymes Mercosur, Universidad Nacional del Comahue, Neuquen, Argentina, 21 a 23 de setembro de 2005.

- 1) revisão de literatura que aborda a lógica das ações em rede;
- 2) estudo de metodologia do programa Redes Setoriais do SEBRAE-SP;
- 3) estudo e análise das redes desenvolvidas no âmbito do programa Redes Setoriais do SEBRAE-SP;
- 4) discussão dos resultados e conclusões

As informações que permitiram análise aqui proposta e que têm como base fontes documentais internas e registros históricos foram colhidas no DRS pelo primeiro dos autores deste trabalho, que atuou como consultor do programa de 1998 a 2003. Em anexo a este trabalho, figura o nome da rede, atividade, município, pessoa de contato e fone. São indicadas também as redes de cuja constituição o primeiro autor deste artigo participou.

## **2. Vantagens esperadas das ações em rede**

São bastante difundidas as fragilidades estruturais das pequenas empresas (PEs), o que dificulta sua inserção competitiva no mercado. Uma das formas de atenuar os efeitos dessas fragilidades é o desenvolvimento de mecanismos que permitam que se beneficiem de vantagens provenientes das economias externas. Marshall (1984) mostrou que as empresas podem obter economias externas, quando localizadas em distritos industriais.

Algumas economias externas são decorrência quase natural da localização próxima e, dessa forma, têm caráter passivo, isto é, não dependem de estratégias deliberadas das empresas. Vão sendo formadas com a própria continuidade do distrito e são subjacentes não só à disseminação local de conhecimentos, mas também à presença de um mercado com mão-de-obra qualificada, fornecedores de máquinas e equipamentos, técnicos locais especializados na manutenção e reforma dos equipamentos e à notoriedade (imagem, ou atrativo) que o local obtém, atraindo compradores. Essas economias externas podem ser usufruídas por todas as empresas do distrito (SCHMITZ, H., NADVI, K., 1999). A essas economias podem se somar economias externas ativas, construídas a partir de estratégias de ações conjuntas das empresas e das instituições que atuam no local. Ações coletivas podem ter como objetivo explicitado: compras conjuntas, desenvolvimento de marca comum, esforços para exportar conjuntamente, etc. Do efeito somado das economias externas, passivas e ativas, decorrem ganhos coletivos de eficiência, que determinam vantagens competitivas favoráveis às empresas organizadas em rede em comparação às empresas concorrentes isoladas. Entretanto, o engajamento em arranjos associativos em seus diversos formatos, entre eles as redes de empresas, não é natural e automático. Os aspectos culturais e de estabelecimento de relações de confiança são fundamentais para o sucesso da rede. Putnam (1998, p. 133) destaca a importância da cooperação e da confiança no sucesso coletivo das empresas em aglomerações. Para o autor, padrões sociais que remontam à Itália medieval do século XI são fundamentais para explicar por que certas comunidades mostram-se mais aptas do que outras para gerir a vida coletiva e manter instituições eficazes.

Deve-se considerar, ademais, que ao contrário das economias externas passivas, a construção de economias ativas pressupõe a identificação e o envolvimento em torno de um projeto ou objetivo comum e a percepção, individual e de um certo número de atores relevantes, de que o atuar conjuntamente trará resultados superiores ao de atuação isolada. A lógica isolada da atuação das PEs é fonte de próprias dificuldades – do acesso ao financiamento em condições compatíveis à sua capacidade de pagamento ao acesso a

modernas técnicas e processos de produção e administração. Em um contexto no qual as interdependências de empresas e de indústrias são cada vez mais acentuadas, não é mais suficiente dominar todas as etapas e componentes da produção e comercialização no interior das fronteiras de uma empresa individual: requer-se o domínio de todas as etapas da cadeia de valor, o que, em geral, está fora do alcance de uma pequena empresa de forma isolada. Na concepção do empreendimento, da era do *projeto de fábrica* avança-se para a era do *projeto de negócio* (Casarotto Filho e Pires, 1998). Com a maior complexidade de funções e inter-relações, é necessário formar alianças e trabalhar de forma associativa e/ou cooperada. Evidencia-se, portanto, a racionalidade de adoção de modelos associativos, que permitam a um conjunto de PEs dominar a maior parte (ou parte relevante) do projeto do negócio. Por disporem de poucos recursos, o ônus é grande para as empresas isoladas, caso suas estratégias não se mostrem acertadas. Dependendo da situação, um erro pode significar o encerramento das atividades, engrossando ainda mais as estatísticas referentes a mortalidade das PEs.

Alem de poder expandir suas ações em torno do projeto do negócio, as PEs, quando agrupadas, tornam-se mais fortes economicamente, passam a usufruir maior poder de barganha nas compras, coletivamente realizadas e despertam o interesse de outras firmas em fornecer seus produtos e serviços, resultando em vantagens para todos os envolvidos na negociação. A força da rede depende também da confiança que transmite ao fornecedor no que se refere à capacidade de pagamento. Um participante não pode deixar de honrar um compromisso financeiro pois essa atitude poderá prejudicar seriamente os demais participantes. Para as PEs a vantagem está em poder adquirir, por preço menor, produtos com atributos de qualidade, garantia, fornecimento alinhado com o *just in time*, assessoria e treinamentos.

Alem das importantes vantagens relacionadas à possibilidade de dominar o projeto do negócio e de aumento do poder de barganha nas compras (ambas permitem importante aumento de informação sobre o mercado), Duarte (1998) relaciona as seguintes vantagens da cooperação mútua:

- Permite à empresa atingir a dimensão crítica (dimensão virtual) em relação a uma determinada função, evitando um incremento injustificado do seu tamanho, explorando economias de escala ou de gama;
- Facilita o acesso a novos mercados, permitindo significativas sinergias quando as empresas possuem mutuamente fortes aspectos complementares, e contribui para o esforço da posição de mercado, tanto em nível geográfico como em nível de produção;
- Estabelece uma forma de organização partilhada, não sendo necessário que a totalidade das operações organizadas se realize no seio de uma única empresa e enriquece, também, as relações com o mercado;
- Acelera o processo de aprendizagem e reduz o tempo necessário para alcançar um novo produto ou processo, permitindo o acesso a novo *know-how* e tecnologias;
- Permite uma maior e melhor partilha de riscos, distribuindo custos e vantagens de uma determinada atividade entre um certo número de participantes, ou divide um certo número de recursos por um conjunto de processos diferentes;
- Favorece as operações complementares assegurando uma divisão mais adequada do trabalho (por exemplo nas relações entre invenção e inovação comercial);

- Pode assegurar a estabilidade necessária à implementação de uma política de expansão das empresas com poucos recursos.

Esse conjunto de possíveis vantagens indica que ações coletivas podem atenuar ou eliminar as deficiências inerentes às pequenas empresas, o que pode ser utilizado como umas das mais fortes justificativas para a viabilização de redes setoriais, como as que são objeto deste estudo.

### 3. Histórico do Programa “Rede Setoriais”

O Departamento de Redes Setoriais (DRS) do SEBRAE/SP iniciou as atividades no começo de 1998 e foi desativado em dezembro de 2004. Sua criação se deu para atender uma demanda específica de PMEs que buscavam na organização em rede uma maneira de dinamizar seus negócios.

A iniciativa partiu da coordenação do Programa de Apoio Integrado a Setores Empresariais (PAISE) do SEBRAE/SP. Já em julho de 1997 havia sido firmado, para um período de seis meses, o primeiro convênio para organizar setores distintos de PMEs.

O Convênio entre o SEBRAE/SP e o Sindicato do Comércio Varejista de Maquinismos, Ferragens, Tintas, Louças, Materiais de Construção e Vidros de São Paulo (SINCOMAVI) tinha como objetivo firmado a criação e acompanhamento de uma rede de empresas do setor de materiais de construção, denominada Rede Construir, cuja fundação se consolidou em 1998.

#### **Rede Construir**

Foi iniciada em 1977 a partir da união de algumas lojas de materiais de construção, ligadas à Associação das Lojas de Materiais de Construção da Grande São Paulo (ALOMACO) que acordaram realizar compras conjuntas, para o que constituíram uma central de compras. Foi fundada após a constatação da dificuldade em negociar isoladamente com representantes de empresas de grande porte (que dispunham de produtos importantes para as lojas). Os empresários de setor resolveram se unir, criar uma central de compras e aumentar a quantidade a ser negociada fazendo um levantamento prévio da necessidade de compra dos produtos de cada loja, aumentando, assim, a quantidade de determinados produtos e o interesse dos representantes das grandes marcas em negociar. A partir do sucesso dessa experiência consolidou-se a rede. Seu modelo foi base para a criação do DRS, que passou a apoiar o desenvolvimento dessa associação a partir de 1998, assessorando na diversificação das atividades da rede. A partir de então a Rede Construir, passou a oferecer melhores condições aos associados e também aos clientes, que passaram a ter descontos em diversos produtos. Com o apoio dos fornecedores, os associados aceitaram a proposta de modernização dos pontos de vendas, a um custo variando de R\$ 15.000,00 a R\$ 40.000,00. Os fornecedores doaram pisos, azulejos revestimentos gôndolas e outros materiais (conhecidos no ramo como enxoval), em troca de fidelidade à marca por um período determinado. A Rede Construir é composta por 172 lojas em 6 estados do Brasil e 75 cidades. O aprendizado da Rede Construir indica que os estágios mais avançados da ação associativa pode ir além do exercício do poder de barganha, chegando a criar treinamentos exclusivos aos funcionários da rede, padrões visuais dos uniformes, definição da fachada, logotipo, marca e o leiaute interno das gôndolas nas lojas associadas, dentre outras possibilidades, além das campanhas promocionais feitas conjuntamente patrocinada pelos fornecedores. (Mais informações ver: [www.redeconstruir.com.br](http://www.redeconstruir.com.br)).

De acordo como os coordenadores do projeto, a proposta de criar a rede de empresas foi consequência de um estudo realizado pelos alunos da empresa júnior da Universidade Mackenzie (encomendado pelo SINCOMAVI e custeado pelo SEBRAE), que indicava a ação

conjunta como uma saída para os pequenos empreendimentos e da iniciativa das duas entidades parceiras.

