

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

MÁRCIA PATRÍCIA SILVA DAS NEVES

**ANÁLISE DA COOPETIÇÃO EM REDES HORIZONTAIS DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO RS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DAS REDES**

Porto Alegre

2009



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA

MÁRCIA PATRÍCIA SILVA DAS NEVES

**ANÁLISE DA COOPETIÇÃO EM REDES HORIZONTAIS DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO RS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DAS REDES**

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2009

MÁRCIA PATRÍCIA SILVA DAS NEVES

**ANÁLISE DA COOPETIÇÃO EM REDES HORIZONTAIS DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO RS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DAS REDES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2009

MÁRCIA PATRÍCIA SILVA DAS NEVES

ANÁLISE DA COOPETIÇÃO EM REDES HORIZONTAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DO RS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS REDES

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração da faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dr. Grace Vieira Becker

Profa. Dr. Mirian Oliveira

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Prof. Dr. Peter Bent Hansen (Orientador)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N518a Neves, Márcia Patrícia Silva das
Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e
médias empresas do RS na percepção dos gestores das redes /
Márcia Patrícia Silva das Neves. – Porto Alegre, 2009.
154 f. il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade
de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS,
2009.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen.

1. Administração de Empresas. 2. Alianças Estratégicas
(Administração). 3. Redes Horizontais de Cooperação. 4.
Elementos Chave da Coopetição. 5. Empresas – Rio Grande do
Sul. I. Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 658.047

**Ficha Catalográfica elaborada por
Nívea Bezerra Vasconcelos e Silva CRB 10/1255**

AGRADECIMENTOS

Ao meu amigo e professor Peter Bent Hansen, orientador deste trabalho, pela brilhante orientação, pelo incentivo, pelos conselhos, e pela competência profissional demonstrada, nunca terei palavras suficientes para expressar todo o sentimento de gratidão que tenho por este grande profissional.

Aos professores do MAN que com muita competência exerceram seu papel de educadores, em especial as professoras Grace e Miriam pelas contribuições nos artigos e na própria dissertação que com certeza engrandeceram em muito estes trabalhos.

Às secretárias do MAN, Jana, Flávia e Paula pelo carinho e dedicação que sempre dispensaram a nós.

Aos colegas de Mestrado pelos momentos que passamos juntos e pelos valiosos debates que tivemos em aula. Em especial agradeço a minha colega e amiga Camila Soder pela amizade construída, pelas trocas de conhecimento, e pela parceria nas publicações.

Ao meus amigos professores Alisson, Paulo e Elaine por acreditarem em mim, e me apoiarem em todo o desenrolar de minha vida acadêmica.

Aos empresários e equipes das redes Agafarma e Redecore pela atenção com a qual me acolheram, permitindo assim a concretização desta pesquisa. A amiga e professora Letícia Braga que sempre me atendeu com dedicação, solucionando minhas dúvidas e tornando possível a proximidade com as redes estudadas.

Ao meu pai que é meu maior incentivador e amigo, estando sempre a meu lado quando mais precisei nestes anos de Mestrado. À minha mãe que com ternura e amor cuidou para que eu sempre fosse feliz acima de tudo. Aos meus irmãos que aceitaram a minha ausência e sempre que estiveram ao meu lado trouxeram alegria. E à minha avó Zilda que esteve comigo mesmo a distância todo o tempo me ajudando no que fosse preciso e torcendo por mim.

Ao meu marido que é meu maior parceiro nestes últimos seis anos da minha vida, meu grande incentivador. E aos meus sogros Nine e Eduardo que me dedicaram carinho e atenção sempre que precisei nestes últimos anos e foram grandes incentivadores.

Aos meus amigos, em especial as minhas amigas Bárbara e Renata que durante dois anos compreenderam a minha ausência nos encontros de turma, nas festas, e me incentivaram a buscar os meus objetivos.

A Deus que conduziu meus passos e permitiu a conclusão desta Dissertação!

Dedico este trabalho ao meu marido Matheus pelo aprendizado e amor incondicional que me proporcionou .