Com a difusão dos resultados positivos da Rede Construir, empresários de PMEs de diversos setores mostraram-se interessados em participar de iniciativas semelhantes. Diante dessa demanda, o SEBRAE-SP decidiu criar um departamento dedicado á formação de redes, O departamento de Redes Setorais (DRS). O Sr. Reginaldo Emmerich de Souza foi nomeado coordenador do departamento.

Conforme o edital de lançamento do programa, as ações previstas eram:

- Reunião/Palestra de Sensibilização sobre Associativismo, visando detectar o grau de interesse e despertar a união do grupo para a organização da Rede;
- Apresentação do Projeto Redes Setoriais;
- Nomeação de Comitê para elaborar Estatuto Social/ Código de Funcionamento e Conduta
- Levantamento das Expectativas e Necessidades do Grupo/Diagnóstico (Elaboração do Plano de Ação com base no Diagnóstico).

Para melhorar os conhecimentos no referente às práticas de constituição de redes, o DRS do SEBRAE/SP realizou em 1999, com apóio da Câmara Ítalo Brasileira de Comércio e Indústria, uma conferência sobre a importância da atuação conjunta das PMEs. Participou da conferência o presidente da *Compagnia Export de Milano*, associação, com mais de cem anos, voltada ao apoio às exportações, que reúne mais de 135.000 associados e é responsável por um faturamento anual de aproximadamente US\$ 50 bilhões. Na conferência, o presidente da referida Associação ressaltou que o princípio básico para a formação de uma rede de empresas, é a confiança. Sem esse atributo o agrupamento não sobrevive, sucumbe na primeira dificuldade. Outro aspecto fundamental na criação das redes é o apoio contínuo de uma entidade até que a rede atinja um razoável grau de maturidade. Sem o apoio, a maioria das redes, principalmente aquelas em processo de formação, deixariam de existir.

Tendo como uma das referências experiências bem sucedidas como a apresentada na conferência, o SEBRAE/SP adotou, para formar as redes o modelo de atuação ativa e ajuda continuada aos empresários das PMEs. Consultores contratados procuravam lideranças empresariais de distintos setores sugerindo a criação de redes. Articulavam encontros promovidos pelos empresários mais dispostos.

Nos encontros para a formação de redes, os empresários eram informados de que o consultor seria mantido mesmo depois de formada e consolidada a rede. Sua função principal seria a de colaborar com os empresários para que os propósitos iniciais não fossem ignorados e também no desenvolvimento de outras ações. O DRS adotava um plano de trabalho abrangendo as diversas etapas a partir das quais uma rede poderia se desenvolver: organização de centrais compras; estudo e adequação de processos; marketing, treinamentos e vendas conjuntas; estudo de viabilidade de venda em outras regiões; desenvolvimento de fornecedores; etc.

O programa formou, entre 1998 e 2003, 40 redes, das quais 20 foram descontinuadas até o ano de 2005. O número médio de empresas associadas às redes formadas foi de 18. As 20 redes formadas e que continuam em operação permitiram a criação de 278 novos empregos (14 empregos novos, em média, por rede).

A partir de maio de 2003, em função da imposição de um programa nacional de formação de redes - Projeto Empreender –, foi demitido o Sr. Reginaldo Emmerich de Souza e o DRS foi tendo suas atividades reduzidas até ser extinto em 2004. Em decorrência, as redes formadas no âmbito do DRS deixaram de ser atendidas. Essa descontinuidade no atendimento pode ser uma das principais explicações para a desativação de redes. Parte importante das redes desativadas (12 de 20) corresponde às redes constituídas em 2002 e que perderam o acompanhamento do consultor do DRS antes de terem tempo para atingir grau de maturidade suficiente para operarem de forma autônoma.

O quadro 1 mostra as redes constituídas e desativadas por ano. Observa-se maior concentração de encerramento de associações nos anos de 2002 e 2003, refletindo, basicamente, o comportamento das redes formadas no ano de 2002.

**Quadro 1 - Qtde de redes constituídas e desativadas por ano**

Ano	Qtde de redes constituídas no ano	Qtde de redes desativadas no ano	Estoque
1998	6		6
1999	5		11
2000	5	3	13
2001	7	1	19
2002	15	6	28
2003	2	10	20
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fonte: levantamento de campo

O quadro 2 relaciona o ano de formação da rede com sua operação no ano de 2005. O programa do DRS formou 6 redes no ano de 1998, das quais 5 (83%) continuam em operação em 2005. Das redes formadas em 1999, 60% continuam ativas; das organizadas em 2000, 80% estão em operação. Das constituídas em 2001, 43% continuam ativas e das formadas em 2002 somente 20% permanecem em operação. As duas redes organizadas em 2003 continuam operando. O ano de 2002 é atípico - no que se refere à formação de redes (15) e à elevada taxa de insucesso (80%). Desconsiderando-se os dados de 2002, a taxa de sucesso seria de 68% (25 redes formadas, com 17 permanecendo ativas).

**Quadro 2- Qtde de redes constituídas e operando no ano de 2005**

Ano de início	Qtde de redes constituídas	Das redes constituídas no Ano de Início, quantas estão operando no ano de 2005?	% de Redes Ativas correspondentes ao Ano de Início
1998	6	5	83%
1999	5	3	60%
2000	5	4	80%
2001	7	3	43%
2002	15	3	20%
2003	2	2	100%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>

Fonte: levantamento de campo

Esse número de redes e de novos empregos foi obtido com um orçamento reduzido - total de R\$ 380 mil nos 6 anos de duração do programa.

### Quadro 3 – Orçamento do DRS para a formação de redes de empresas

Ano	Dotação orçamentária
1998	R\$ 20.000,00
1999	R\$ 30.000,00
2000	R\$ 50.000,00
2001	R\$ 80.000,00
2002	R\$ 100.000,00
2003	R\$ 100.000,00
<b>Valor total</b>	<b>R\$ 380.000,00</b>

Fonte: elaboração própria, a partir das informações do antigo gerente do DRS do SEBRAE/SP (2004).

#### 4. Principais motivos para formação de uma rede de empresas

Uma análise dos motivos que levaram à constituição das redes dentro do DRS evidencia que os empresários procuram obter um conjunto de vantagens, ou se proteger de uma ameaça com a criação da associação. As ações iniciais imaginadas (seja de busca de vantagem ou de proteção em relação a uma ameaça) tendem a ser facilmente entendidas e podem ser obtidas com ações objetivas. Os principais motivos verificados são: 1) Aumento do poder de barganha para adquirir produtos com melhor preço; 2) Acesso a produtos e/ou mercados melhores estruturados; 3) Reação à concorrência de novos entrantes - instalação de redes melhores estruturadas na localidade; 4) Organização do setor para pleitear melhores condições junto ao poder público

1. *Aumento do poder de barganha para adquirir produtos com melhor preço:* esse motivo leva a desenvolver compras conjuntas por meio da criação de uma central de compras. O objetivo dessa proposta é adquirir produtos e serviços a preços menores devido ao aumento das quantidades negociadas. A proposta baseia-se na aquisição dos insumos básicos (produtos ou serviços essenciais) adquiridos pelos associados da central de compras em maior quantidade que a praticada por uma empresa isoladamente. Para tanto, é preciso que os produtos e serviços utilizados pelo agrupamento tenham um volume bem maior que o consumido individualmente por uma das empresas pertencentes ao agrupamento. Em muitas ocasiões, o agrupamento acaba desenvolvendo outros fornecedores devido à quantidade que está sendo negociada. Os custos de frete, os problemas relacionados a distribuição, comissão de vendedores, visitas técnicas, etc., são incorporados ao orçamento referente à quantidade negociada, trazendo vantagens aos componentes (financeira, procedência, qualidade, assistência técnica, dentre outros).

2. *Acesso a produtos e mercados mais bem estruturados (2):* Esse motivo é relevante para empresas que estão situadas em regiões distantes dos grandes centros. Para elas, o acesso a produtos das grandes marcas só é possível quando se dirigem aos grandes atacadistas. Os comerciantes de cidades nessa condição precisam se organizar (desenvolvendo compras conjuntas por meio de uma central de compras) e ter uma quantidade de compras que desperte interesse dos fornecedores para ter acesso a produtos diferenciados, vendidos em mercados mais bem estruturados. Ao agrupar-se e criar um montante que interessa ao fornecedor, deve-se adquirir produtos com os mesmos requisitos e atributos daqueles vendidos em outras regiões, favorecidas por uma logística de distribuição.

3. *Reação à concorrência de novos entrantes - instalação de redes mais estruturadas na localidade:* essa modalidade ocorre devido à ameaça que a entrada de grandes empresas

num dado município representa para as vendas locais das pequenas firmas. A constatação individual do risco à continuidade do negócio leva à percepção dos interesses comuns e facilita a formação da associação.

*4. Organização do setor.* Outro motivo que leva à criação de uma rede de empresas é a organização de determinados setores empresariais que visam obter êxito nas suas propostas políticas. Para que isso aconteça, é preciso uma gama muito grande de associados e, ainda, que estejam mobilizados em torno da idéia que defendem ou que pretendem defender. Temas como acesso ao orçamento do município, obtenção de apoio das instituições, capacitação de funcionários, melhoria da segurança pública, iluminação e calçamento de ruas, entre outras reivindicações, freqüentemente são abordadas pelas redes de empresas e/ou associações e normalmente logram êxito nas suas propostas.

Constituída e entrando em operação a rede, os participantes passam a perceber as vantagens da atuação associada e tendem a desenvolver outras atividades. A rede diversifica de forma incremental suas ações, podendo passar a atuar na área de marketing, vendas, distribuição, serviços diversos. O caminho seguido é particular de cada rede e dependerá de fatores tais como o papel dos líderes, competências dos associados, grau de confiança estabelecido além das características tecnológicas e organizacionais das empresas componentes.

## **5. Os atores no Programa Rede Setoriais**

Os atores do Programa Rede Setoriais foram: consultor, lideranças de um setor, empresas do setor potencialmente interessadas, fornecedores, organizações públicas que eventualmente possam colaborar com os objetivos.