O senhor é meu pastor e nada me
faltará. Salmo 23:1

RESUMO

Esta Dissertação estuda as Redes de cooperação Agafarma e Redecore do Estado do Rio Grande do Sul à luz da teoria da coopetição, que tem se apresentado como um campo de estudo relevante da Administração Estratégica quando se pretende avaliar o relacionamento nestas redes horizontais de cooperação. O objetivo geral desta pesquisa é analisar os elementos-chaves que caracterizam a coopetição nas Redes Horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. A estratégia de pesquisa adotada foi do tipo estudo de casos múltiplos, com investigação qualitativa, que teve como técnica de coleta de dados entrevistas com roteiro semi-estruturado em profundidade e análise documental. Os respondentes foram associados e gestores das Redes Agafarma e Redecore. Os dados foram tratados e analisados de forma separada a fim de se obter o resultado final. De acordo com os resultados, pode-se inferir que os elementos-chaves da coopetição identificados a partir da teoria encontram-se presentes nas redes estudadas, as quais possuem em graus diferentes todos os elementos propostos. Destaca-se ainda que elementos como a complementaridade, igualdade e reciprocidade, formadores da cooperação, são mais fortes nas redes menor e mais nova, o que é o caso da Rede Redecore. E elementos como concorrência, controle e padronização, independência e análise de desempenho individual e coletivo, formadores da competição, são mais frequentes na rede maior e com mais tempo de mercado, o que é o caso da Rede Agafarma. Por fim, observa-se que o equilíbrio entre os elementos formadores da coopetição nas redes de empresas é fundamental para a sustentação e o crescimento das redes analisadas no mercado.

Palavras-chaves: Coopetição, Redes Horizontais de Cooperação, Elementos-chaves da coopetição.

ABSTRACT

This thesis has studied Agafarma and Redecore cooperation networks in the state of Rio Grande do Sul (Brazil) under the co-opetition theory, a relevant field of study within the Strategic Management when intending to evaluate the relationships among such cooperative horizontal networks. The general objective of this research was analyzing the key elements characterizing co-opetition in horizontal networks of small and medium enterprises based in Rio Grande do Sul. The research strategy was a qualitative investigation of multiple case-study, data being extracted from semi-structured deep interviews and documental analysis. Respondents were associates and managers of Agafarma and Redecore networks. Data were first individually treated and analyzed. Findings have shown that all the co-opetition key elements identified according to the theory are present in the studied networks, in different levels. It must also be highlighted that co-opetition forming elements such as complementariness, equality and reciprocity are stronger in Redecore, the smaller and newer network. Co-opetition formers such as competitiveness, control and standardization, independence and analysis of individual and collective performance are more frequent in Agafarma, the greater network having longer permanence within the market. Finally, it can be noted that the balance among the co-opetition forming elements in business networks is essential for sustainability and growth of the networks analyzed in the market.

Keywords: Co-opetition; Cooperative Horizontal Networks; Co-opetition key elements.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa de orientação conceitual.....	28
Figura 2- Desenho de Pesquisa.....	58
Figura 3- Logomarca da Rede Agafarma	72
Figura 4- Logomarca da Redecore.....	85
Figura 5- Formação do processo de coopetição nas redes de PME's.....	123
Figura 6- Relação entre os elementos-chaves presentes no modelo de coopetição para PME's proposto.....	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características de alianças entre empresas.....	25
Quadro 2 - Características das “Redes de Cooperação” do Programa da SEDAI-RS.....	30
Quadro 3- Combinações de Cooperação e Competição.....	40
Quadro 4- Modelo Teórico da pesquisa: Elementos-chaves da coopetição em redes de empresas.....	47
Quadro 5- Modelo teórico da pesquisa para identificação dos Elementos-chaves da Coopetição nas redes de PMEs.....	54
Quadro 6- Resumo das fases da pesquisa.....	63
Quadro 7- Verificação da existência e avaliação da intensidade de ocorrência dos elementos-chaves da coopetição na Rede Agafarma.....	82
Quadro 8- Verificação da existência e avaliação da intensidade de ocorrência dos elementos-chaves da coopetição na Rede Redecore.....	95
Quadro 9- Elementos-chaves da coopetição com intensidades de ocorrência similares nas redes Agafarma e Redecore.....	86
Quadro 10- Elementos-chaves da coopetição com intensidades de ocorrência diferentes nas redes agafarma e redecore.....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	19
1.2.1 OBJETIVO GERAL	19
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 REDES DE EMPRESAS E COOPETIÇÃO.....	23
2.1 REDES DE EMPRESAS.....	23
2.1.1 Tipologias de alianças entre empresas.....	23
2.1.2 Redes horizontais de empresas.....	27
2.1.3 Redes de cooperação no Rio Grande do Sul	29
2.1.4 O Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul.....	32
2.2 COOPETIÇÃO EM REDES DE EMPRESAS.....	34
2.2.1 Conceitos sobre coopetição e competição.....	34
2.2.2 Conceitos sobre Cooperação	38
2.2.3 Paralelo entre cooperação e competição nas redes.....	42
2.2.4 Elementos-chaves da Coopetição em Redes de Empresas.....	44
2.3 PROPOSTA DE UM MODELO PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS- CHAVES DA COOPETIÇÃO NAS REDES DE PMEs.....	52
3 MÉTODO DE PESQUISA	56
3.1 ESCOLHA E CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO.....	56
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	57
3.3 DESENHO DE PESQUISA.....	57
3.4 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	59
3.4.1 Etapa 1 - Revisão bibliográfica.....	59
3.4.2 Etapa 2 – Fase preparatória.....	60
3.4.2.1 Diagrama de Afinidades.....	61
3.4.2.2 Diagrama de Relações.....	62
3.4.3 Etapa 3 - Coleta de dados.....	63

3.4.4 Etapas 4- Análise dos dados.....	65
3.4.5 Etapa 5 – Estabelecimento das conclusões.....	65
3.5 PROCEDIMENTOS PARA CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	65
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	67
4.1 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS.....	67
4.1.1 Entrevistas.....	67
4.1.1.1 Documentos.....	69
4.2. O CASO DA REDE AGAFARMA.....	69
4.2.1. Caracterização da rede Agafarma.....	70
4.2.2 Análise do caso Agafarma: Identificação dos elementos-chaves da coopetição e avaliação da intensidade destes elementos na Rede.....	72
4.3 O CASO DA REDECORE.....	83
4.3.1. Caracterização da Redecore.....	83
4.3.2 Análise do caso Redecore: Identificação dos elementos-chaves da coopetição e avaliação da intensidade destes elementos na Rede.....	85
4.4. QUADRO RESUMO DOS CASOS ESTUDADOS.....	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
5.1 CONCLUSÃO.....	98
5.2LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	101
5.3PESQUISAS FUTURAS.....	101
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICES.....	112
Apêndice A - PROTOCOLO DA PESQUISA.....	113
Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	117
Apêndice C – DIAGRAMA DE AFINIDADES.....	123
Apêndice D – DIAGRAMA DE RELAÇÕES	124
ANEXOS.....	125
ANEXO A - ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE FARMÁCIAS INDEPENDENTES.....	126
ANEXO B – REDECORE.....	129
ANEXO C – DOCUMENTOS DAS REDES ESTUDADAS	138

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMES) possuem papel fundamental na economia mundial, sendo responsáveis pela geração de muitos postos de trabalho e formação de renda. O mesmo acontece com as PMES brasileiras, que formam a maior parte do total das empresas no país, possuindo poder assim de alavancar o desenvolvimento econômico nacional e gerar emprego e renda (SEBRAE, 2007).

No entanto, estas empresas sofrem limitações provenientes de seu porte, que lhes dificultam a exploração de seu potencial. Entre as dificuldades encontradas pelas PMEs sobressaem-se menores escalas de compras e produção, pouca influência sobre o ambiente externo, falta de recursos, barreiras legais e fiscais, dificuldades no acesso a crédito, avanços tecnológicos, a recursos de gestão, a fornecedores, o que têm levado muitas destas empresas a se extinguirem nos primeiros anos de existência (SEDAI, 2008). Devido a isto, muitas destas empresas, na busca de resolução de seus problemas, tem encontrado na união e na cooperação, através de arranjos empresariais, uma forma de superar suas dificuldades e manterem-se no mercado. Entre outros tipos de arranjos empresariais surgiram as redes de cooperação entre empresas de pequeno e médio porte.