O papel do consultor era o de realizar prospecção de mercado (busca de oportunidades para a formação de redes); realização de contatos com as lideranças identificadas; diagnóstico de problemas do setor e identificação de motivo para constituir a rede; realização de contatos com outras empresas do setor e seleção daquelas com perfil adequado; organização de reunião e esforços para que os convidados comparecessem a reunião na qual seriam apontadas as possíveis vantagens de atuar em rede no setor e de formar uma associação. Em reuniões posteriores, esclarecidos os objetivos da associação, o consultor colaborava com o grupo constituído na elaboração do Estatuto Social, no Código de Funcionamento e Conduta e na legalização da associação. Uma vez formada a rede, o consultor permaneceria por tempo indefinido animando a rede e sugerindo soluções para problemas encontrados.

A escolha do setor e dos participantes é um ponto fundamental para o sucesso da ação. A experiência levou os consultores a traçar um perfil desejado dos empreendedores para participar da rede: saber compartilhar, dividir conhecimento, ter iniciativa para cooperar com os demais associados, buscar opções para o setor, etc. Verificou-se que é difícil formar redes em setores de baixas barreiras de entrada. Nesses casos, verifica-se grande rotatividade de empresas (bares restaurantes, pizzarias, padarias de pequeno porte, etc.), o que inviabiliza a rede, posto que a rotatividade impede o estabelecimento dos laços de confiança.

As lideranças do setor tinham o papel de apoiar a formação da rede, convocar empresas concorrentes potencialmente interessadas, gerar a confiança necessária entre os membros, assumir cargos formais dentro da associação. As lideranças deviam seguir estritamente o Código de Funcionamento e Conduta e nunca tomar ações que pudessem levar a benefícios exclusivamente próprios (isso leva ao imediato esvaziamento da rede).

Aos participantes caberia aderir ou sugerir modificações da proposta, assumir cargos formais na Associação, comportar-se conforme previsto no Código de Funcionamento e Conduta, sugerir ações para consolidar a rede. Um especial tipo de participante foi identificado em algumas redes formadas pelo DRS: o Cavalo de Tróia. Este é um participante que vai às reuniões e aceita fazer parte da Associação, mas com o objetivo de destruí-la. Seu perfil típico é de ser empresário de uma empresa que está em situação relativamente superior à dos demais participantes. Sua percepção é a de que a criação e consolidação da Associação levaria a perda de suas vantagens relativas, razão pela qual atua para desativá-la, seja desanimando os associados, seja trabalhando com fornecedores ou clientes interessados na descontinuidade da rede.

Os fornecedores tendem a reagir de forma diferenciada de acordo ao impacto da rede em seus interesses. Novos fornecedores contatados pela rede mostram interesse. Fornecedores antigos que passam a sentir os efeitos do poder de barganha tentam agir para desanimar os associados. Geralmente passam a ofertar, para alguns membros individuais da associação, os produtos que venderam para a rede, a um preço menor. Esperam assim incentivar a saída de alguns membros ou até esvaziar a rede.

Às organizações, tal como SEBRAE, SENAI cabia ofertar o apóio tecnológico e organizacional para o surgimento da rede e para a consecução de seus objetivos.

## **6. Descrição das redes constituídas**

O quadro 4 mostra a distribuição setorial das redes criadas e desativadas. As informações estão organizadas em dois blocos: - total de redes formadas no período de vigência do DRS (1998-2003) e redes formadas no período 1998-2001 (essas redes teriam tido mais possibilidade de acompanhamento por parte do consultor do programa do DRS).

Observa-se forte concentração de formação de redes no setor Comércio. De 40 associações criadas entre 1998 e 2003, as comerciais representaram 65%. Do total de associações formadas, metade continuava em operação em 2005. A análise do período 1998-2001 mostra distribuição setorial semelhante, mais aponta sensível queda na taxa de desativação das redes no setor comercial (de 50% para 27%). Das redes formadas no período 1998-2002, 65% continuam ativas. A diferença na taxa de sobrevivência pode ter sido explicada pela descontinuidade do apóio do programa DRS para as novas redes.

**Quadro 4. -Distribuição setorial por tipo de redes criadas entre 1998 e 2003 no âmbito do Programa Rede Setoriais**

Setor	Período 1998 -2003				Período 1998-2001			
	Qtde de redes constituídas	% por setor	Redes desativadas	% desativadas	Qtde de redes constituídas	% por setor	Redes desativadas	% desativadas
Comercio	26	65%	13	50%	15	65%	4	27%
Serviços	9	23%	5	56%	6	26%	3	50%
Industria	4	10%	2	50%	2	9%	1	50%
Agroindustria	1	3%		0%		0%		
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>35%</b>

Fonte: levantamento de campo.

O quadro 5 mostra o objetivo principal de rede. Dentre as diversas possibilidades de atuação conjunta a partir das quais é possível formar uma rede, o objetivo Compras Conjuntas foi o caso mais freqüente (75% dos casos). Somando os motivos compras e vendas conjuntas e negociação conjunta observa-se que em 94% dos casos, a motivação está relacionada à busca de maior poder de barganha e melhores condições de aquisição. Outras possibilidades típicas de uma rede, tal como melhoria das condições de comercialização (p.ex. exposição), divulgação, etc - tiveram baixa adesão. Do total de associações formadas para realizar compras conjuntas, 47% foram desativadas. Todas as redes criadas para efetuar vendas conjuntas e negociação conjunta foram encerradas. Considerando-se as redes constituídas até 2001, o caso mais freqüente continua sendo compras conjuntas (70%), mas há uma forte queda na taxa de desativação, que cai para 19%. Quanto aos demais objetivos, não se verifica alteração na taxa de mortalidade das redes, inclusive porque muitas delas foram constituídas em 2002/2003. O desempenho comparado dos dois períodos no que se refere ao objetivo compras conjuntas parece indicar que a descontinuidade do programa do DRS reduziu sensivelmente as possibilidades de continuidade das redes.

**Quadro 5–Objetivo principal da rede**

Principal atividade da rede	Período 1998 -2003					Período 1998-2001				
	Qtde de redes constit.	Qtde de redes operando	Qtde de redes desativ.	% redes const.	% desat.	Qtde de redes constit.	Qtde de redes operando	Qtde de redes desativ.	% redes const.	% desat.
Compras conjuntas	30	16	14	75%	47%	16	13	3	70%	19%
Vendas conjuntas	2		2	5%	100%	2		2	9%	100%
Negociação conjunta	2		2	5%	100%	1		1	4%	100%
Compra e Venda	2	1	1	5%	50%	2	1	1	9%	50%
Vendas/Exposição	1		1	3%	100%	1		1	4%	100%
Vendas / exportação	1	1		3%	0%					
Negociação com Governo	1	1		3%	0%	1	1		4%	0%
Divulgação/Organização	1	1		3%	0%					
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>35%</b>

Fonte: levantamento de campo

O principal objetivo, compras conjuntas trouxe expressivos resultados às redes , tal como evidenciado no quadro 6.

**Quadro 6 - Redução obtida nos preços de compra pelas redes**

Rede	Redução média (%)
Lojas de materiais de construção	16
Pequenos mercados e mercearias	9
Padarias e confeitarias	12

Fonte: levantamento de campo

Os objetivos básicos que levaram à constituição das redes aparecem no quadro 7.

**Quadro 7 - Motivos que levaram a constituição das redes**

Redes	Período 1998 -2003					Período 1998-2001				
	Motivo				Total	Motivo				Total
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Total	16	11	4	9	40	7	10	2	4	23
Operando	6	6	3	5	20	5	6	2	2	15
Desativadas	10	5	1	4	20	2	4		2	8
% Desativadas	63%	45%	25%	44%	50%	29%	40%	0%	50%	35%

Fonte: levantamento de campo

Motivo: 1.Aumento do poder de barganha para adquirir produtos com melhor preço; 2.Acesso a produtos e/ou mercados mais bem estruturados; 3. Reação à concorrência de novos entrantes - instalação de redes melhores estruturadas na localidade; 4. Organização do setor para pleitear melhores condições junto ao poder público

Considerando-se o período como um todo, o motivo 1: aumento do poder de barganha para adquirir produtos com melhor preço foi o principal e motivou 16 redes (40% do total). Mas também é o que apresenta maior taxa de mortalidade relativa. Considerando-se o período até 2001, a taxa de se reduz sensivelmente, o que parece mostrar o papel do apoio dado pelo consulto do SEBRAE. O motivo 2: acesso a produtos e mercados mais bem estruturados é o mais importante no período até 2001. Posteriormente foi aberta uma única rede, razão pela qual não se observam mudanças significativas na taxa de desativação de redes. Entretanto, pode-se aventar que organizar redes objetivando obter acesso a mercados é mais complexo que organizar redes para aumentar o poder de barganha. Quarenta por cento 40% dessas redes constituídas até 2001 encerraram atividades, contra 29% das redes organizadas com o objetivo do aumento do poder de barganha. As redes que objetivam reagir a entrantes, mostraram-se mais duradouras. Provavelmente porque a pressão competitiva do entrante atua produzindo coesão entre os estabelecidos.

O quadro 8 apresenta as redes criadas por tipo de atividade. As padarias aparecem como a principal atividade quanto à formação de redes, seguidas pelas lojas de comercialização de material de construção.

**Quadro 8 - Redes constituídas dentro do Programa Redes Setoriais**

Qtde de redes constituídas	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade (comércio, indústria, serviços)	Principal atividade da rede	Redes desativadas	Setor	Número médio de sócios por rede
11	Padaria	Com de pães, bolos, doces e afins	Compras conjuntas	8	Comércio	30
7	Lojas de Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	0	Comércio	21
2	Pizzarias / Massas	Fabricação e venda de pizzas	Compras conjuntas	1	Serviços	5
1	Cerâmica	Comercialização de produtos cerâmicos	Vendas conjuntas	1	Indústria	8
1	Coleta seletiva do lixo	Seleção e venda de produtos	Vendas conjuntas	1	Serviços	12
1	Atividades manuais	Criação / prestação de serviços	vendas / exposição	1	Comércio	6
1	Apicultores	Com. de mel e derivados	Vendas / exportação	0	Agroind	56*
1	Construção Civil	Prestação de serviços	Negociação conjunta	1	Serviços	9
1	Empresas de Turismo	Venda de pacotes turísticos	Negociação conjunta	1	Serviços	3*
1	Oficinas de aeronaves	Reparos técnicos em aeronaves	Negociação com Governo	0	Serviços	19
1	Hotéis, Ag. de Viagens	Organização de eventos e divulgação	Divulgação	0	Serviços	6
1	Lojas de automóveis	Revenda de automoveis com estoque acessado pela internet	Compras e vendas	0	Comércio	14
1	Lojas de Móveis	Comercialização de móveis	Compras conjuntas	0	Comércio	8
1	Loja de utilidades domésticas	Comércio de produtos	Compras conjuntas	1	Comércio	11
1	Mercearias	Gêneros alimentícios	Compras conjuntas	1	Comércio	8
1	Materiais Plástico	Revestimento plástico	Compras conjuntas	1	Comércio	14
1	Supermercados	Venda de gêneros alimentícios	Compras conjuntas	0	Comércio	10
1	Material religioso	Comércio de produtos	compras conjuntas	1	Comércio	12
1	Plástico / Brinquedos	Ind. e com. de brinquedos	Compras conjuntas	0	Indústria	19
1	Ind. Confecção	Ind. e com. de produtos fitnes	Compras conjuntas	1	Indústria	18
1	Ind. Confecção	Ind. e com. de roupas infantis	Compras conjuntas	0	Indústria	14
1	Comércio de massas	Venda de pastéis em feiras	Compras conjuntas	0	Serviços	9
1	Prestadores de serviços	Prestação de serviços em telefonia (instalação e reparos)	Compra e Venda	1	Serviços	500*
40				20		17,7*

\*Redes excluídas no computo do número médio de sócios

Nota-se que as redes foram constituídas, em sua maioria, objetivando obter maior peso nas transações comerciais. Não houve esforços de especialização de produção nas redes industriais. O foco exportador é reduzido. Redes formadas por lojas de material de construção evoluíram para ações de mercado e se mostraram mais ativas desde seu início. Esse fato pode explicar a diferença observada quanto à solidez das associações constituídas de padarias e de lojas de material de construção. Das 11 redes formadas no segmento padarias, 8 fecharam. Nenhuma rede formada nas lojas de venda de matérias de construção foi desativada. Ha sensíveis diferenças operacionais entre ambas as redes, a necessidade

de compromisso dos participantes nas redes de lojas de materiais de construção é mais forte que no caso das padarias.

O quadro 9 mostra que até o ano de 2001 tinham sido constituídas 3 redes de padarias, da qual 1 fechou. Até a mesma data formaram-se 6 redes de lojas de material de construção, todas em operação. Em 2002, foram organizadas 8 redes de padarias, das quais 7 foram encerradas, provavelmente pela falta de apoio do DRS. Uma rede de lojas de material de construção foi construída em 2003 e se manteve atuante, a despeito do corte do apoio do DRS.

**Quadro 9 - Redes de padarias e de lojas de material de construção constituídas e fechadas por ano**

Ano	Padarias		Material de Construção	
	Constituídas	Fechadas	Constituídas	Fechadas
1998	2		1	
1999	1	1	2	
2000			2	
2001			1	
2002	8	7		
2003			1	

Fonte: levantamento de campo

A partir do comportamento observado pode-se concluir que as redes de padarias precisam de maior continuidade de apoio que as redes de lojas de material de construção. Isto pode ser explicado pelas características operacionais mais complexas das lojas de material de construção, que demandam um empresário ativo e mais atento à prospecção de oportunidades de mercado. As padarias, pelo contrario, podem ser gerenciadas por empresários mais fechados e reativos.

**Algumas explicações para o maior sucesso das lojas de material de construção comparativamente as padarias ao montar a central a de compras são as seguintes:**

- 1) O porte das lojas de material de construção é maior que o das padarias. Por essa razão os volumes financeiros negociados nas redes de materiais de construção são maiores, quando comparados com as redes de padarias. Isso leva à obtenção de maiores descontos na operação em rede, comparativamente às padarias. Há assim maior interesse em permanecer na rede.
- 2) As redes de lojas de material de construção firmam parcerias com entidades financeiras para parcelar o pagamento do cliente e permitir o recebimento a vista pela loja. Nas redes de padarias essa ação não é possível.
- 3) As lojas de material de construção tendem a ter uma atitude pro ativa em relação ao mercado: equipes de vendedores procuram obras novas, visitam prédios públicos, escolas a procura de novas possibilidades. Conhecem assim o mercado, suas oportunidades e ameaças e conseguem antecipar as necessidades dos clientes. A rede é rapidamente entendida como oportunidade de expandir negócios. As padarias têm comportamento diferente, esperam pelo cliente e agem de forma reativa. Não conseguem ver oportunidade de expansão de negócios a partir de rede, e quando aparece tendem a rejeitá-la.
- 4) As padarias estão relativamente isoladas da concorrência uma das outras. O cliente tende a comprar em determinada padaria em função de sua localização. As lojas de material de construção tendem a concorrer diretamente uma com as outras. Como as compras são maiores os clientes tendem a solicitar diversos orçamentos em distintas lojas. Desta forma há interesse dos lojistas de material de construção em obterem o melhor preço possível de compra para se manterem "vivos" no negócio.

Esses fatores levam a uma forte adesão às redes por parte das lojas de material de construção o que garante maior autonomia desde o início. A conduta pro ativa dos lojistas facilita a percepção de novas oportunidades para a rede. Já as padarias tem dificuldade de ver além da compra conjunta, precisando um atuação por prazo maior do consultor do DRS, quem deve inclusive lhes mostrar as nova oportunidades.

## 7. Complexidade e necessidade de coordenação nas redes

A complexidade das ações requeridas e a necessidade de coordenação dessas ações e de estratégias entre os participantes podem representar um fator explicativo para a dissolução ou continuidade das redes.

Entende-se que a complexidade é uma variável que mede a dificuldade tecnológica e organizacional das ações propostas. Para tanto, pode ser classificada em três níveis:

- *Complexidade baixa*: ações facilmente implementáveis, não exigindo preparação prévia. É suficiente o acordo entre as empresas e o cumprimento dos aspectos formais para implementar as ações quase que imediatamente. Exemplos: compras conjuntas, vendas conjuntas em empreendimentos simples.
- *Complexidade média*: ações nas quais há um certo grau de dificuldade tecnológico e/ou organizacional para sua implementação. Exemplos: vendas com foco na exportação conjuntas em empreendimentos simples.
- *Complexidade alta*: ações nas quais é necessário um período de demora significativo para a implementação pois exigem o uso da tecnologia e apresentam dificuldade organizacional no processo. Exemplos: compras e vendas usando tecnologia de informação, negociação com governo, divulgação/organização com atores dispersos.

O grau de complexidade indica o esforço que as empresas que formam a associação deverão fazer para implementar as ações. Alto grau de complexidade sinaliza que serão necessários esforços contínuos antes de obter resultados. Baixa complexidade facilita adesões oportunistas e a impaciência para ver rapidamente os resultados. Espera-se que redes com ações de alta complexidade sejam formadas por atores que refletiram e discutiram profundamente antes de aderir. O quadro 10 mostra que foram constituídas 3 redes de alta complexidade e que as 3 se mantêm em operação. Das 32 redes de baixa complexidade, a metade fechou. Já dentro das redes de média complexidade 80% foi desativada.

**Quadro 10 - Redes constituídas pelo DRS e classificadas por complexidade**

Grau de complexidade	Redes Ativas	Redes desativadas	Total
Alta	3		3
Media	1	4	5
Baixa	16	16	32
Total	20	20	40

Fonte: levantamento de campo

Outra variável que pode ser usada para explicar a sobrevivência (ou não) da rede é a necessidade de coordenação de ações e de estratégias entre os participantes. Pode ser classificada em três níveis:

- *Baixa necessidade de coordenação*: atividades que exigem a integração de um número pequeno de operações e não exigem integração de estratégias entre os membros da rede. Exemplo: compra conjuntas em padarias, venda de produtos e serviços artesanais. O custo de saída da rede é baixo, o prejuízo de abandonar a rede é pequeno pois os membros mantêm considerável autonomia.
- *Média necessidade de coordenação*: atividades que exigem a integração de um número pequeno de operações e exige integração de algumas estratégias entre os membros da rede. Exemplos: supermercados e firmas industriais que fazem compras conjuntas, comercialização de produtos.
- *Alta necessidade de coordenação*: a atividade exige forte integração das estratégias e de parte importante das operações entre os membros da rede. O custo de saída da rede é alto, pois a coordenação exigida e o alinhamento de estratégias, reduzem a esfera de autonomia individual. Exemplos: compras conjuntas de lojas de materiais de construção, empresas que se juntam para negociar com governo.

Necessidade de coordenação alta requer que as empresas que vão formar a rede tenham um compromisso maior relativamente à situação de necessidade de coordenação baixa. Nesse caso é mais provável o entusiasmo temporário ou a adesão cética com posterior abandono.

O quadro 11 mostra que 10 redes apresentaram alta necessidade de coordenação e nenhuma foi desativada. Entre as que exigiam média necessidade de coordenação a metade foi desativada. E dentre aquelas de baixa necessidade de coordenação a maioria foi desativada.

**Quadro 11 - Redes constituídas pelo DRS classificadas por necessidade de coordenação**

Grau de coordenação necessária	Redes Ativas	Redes desativadas	Total
Alta	10		10
Media	5	6	11
Baixa	5	14	19
Total	20	20	40

Fonte: levantamento de campo

A variável necessidade de coordenação parece ter um poder explicativo maior que a variável complexidade, embora esta última contribua com a análise. A combinação das duas variáveis nos 3 níveis permite definir 9 quadrantes e 3 conjuntos de quadrantes com resultados esperados quanto à constituição de redes diferentes (Figura 1).

**Figura 1 - Prováveis resultados das redes constituídas segundo complexidade e necessidade de coordenação**

<b>Complexidade</b>	Alta			
	Media			
	Baixa			
		Baixa	Media	Alta
		<b>Necessidade de coordenação</b>		

**Legenda**

Provável fracasso

Provável sucesso

Indefinido

Fonte: elaboração própria

Os distintos padrões de formatação na figura 1 indicam o provável resultado final da rede no que se refere à sua sobrevivência. Redes nas quais o fracasso é mais provável precisam de um acompanhamento maior de um agente externo (consultor) para estimular ações e o interesse dos componentes. Redes em que o sucesso é mais provável apresentam maior autonomia desde o início.

A Figura 2 mostra as 40 redes formadas pelo DRS classificadas segundo complexidade e necessidade de coordenação.

**Figura 2 -Redes Ativas(A) e Desativadas(D) por complexidade e necessidade de coordenação- DRS**

<b>Complexidade</b>	Alta			A: 3
	Media		D:4 ; A:1	
	Baixa	D:14; A 5	D: 2; A: 4	A: 7
		Baixa	Media	Alta
		<b>Necessidade de coordenação</b>		

**Legenda**

Provável fracasso

Provável sucesso

Indefinido

A: redes ativas;  D redes desativadas

Fonte: elaboração própria a partir Quadros 10 e 11.

O quadro 12 complementa a interpretação da figura anterior. Indica o ano de constituição das redes e sua situação (ativa/desativada). Observa-se que a maior parte das redes desativadas de tipo BB foi formada no ano de 2002 e passaram portanto a sofrer os efeitos do corte no acompanhamento devido pelo consulto do SEBRAE.

**Quadro 12 – Redes constituídas pelo DRS por ano segundo complexidade e necessidade de coordenação**

Ano de constituição da rede	Grau de complexidade e coordenação e situação quanto a à atividade												
	AA		BA		MM		BM		BB		Total		
	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	
1998	2		1			1				2	2	5	3
1999			2				1				0	3	0
2000			2				2				1	4	1
2001			1			2			2	2		3	4
2002						1	1	2	1	9		2	12
2003	1		1		1							3	0
<b>Total</b>	<b>3</b>		<b>7</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>14</b>		<b>20</b>	<b>20</b>

Fonte: levantamento de campo

**Legenda:** AA: Alta complexidade a alta necessidade de coordenação  
 BA: baixa complexidade e alta necessidade de coordenação  
 MM: média necessidade e média necessidade de coordenação  
 BM: baixa complexidade e média necessidade de coordenação  
 BB: baixa complexidade e baixa necessidade de coordenação.  
 A: rede ativa  
 D: rede desativada

### **Redes AA (alta complexidade e alta necessidade de coordenação)**

São 3 redes, todas ativas, a Rede Page Car, a Rede ANOMA e o Convention Bureau.

A primeira fundada em 1998, é uma rede de 14 revendedores de automóveis que se organizaram em torno de um sistema comum de revenda de automóveis com acesso ao estoque dos membros por meio da Internet. Fazem compras e vendas conjuntas e ações conjuntas de marketing e divulgação. Têm políticas comuns quanto à qualidade e à garantia dos produtos vendidos e normas éticas comuns. A motivação principal para a constituição da rede foi a 1: aumento do poder de barganha para adquirir produtos com melhor preço.

A Rede ANOMA é constituída por 19 oficinas de manutenção de aeronaves, e foi formada em 1998, com o objetivo básico de negociar com os órgãos regulamentadores da aviação civil para regularizar distintos aspectos das atividades das oficinas. As oficinas que integram a rede participam de feiras e exposições e fazem estudos de mercado. A motivação principal para a constituição da rede foi a 4: organização do setor para pleitear melhores condições junto ao poder público.

O Convention Bureau é formado por 6 empresas de organização e divulgação de eventos. Foi formado no ano de 2003, tendo como principal motivação a 4. As associadas desenvolvem ações de marketing e de divulgação conjuntas.

No caso das 3 redes observa-se que as ações são complexas e exigem coordenação de estratégias e de ações dos membros componentes. Uma vez dentro da rede o custo de saída seria alto, dado que significaria a perda de acesso a uma série de benefícios relacionados especialmente com o acesso ao mercado.

**Quadro 13 - Subconjunto de redes AA (alta complexidade e alta necessidade de coordenação) – Redes constituídas em funcionamento**

Município	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início
Sorocaba	Rede Page Car	Lojas de automóveis	Revenda de automóveis com estoque acessado pela internet	Compras e vendas	Marketing conjunto	1	14	6	1998
Sorocaba	Rede ANOMA	Oficinas de aeronaves	Reparos técnicos em aeronaves	Negociação com Governo	Feiras e exposições	4	19	12	1998
Sorocaba	Convention Bureau	Hotéis, Ag. de Viagens	Organização de eventos e divulgação da cidade	Divulgação/Organização	Marketing conjunto	4	6	6	2003

Fonte: levantamento de campo

**Rede PAGE CAR**

Em Sorocaba, SP, revendedores independentes de automóveis inovaram ao compartilhar o estoque com as demais lojas associadas no processo de vendas. Este mecanismo é acionado quando o cliente visita uma loja associada e não encontra o produto de interesse (determinado automóvel); imediatamente a procura se estende pelo estoque dos demais parceiros, onde a possibilidade de encontrar o produto solicitado é muito maior. Além de compartilhar o estoque, os lojistas criaram um selo de qualidade que é atribuído ao produto comercializado pelas lojas do grupo, garantido a qualidade e a procedência dos veículos. A forma de busca pelo produto solicitado ocorre com o auxílio da *internet* no estoque das demais lojas participantes (através de senha), disponível *on line* somente para os associados. A articulação dos lojistas possibilitou aos associados consultar o estoque disponível das lojas pertencentes à rede em tempo real. Numa consulta rápida é possível saber a quantidade de veículos em estoque, quais modelos, marcas, acessórios, ano de fabricação e todas as informações de interesse do bem cadastrado. Esta forma de trabalho aumenta a quantidade de produtos ofertados e propicia maior produtividade às lojas associadas (a compra também é feita conjuntamente quando são negociados grandes lotes de veículos). Mais informações ver: [www.pagecar.com.br](http://www.pagecar.com.br)

**Redes BA (baixa complexidade e alta necessidade de coordenação)**

São 7 redes atuantes em distintos municípios do estado de São Paulo, todas formadas por lojas de material de construção, constituídas entre 1998 e 2001. O número de associados vai de um mínimo de 8 empresas a um máximo de 34. Organizadas inicialmente em torno das compras conjuntas, avançaram todas para o marketing conjunto e especializaram-se em atividades tais como compartilhar estoque (um caso), divulgação (um caso), pesquisa de mercado (3 casos) e estudo de demanda (2 casos). As motivações para constituir a rede foram a 1 (poder de barganha na compra) em 3 casos, a 2 (acesso a mercados mais bem estruturados) em 3 casos e a 3 (reação à concorrência de entrantes) em 1 caso.

As ações são de média complexidade mas exigem alta coordenação entre os membros, dado que a gestão de compras e de estoques nas lojas de materiais de construção exige o controle de milhares de itens e a negociação com um grande número de fornecedores, muitos dos quais grandes empresas. O custo de saída é alto, dado que representaria perda das vantagens da aquisição, do marketing conjunto e do conhecimento de mercado. Uma empresa que abandonasse a rede ficaria mais exposta à concorrência, compraria a um custo maior e perderia informações de mercado, ficando mais vulnerável a ataques das associadas à rede.

**Quadro 14 - Subconjunto de redes BA (baixa complexidade e alta necessidade de coordenação); Redes constituídas em funcionamento**

Município	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início
São Paulo	Rede Construir	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/divulgação	2	30	25	1998
Mogi das Cruzes	Rede Construalto	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/Pesquisa de mercado	1	15	5	1999
Sorocaba	Rede Construmix	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/Compartilhamento do estoque	3	21	16	1999
Pindamonhangaba	Rede Vale Construir	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/Pesquisa de mercado	2	19	25	2000
S José dos Campos	Rede Construvap	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/Pesquisa de mercado	1	20	16	2000
São Paulo	Rede Casanova	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/Estudo de demanda	2	34	20	2001
Diadema	Rede Mãos à Obra	Mat. de Construção	Com. de materiais de construção	Compras conjuntas	Marketing/Estudo de demanda	1	8	8	2003

Fonte: levantamento de campo

### Rede Construmix

É o nome fantasia da Associação das Lojas de Materiais de Construção de Sorocaba e Região. Foi criada há cinco anos tendo como motivação principal a possível instalação de uma grande loja do segmento na localidade. Os empresários não tiveram outra escolha senão unir-se para adotar uma estratégia única de concorrência e tentar manter suas portas abertas já que não dispunham de grande variedade de produtos. A união dos empresários resultou na criação da rede, que conta atualmente com 22 associados na cidade e região, e cada vez mais se impõem como uma alternativa viável de compra aos consumidores. Após estabelecer parcerias com grandes fornecedores (Cimento Cauê, Tintas Renner, Quartzolit, Mineral, etc.) estão planejando unificar a entrega dos produtos adquiridos nas lojas da rede, visando diminuir o custo dessa operação. Atualmente, a estrutura criada para a entrega dos produtos vendidos isoladamente em cada estabelecimento, consome, em média, 6,5% do faturamento bruto das lojas. A proposta é que haja um único centro de distribuição (CD) para os materiais que precisam de grande espaço para armazenagem (cimento, areia, pedra, tijolo, telha, madeiras, etc.), contando com uma estrutura mais enxuta e competitiva. O objetivo de custo para essa operação é de 3% do faturamento bruto das lojas, custeado proporcionalmente ao valor da receita bruta de cada estabelecimento. O aprendizado dos empresários que compõem a Rede Construmix é de otimismo e esclarecedora: "juntos somos fortes e podemos concorrer com as grandes lojas do ramo" (mais informações ver: [www.redeconstrumix.com.br](http://www.redeconstrumix.com.br)).

### Redes MM (média complexidade e média necessidade de coordenação)

Composto por 5 redes, 4 desativadas e 1 ativa. Das 4 redes desativadas, 3 operavam no setor serviços e 1 no setor industrial. As atividades eram: empresas de turismo que pretendiam negociar conjuntamente pacotes turísticos, empreiteiros para prestar serviços conjuntos na construção civil, prestadores de serviços na área de telefonia fixa e produtores de cerâmica que pretendiam desenvolver comercialização conjunta. Formadas entre 1998 e 2001, em dois casos apareceu o efeito Cavalo de Tróia; em outros dois foi relevante a perda do apoio do DRS. O desinteresse dos associados foi relevante em 3 casos.

No caso das redes desativadas, observa-se que diversos fatores afetaram sua consolidação. Para obter o grau de coordenação necessário ao funcionamento da rede é necessário tempo e interesse dos associados. Se as vantagens percebidas da ação conjunta não são claras, o desinteresse e o boicote à formação da rede podem ser forças superiores à ação dos atores interessados em sua constituição. Em 2 casos, houve o corte do apoio do DRS, em outros dois, mesmo com o apoio do DRS verificou-se o efeito Cavalo de Tróia o que levou à desagregação da rede.

A rede que permanece ativa foi formada em 2002 e é constituída por apicultores e desenvolve ações conjuntas em vendas e exportação de mel e derivados.

**Quadro 15A - Subconjunto de redes MM (média complexidade e média necessidade de coordenação) - Redes formadas que estão em funcionamento**

Município	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início
Sorocaba	Rede APTA	Apicultores	com. de mel e derivados	Vendas / exportação	Marketing conjunto	3	56	2	2002

Fonte: levantamento de campo

**Quadro 15 B - Subconjunto de redes MM (média complexidade e média necessidade de coordenação) - Redes formadas e desativadas**

Cidade	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início	Ano desativação	Motivo da desativação
Tambaú	Associação dos Produtores	Cerâmica	Comercialização de produtos cerâmicos	Vendas conjuntas	Feiras e exposições	2	8	2	1998	2000	Desinteresse dos associados/ Cavalo Troia
Quezú	Núcleo de Ag. Turismo	Empresas de Turismo	Venda de pacotes turísticos	Negociação conjunta	Marketing	4	3	1	2001	2002	Desinteresse dos associados/ Cavalo Troia
São Paulo	Rede de ABERIMEST	Prestadores de serviços	Prestação de serviços em telefonia (instalação e reparos)	Compra e Venda	Marketing / vendas	4	500	42	2001	2003	Fim apoio DRS
São Paulo	Rede de Empreiteiros	Construção Civil	Prestação de serviços	Negociação conjunta	Marketing / vendas	3	9	12	2002	2003	Fim apoio DRS/ Desinteresse dos associados

Fonte: levantamento de campo

### Redes BM (baixa complexidade e média necessidade de coordenação)

São redes de ações de baixa complexidade, mas que exigem razoável coordenação. Das redes, 4 estão ativas e duas desativadas. As ativas inicialmente realizavam compras conjuntas e depois passaram a desenvolver atividades conjuntas em marketing. Destaca-se a Rede ECOMINI que se desenvolveu sensivelmente e conseguiu organizar as empresas de confecções para a realização de exportações. São redes fundadas entre os anos de 1999 e 2002.

As redes desativadas foram formadas em 2002. Uma foi desativada em função do boicote de associado (efeito Cavalo de Troia) e outra por falta de interesse dos participantes. Ambas foram também prejudicadas pela descontinuidade do Programa Redes Setoriais.

**Quadro 16 A - Subconjunto de redes BM (baixa complexidade e média necessidade de coordenação) - Redes formadas que estão em funcionamento**

Município	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início
Laranjal Paulista	Assoc. Fabricantes www.afabrinq.com.br	Plástico / Brinquedos	Ind. e com. de brinquedos	Compras conjuntas	Marketing conjunto	2	19	45	1999
Piracicaba	Rede Center Móveis	Lojas de Móveis	Comercialização de móveis	Compras conjuntas	Marketing conjunto	2	8	3	2000
Sorocaba	Rede Bom Lugar	Supermercados	Venda de gêneros alimentícios	Compras conjuntas	Marketing conjunto	3	12	7	2000
Amparo	Rede ECOMINI	Ind. da Confecção	Ind. e com. de roupas infantis	Compras conjuntas	Marketing/exportação	4	14	23	2002

Fonte: levantamento de campo

**Quadro 16 B - Subconjunto de redes BM (baixa complexidade e média necessidade de coordenação) - Redes formadas e desativadas**

Cidade	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início	Ano desativação	Motivo da desativação
São Paulo	Rede Fitness	Ind. Confeção	ind. e com. de produtos fitness	Compras conjuntas	Marketing / vendas	1	18	14	2002	2002	Desinteresse dos associados
São Paulo	Rede de lojas mat. plástico	utilidades domésticas	comércio de produtos	Compras conjuntas	Marketing / vendas	1	11	1	2002	2002	Desinteresse dos associados/ Cavalos Troia

Fonte: levantamento de campo

**Associação da Indústria da Confeção de Amparo - SP (ECOMINI)**

A associação é fruto da preocupação de um grupo de empresários que viram na exportação a possibilidade de reverter um quadro de pessimismo relacionado à economia interna. Por seus produtos serem altamente especializados e voltados para o público infantil, viram essa oportunidade na junção das firmas que, somando o resultado produtivo, poderiam alcançar uma quantidade significativa e suficiente para atender um contrato de exportação. Na ocasião, buscou-se uma experiência brasileira que tivesse obtido sucesso nas exportações e o caso adotado foi o Consórcio Tropical Spice. No primeiro encontro com os empresários da ECOMINI, o consultor do SEBRAE procurou esclarecer as possibilidades de ajuda que poderiam obter, caso estivessem alinhados com o poder público local, devido ao interesse e a possibilidade da geração de emprego e renda. Ao envolver a Prefeitura, pensou-se na possibilidade de se obter um galpão para a venda dos produtos da associação e dos demais interessados (criar uma loja de fábrica), e retomar uma antiga tradição na cidade, de vender artigos infantis. Esse galpão poderia conter, por exemplo, uma exposição permanente dos produtos da região. Após algum tempo, a ECOMINI organizou-se, cresceu, estabeleceu parcerias, obteve ajuda da Prefeitura de Amparo, SP, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), da Agência de Promoção às Exportações (APEX), do Ministério de Ciência e Tecnologia, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e se filiou ao Consórcio Tropical Spice. O trabalho associativo demonstrou que a união interfirmas viabiliza verdadeiros “milagres”; o principal deles, até o momento, foi ter conseguido um galpão para venda direta ao consumidor final.

Outro aspecto relevante a ser considerado, quando se cria uma central de compras, é a possibilidade do agrupamento organizar-se para outras necessidades comuns, avançando na prática associativista. Um dos assuntos que normalmente é tratado por uma central de compras ligada ao ramo da confecção de roupas infantis é o escoamento da produção dos associados. Atualmente, os produtos fabricados pelos associados da ECOMINI são transportados para a região do Brás, em São Paulo, compartilhando as despesas. Nesse caso, o agrupamento empresarial denominado central de compras atua no escoamento da produção para outros mercados e compra matéria prima para os associados.

**Redes BB (baixa complexidade e baixa necessidade de coordenação)**

Nesse segmento há 14 redes desativadas e 5 ativas. As redes desativadas foram, na grande maioria, formadas para realizar compras conjuntas (12 redes); em 7 casos de padarias, todas iniciadas no ano de 2002, e perdendo num prazo rápido o apoio previsto no programa Redes Setoriais.

As 5 ativas,, que também têm por objetivo as compras conjuntas tiveram início mais em anos anteriores: duas em 1998, duas em 2001 e uma em 2001. Três das redes são formadas por padarias. O prazo mais estendido de apoio deve ter contribuído com sua consolidação.

**Quadro 17 A - Subconjunto de redes BB (baixa complexidade e baixa necessidade de coordenação) - Redes formadas que estão em funcionamento**

Município	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início
Piracicaba	Rede APAPIR	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Feiras / eventos	2	43	15	1998
São Paulo	Rede Amigos do Pão	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Marketing	4	40	16	1998
Sorocaba	Rede Pastel	Comércio de massas	Venda de pastéis em feiras	Compras conjuntas	Feiras e eventos	1	9	4	2001
Guarulhos	Rede Pizza	Pizzarias / Massas	Fabricação e venda de pizzas	Compras conjuntas	Marketing conjunto	1	6	6	2001
Jundiaí	Rede APAN	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Feiras / eventos	4	26	18	2002

Fonte: levantamento de campo

**Quadro 17 B - Subconjunto de redes BB (baixa complexidade e baixa necessidade de coordenação) - Redes formadas e desativadas**

Cidade	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Descrição da atividade	Principal atividade da rede (ex: compras)	Outras atividades desenvolvidas	Motivo de constituição (1, 2, 3 ou 4)	Sócios	Empregos gerados	Ano início	Ano desativação	Motivo da desativação
Silveira	Artesanato	Atividades manuais	Criação / prestação de serviços	Vendas / exposição	Feiras e exposições	2	6	0	1999	2000	Desinteresse dos associados/brigas
Guaratinguetá	Amigos do livro	Coleta seletiva do livro	Seleção e venda de produtos	Vendas conjuntas	contato com condomínio	2	12	0	2000	2000	Desinteresse dos associados
São Paulo	Cobertura de policarbonato	Materiais Plástico	Revestimento plástico	Compras conjuntas	Marketing conjunto	2	14	4	2001	2002	Desinteresse dos associados
Aparecida do Norte	Fabricantes de vela	Material religioso	Comércio de produtos	Compras conjuntas	feiras e exposições	1	10	3	2001	2001	Desinteresse dos associados
Amparo	Rede AMMA	Mercearias	Gêneros alimentícios	Compras conjuntas	Marketing/ vendas	1	8	3	2002	2003	Fim apóio DES
Santos	Rede Pão	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Marketing	1	148	50	1999	2002	Desinteresse alguns dirigentes
Guarulhos	Essência do Pão	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Marketing	1	6	6	2002	2002	Fim apóio DES
Atibaia	Rede Padaria	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Feiras / eventos	1	8	8	2002	2003	Fim apóio DES
Campinas	Rede Sipac	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Marketing	4	12	12	2002	2003	Desinteresse dos associados/ Cavalo Troia
Itu	Rede Padaria de Itu	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Feiras / eventos	2	8	5	2002	2003	Fim apóio DES
Indaiatuba	Rede Delícia	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Marketing	1	6	3	2002	2003	Fim apóio DES
Mogi das Cruzes	Rede Delícias do Pão	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Feiras / eventos	1	17	10	2002	2003	Fim apóio DES/ Desinteresse dos associados
Sorocaba	Rede Sipans	Padaria	Comercio de pães, bolos, doces e efins	Compras conjuntas	Marketing	4	12	8	2002	2003	Fim apóio DES
Mogi das Cruzes	Amigos da Pizza	Pizzarias / Massas	Fabricação e venda de pizzas	Compras conjuntas	Marketing conjunto	1	5	3	2002	2003	Fim apóio DES

Fonte: levantamento de campo

## **Rede Pão**

### **Início em 1999 e encerramento em 2002.**

Um grupo de empresários interessados em obter melhores resultados nas negociações com fornecedores, que até então praticavam preços diferenciados na venda de alguns produtos, viu na união o passaporte para tal possibilidade. Em outubro de 1999, na cidade de Santos, criou-se a Rede Pão (uma associação de panificadores), com o objetivo de reduzir custos e enfrentar a concorrência dos supermercados da região, que passaram a vender pão nos estabelecimentos a preços reduzidos. Inicialmente, os panificadores não entenderam bem o propósito de um supermercado vender pão a um preço tão baixo; com o tempo, entenderam que essa era uma forma de atrair clientela já que produzir a propaganda (panfletos e distribuição) era bem mais caro. Após algumas pesquisas descobriu-se que o pãozinho vendido a R\$ 0,10 cobria apenas o custo, mas, para os empresários dos supermercados o que interessava mesmo era o aumento da frequência no estabelecimento, conseqüência direta do preço baixo do pão. Segundo uma pesquisa informal da Associação dos Panificadores do Estado de São Paulo (AIPESP), uma dona de casa vai à padaria 14 vezes por mês ao passo que ao supermercado ela se dirige 3,9 vezes. De posse dessa informação, os panificadores uniram-se em uma tentativa de reverter a tendência de esvaziamento das padarias. Inicialmente eram 14 associados e chegou a ter 148. A inspiração foi o grupo formado pelo Sindicato da categoria em São Paulo/SP juntamente com a Associação dos Panificadores de São Paulo (SINDIPAN e AIPAN). O primeiro resultado significativo foi conseguido com uma negociação direta com uma cooperativa de leite, que possibilitou aos panificadores a venda do produto a preços inferiores aos praticados pelos supermercados da região. Depois, com a ajuda do DRS, a Rede Pão conseguiu colocar nas gôndolas das padarias associadas vários produtos com marca própria (café, leite, sorvete, farinha de rosca, etc.). O grupo foi desfeito em 2002 por conta de divergências de interesses. O agrupamento cresceu muito no início pelas vantagens que oferecia; depois, por divergências internas, acabou não lidando adequadamente com as diferenças de interesses, não mais agradou aos associados porque uns se beneficiavam mais que outros, e se dispersou.

## **8. Discussão e conclusões**

No ambiente concorrencial típico, isto é de disputa de espaços em um mercado com um dado potencial, a trajetória natural é no sentido de ações individuais. As decisões são tomadas em condições de incerteza e a partir de escolhas estratégicas, que em grande medida refletem as preferências, valores pessoais e expectativas dos principais dirigentes. Mas o ambiente competitivo é marcado também por forte interdependência, seja pela complementaridade, seja pela substituição de produtos, isto é, ações levam a reações dos concorrentes.

Em situação de intensificação da concorrência, o cooperar pode significar agregar maior poder para enfrentar outros concorrentes. No caso das grandes empresas, o movimento de acordos e mesmo de fusões é ilustrativo a esse respeito. Entretanto, no caso de pequenas empresas, para as quais a maior fragilidade na disputa por espaços no mercado recomendaria maior atenção ao agir coletivamente, a dispersão e o fato de escolhas estratégicas estarem nas mãos dos proprietários da empresa, entre outros fatores, dificultam a organização de arranjos de cooperação. No caso de pequenas empresas, o manter-se no mercado significa em grande parte das vezes “acertar” nas decisões “de cada dia”, o que pode deslocar para segundo plano um horizonte de planejamento de mais longo prazo; da mesma forma, os dirigentes de pequenas empresas consideram em segundo plano e não são facilmente “seduzidos” por possíveis resultados oferecidos para um futuro longínquo o qual muitas vezes sequer conseguem visualizar ou verem-se como partícipes.

Adicionalmente, pelo particular esforço que a continuidade da empresa requer, investimentos e sucessos, mesmo que modestos e efêmeros (e que só poderá ser constatado a *posteriori*) tendem a ser tratados como estratégicos, resultados de uma percepção única, de um conhecimento tácito, e, que, portanto, tende a ser preservado como um direito de propriedade para o qual a disposição de compartilhamento é bastante reduzida.

O individualismo dificulta a superação de fragilidades inerentes ao pequeno porte, tais como, reduzido poder de barganha nas compras, impossibilidade de obter vantagens de escala em distintos aspectos que geram impactos nos custos e a dificuldade de desenvolver uma completa estratégia de marketing que tenha como foco a visão do produto ampliado (que considera além do produto ou serviço específico aspectos tais como serviços adicionais, garantia, confiabilidade do fornecedor, imagem, embalagem, etc).

A formação de redes de pequenas empresas é uma forma de superar estas dificuldades. Entretanto, considerando-se a mencionada aversão a ações conjuntas, é necessária a atuação de um agente catalisador externo para articular e de alguma forma evidenciar a racionalidade econômica do agir coletivamente, sem o que não será possível viabilizar qualquer tipo de arranjo de cooperação ou rede de empresas. Constituída a rede e com sua continuidade e amadurecimento, vai-se construindo a percepção das vantagens de ações conjuntas. Essa construção requer tempo e persistência das ações, para que se construa alguns elos de confiança, daí a importância da permanência do agente externo como animador e promotor de iniciativas que contribuam para a geração de confiança entre os participantes. A análise ao longo deste trabalho apontou evidências de possíveis riscos oriundos da retirada da ação do agente indutor, em especial no caso de redes ainda no nascedouro. Os resultados sinalizam que o agente indutor tem papel importante na manutenção do interesse dos associados das redes de baixa e média necessidade de coordenação de ações, pois a relativa falta de compromisso com a entrada individual na associação tem como contrapartida o baixo comprometimento com a rede.

A formação de redes de qualquer natureza entre empresas depende das decisões estratégicas dos tomadores de decisões nas empresas e de sua percepção quanto às possíveis vantagens do agir coletivamente *versus* o agir individualmente. Isto é, da adesão de um conjunto significativo de dirigentes de empresas a uma particular forma organizacional caracterizada por um tipo específico de coordenação e de estreitos e persistentes relacionamentos entre empresas. Redes que exigem um maior comprometimento inicial dos participantes, dada a maior necessidade de coordenação de ações entre os participantes para sua constituição tendem a apresentar maior probabilidade de sobrevivência, comparativamente às redes que podem ser constituídas sem maior compromisso. Estas redes precisam de maior apoio do agente indutor para sua consolidação.

Um fator que se destacou na análise é o grande número de redes constituídas no setor Comércio, e dentro deste setor de padarias e lojas de material de construção. Uma explicação deste fator pode ser devido há diferenças no padrão percebido de concorrência entre empresários do setor industrial, serviços e comercial. Empresários do setor industrial tendem, até pelas características estruturais do setor em que atuam, tendem a se ver mais como concorrentes diretos que os empresários do setor Comércio, pois tendem a concorrer independentemente do espaço físico. O relativo isolamento geográfico das empresas comerciais de um mesmo segmento, em geral dispersas ao longo do tecido urbano de uma cidade, tende a gerar uma percepção menor de concorrência direta (a situação como uma espécie de “monopolista” seria percebida como uma certa segurança, apesar de restrita àquele particular e na maior parte das vezes estreito espaço). A situação é muito distinta do caso de empresas industriais ou de serviços que concorrem entre si em todos os espaços. Esse fato explicaria a razão pela qual programas que visam a construir redes conseguem maior adesão de agentes que atuam no setor Comércio. Observa-se que algumas redes constituídas no setor Serviço (relacionadas ao segmento de alimentação) são compostas por empresas nas quais há um relativo isolamento geográfico quanto à concorrência, adotando

assim um comportamento próximo ao das empresas comerciais. Entretanto, esses fatores não esgotam o rol de possíveis explicações para maior ou menor disposição de formar redes de cooperação e para as maiores ou menores chances de sucesso. Assim, comparando-se, por exemplo, os resultados da constituição e permanência de redes de padarias e de materiais e construção, percebe-se que o argumento da maior ou menor percepção quanto a concorrentes diretos por si só não teria sustentação.

No caso das padarias, aparentemente mais protegidas por uma espécie de “monopólio”, para o qual contribuiria a localização, o índice de continuidade das redes foi bem inferior ao das lojas de materiais de construção, aparentemente mais expostas a uma concorrência direta. Ocorre que outros fatores têm peso significativo, entre eles a motivação inicial da formação da rede e o grau inicial de coordenação e de compromisso necessário a ser assumido pelos participantes (bem maior no caso das redes de lojas de material de construção que nas padarias), além da presença, ou não, de um agente externo, neutro, que mantenha até um estágio de relativa maturidade, a articulação em torno do objetivo inicial e a integração entre os participantes. No caso das padarias é de se supor que vários desses fatores atuaram no sentido de não favorecer a continuidade. Como são redes que podem ser constituídas com um menor grau de compromisso individual, a retirada do apoio inicialmente proposto (sinal negativo para a construção de laços de confiança), levou ao aborto de várias destas iniciativas ainda em estado nascente.

Na situação predominante de individualismo, ações conjuntas só tenderão a ser vistas como agregadoras de valor se forem construídas para além das conquistas individuais já alcançadas por cada um dos potenciais participantes. Como decorrência, o objetivo inicial da associação deve atender os interesses imediatos dos pequenos empresários, respondendo a uma ameaça coletiva ou a uma oportunidade percebida que unicamente pode ser explorada por meio de uma ação coletiva. Neste aspecto, a central de compras é uma das formas mais evidentes de obter benefícios concretos no curto prazo a partir de ações associativas. Isso atende os interesses diretos dos empresários que por um lado conseguem aumentar seu poder de barganha respondendo assim à ação dos distribuidores e empresas fornecedoras, que geralmente tem um poder de barganha maior (resposta à ameaça percebida) e por outro conseguem com as compras conjuntas aumentar o próprio poder de barganha e reduzir o custo de compra (oportunidade percebida). Note-se que nesse caso específico, não se requer o compartilhamento de nenhuma eventual conquista individual já construída, o que favorece a adesão ao projeto, a autonomia e a individualidade de cada participante não seriam ameaçadas; o objetivo individual seria facilitado pela ação conjunta; a complementaridade aparece na soma de esforços visando redução de custos ou condições de compra mais favoráveis, por exemplo; o objetivo da ação conjunta seria um meio para o alcance do objetivo de cada empresa; a formação de central de compras seria bastante funcional nesse sentido, o que justificaria a agregação na forma dessa particular rede de relações.

A obtenção dos ganhos surge após um processo delicado que exige a adesão e comprometimento de um grupo de agentes, de porte e interesses relativamente semelhantes, a formulação (e a efetiva adesão de cada um dos participantes) de uma espécie de “estratégia coletiva” em especial no que tange às decisões relativas a quais produtos passarão a ser comprados em conjunto, de forma a atingir a escala necessária para obter poder de barganha, e a superação de tentativas de fornecedores de desestabilizar a rede, além da superação da natural tendência de alguns participantes buscarem obter (por um certo tipo de oportunismo ex-ante e ex-post) vantagens individuais. A constituição de uma

central de compras tem sido, no caso de varias redes analisadas, o elemento impulsionador para outras ações coletivas dentro das redes. No entanto, vale advertir, que por si só não garante a continuidade da rede. Posteriormente, tendo construído esse espaço coletivo, é fundamental identificar e aproveitar outras possibilidades de atuação conjunta para preservar e ampliar o grau de aderência do tecido constitutivo da rede. Papel central parece caber ao apoio de agentes externos neutros que centram o foco no todo que representa a rede e não em cada um dos participantes isoladamente, ao mesmo tempo em que evidencia os ganhos a cada um, pelos resultados aqui expostos, compatíveis com propostas encontradas na literatura. Na formação da rede é importante a seleção de participantes de perfil adequado evitando a infiltração de agentes desagregadores tais como os “cavalos de Tróia”.

## Bibliografia

- CASSAROTO FILHO, N. E PIRES, L.H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BARQUERO, Antonio Vázquez. *Desarrollo, redes e innovación*. Madrid: Editora Pirámide, 1999.
- DUARTE, Teresinha. *Cooperação Comercial – Uma Estratégia de Competitividade*. Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério de Economia, DT11/98., 1998. Disponível em: <http://www.gee.min-economia.pt/resources/docs/publicacao/DT/dt11.pdf>, acesso em 27/07/2005.
- SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil*. DF, Brasília: Edição Sebrae, 2002.
- SCHMITZ, Hubert, NADVI K. Clustering and Industrialization: introduction. *World Development*, vol. 27, nº 9, set. 1999.
- SEBRAE. *Associativismo na Comercialização*, SEBRAE NACIONAL, 2002.
- SOUZA, Maria Carolina A. F.; BACIC, Miguel Juan; Restrições ao Desenvolvimento de Alianças e Prática Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: o Caso do Setor de Plásticos do ABC Paulista, 09/2002, *XXVI Enanpad 2002*, Vol. 1, pp.1-15, Salvador, BA, BRASIL, 2002.
- UNIDO (2001) *Development of Clusters and Networks of SMEs*. The UNIDO Programme, Private Sector Development Branch. Investment, Promotion and Institutional Capacity Building Division. United Nations Development Organization: Viena, 2001.

## ANEXO – Informações básicas sobre as redes constituídas pelo programa Redes Setoriais

Município	Nome da Rede	Atividade principal das empresas constituintes da rede	Ano início	Ano desativação	Setor	Redes das quais o primeiro autor participou	Pessoa de contato na rede	Fone
Tambaú	Associação dos Produtores	Cerâmica	1998	2000	Indústria		Sr. José Luiz	673-2637
Sorocaba	Rede Page Car	Lojas de automóveis	1998	Em operação	Comércio	x	Sra. Regina	(15) 222-6951
São Paulo	Rede Construir	Mat. de Construção	1998	Em operação	Comércio		Sr. Júnior	(11) 5071-7575
Sorocaba	Rede ANOMA	Oficinas de aeronaves	1998	Em operação	Serviços	x	Sr. Rosivaldo/Filo	(15) 3313-2153
Piracicaba	Rede APAPIR	Padaria	1998	Em operação	Comércio	x	Sr. Adilson Sartori	(19) 3413-0946
São Paulo	Rede Amigos do Pão	Padaria	1998	Em operação	Comércio		Sr. Eduardo	(11) 6901-6000
Silveira	Artezanato	atividades manuais	1999	2000	Comércio		Sr. Henrique	(12) 566-1269
Mogi das Cruzes	Rede Construalto	Mat. de Construção	1999	Em operação	Comércio		Sr. Rocco	(11) 4747-4039
Sorocaba	Rede Construmix	Mat. de Construção	1999	Em operação	Comércio	x	Sr. Luiz Gonzaga	(15) 3233-4722
Santos	Rede Pão	Padaria	1999	2002	Comércio		Srª Neille	(13) 3231-1137
Laranjal Paulista	Assoc. Fabricantes www.afabrinq.com.br	Plástico / Brinquedos	1999	Em operação	Indústria		Sr. Mauro	(15) 283-4202
Guaratinguetá	Amigos do lixo	Coleta seletiva do lixo	2000	2000	Serviços		Sr. Marcos Paulo	Não fornecido
Piracicaba	Rede Center Móveis	Lojas de Móveis	2000	Em operação	Comércio		Sr. Reinaldo / Valdir	(19) 3434-8455
Pindamonhangaba	Rede Vale Construir	Mat. de Construção	2000	Em operação	Comércio		Sr. Eduardo	(12) 3648-6100
S José dos Campos	Rede Construvap	Mat. de Construção	2000	Em operação	Comércio		Sr. Celso	(12) 3921-1137
Sorocaba	Rede Bom Lugar	Supermercados	2000	Em operação	Comércio		Sr. Marco Antônio	(15) 228-3333
Sorocaba	Rede Pastel	Comércio de massas	2001	Em operação	Serviços		Sr. Armando	(15) 3238-

								2782
Queluz	Núcleo de Ag. Turismo	Empresas de Turismo	2001	2002	Serviços		Sr. Mauro	(12) 547-1012
São Paulo	Rede Casanova	Mat. de Construção	2001	Em operação	Comércio		Sr. Victor	(11) 6949-1169
São Paulo	Cobertura de policarbonato	Materiais Plástico	2001	2002	Comércio		Sr. Ronaldo	(11) 6091-9001
Aparecida do Norte	Fabricantes de vela	material religioso	2001	2001	Comércio		Sr. Roberto	(12) 565-3582
Guarulhos	Rede Pizza	Pizzarias / Massas	2001	Em operação	Serviços		Sr. Rogério	(11) 6402-4831
São Paulo	Rede ABERIMEST	Prestadores de serviços	2001	2003	Serviços		Sr. Cunha / Guerra	(11) 3549-4799
Sorocaba	Rede APTA	Apicultores	2002	Em operação	Agroind.	x	Sra. Mônica Grohan	(15) 234-5036
São Paulo	Rede Empreiteiros	Construção Civil	2002	2003	Serviços	x	Eng. Alexandre	(11) 3285-3066
São Paulo	Rede Fitness	Ind. Confecção	2002	2002	Indústria		Sr. Marcos	(11) 6440-2433
Amparo	Rede ECOMINI	Ind. da Confecção	2002	Em operação	industria	x	Sr. Carlos Silva	(19) 3808-4992
Amparo	Rede AMMA	Mercearia	2002	2003	Comércio	x	Srª Denilse Lima	(19) 3808-2674
Atibaia	Rede Padaria	Padaria	2002	2003	Comércio	x	Sr Rogério Shimura	(11) 4418-2377
Campinas	Rede Sipac	Padaria	2002	2003	Comércio	x	Sr. Ricardo Moro	(19) 3243-3412
Guarulhos	Essência do Pão	Padaria	2002	2002	Comércio		Sr. Jaime	(11) 208-7075
Itu	Rede Padaria de Itu	Padaria	2002	2003	Comércio	x	Sr. Hélio Teixeira	(11) 4022-7863
Indaiatuba	Rede Delícia	Padaria	2002	2003	Comércio	x	Sr. Antonio Mattioni	(19) 3834-5444
Jundiaí	Rede APAN	Padaria	2002	Em operação	Comércio	x	Sr. Adriano Santos	(11) 4586-6835
Mogi das Cruzes	Rede Delícias do Pão	Padaria	2002	2003	Comércio		Sr. Artur	(11) 4796-3128
Sorocaba	Rede Sipans	Padaria	2002	2003	Comércio	x	Sr. Paulo Bacceli	(15) 227-8444
Mogi das Cruzes	Amigos da Pizza	Pizzarias / Massas	2002	2003	Serviços		Sr. Gerson	(11) 4796-8856

São Paulo	Rede de lojas mat. plástico	utilidades domésticas	2002	2002	Comércio	x	Sr. Luiz Carlos	(11) 0800-178955
Sorocaba	Convention Bureau	Hotéis, Ag. de Viagens	2003	Em operação	Serviços	x	Sr. Marcelo Martins	(15) 224-5754
Diadema	Rede Mãos à Obra	Mat. Construção	2003	Em operação	Comércio	x	Sr. Luiz Vaz	(11) 4056-7528