A partir da constituição destas redes de empresas, pode-se tornar possível a superação de limitações, principalmente as referentes à diminuição nos custos de compra ou produção, aumento da produção, diminuição nos custos com serviços especializados como jurídicos, contábeis e, conseqüentemente, gerando aumento no lucro. Outras vantagens ainda podem ser obtidas com a formação de redes de empresas, como troca de experiência e conhecimento, *marketing* coletivo e fortalecimento da marca (SEDAI, 2008).

Contudo, devido às organizações estarem inseridas em um contexto que requer alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constante, outras questões requerem atenção especial quando se trata de redes de empresas. É o caso da dificuldade na gestão destas alianças, suas altas taxas de mortalidade, e o complexo paradigma da cooperação e competição que ocorrem simultaneamente entre empresas associadas em redes. Considerando-se estas limitações, entre outras, verifica-se a necessidade de formação da capacidade de gerenciamento destas redes, principalmente quanto ao processo de cooperação existente nas mesmas (LEÃO, 2005).

Neste contexto, o propósito desta pesquisa é contribuir na identificação dos elementos-chaves que caracterizam a coopetição nas redes de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

São vários os fatores que tornam importantes o estudo das pequenas e médias empresas, sendo que Souza (1995) destaca os seguintes: estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; relações capital/trabalho mais harmoniosas; possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas; e potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e processo.

No entanto, inseridas em um ambiente competitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, e custos envolvidos na exportação de produtos (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Outras desvantagens referem-se à falta de controle sobre o ambiente externo, tais como, dificuldades na estrutura gerencial frágil, que normalmente é pouco formalizada, não possui controles quantitativos, enfatiza resultados de curto prazo, e possui tomada de decisão intuitiva (LEONE, 1999); maior vulnerabilidade aos efeitos da globalização, maior dificuldade para absorção de inovações gerenciais e tecnológicas, e poder de barganha reduzido (HASTENREITER FILHO, 2005). Com todas estas limitações, a taxa de mortalidade das PMEs é maior do que a das grandes empresas. Por exemplo, a taxa de mortalidade das microempresas no Brasil nos últimos anos foi bastante elevada, sendo

apenas de 8% a percentagem de empresas que abriram e continuaram em atuação até seu quinto ano de vida (SEBRAE, 2008).

Assim, para ganhar vantagem competitiva frente aos competidores (JARILLO, 1988), algumas PMEs passaram a constituir redes de empresas em diversos países do mundo. O berço destas redes empresariais deu-se na Itália, na década de 1970, onde foram formadas redes de pequenas empresas na região da Emilia Romagna por iniciativa dos próprios empresários influenciados pela cultura local (LAGEMANN, 2004). Posteriormente estas redes se estenderam para diversos outros países, as vezes por iniciativa dos próprios empresários, as vezes por estímulo governamental, e de instituições de ensino e pesquisa. A organização das Nações Unidas (ONU) possui ações para a formação de redes em países em desenvolvimento como o México, Jamaica, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Marrocos, Paquistão, Índia, entre outros (UNIDO, 2001). No Brasil, a instituição responsável pelo apoio às micro e pequenas empresas é denominada Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). No Estado do Rio Grande do Sul verifica-se o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), para o desenvolvimento das PMEs, visto que esta secretaria desenvolveu o Programa “Redes de Cooperação” em parceria com algumas universidades da região, que busca dar suporte à formação e ao desenvolvimento das redes de empresas no Estado do Rio Grande do Sul

Para Vinhas e Becker (2006) as pequenas empresas preenchem uma lacuna que as grandes não possuem interesse em ocupar. Porém, para poderem ocupar espaço de forma competitiva no mercado, elas precisam estar capacitadas e organizadas; daí a importância de realizarem alianças estratégicas sob a forma de redes de cooperação.

As empresas ao unirem-se em redes buscam satisfazer suas necessidades e minimizar suas deficiências. Como exemplos de vantagens que podem ser almejadas através da formação destas redes cita-se: possibilidade de concentração do foco no *core business*, melhoria na produtividade, redução dos custos, acesso a novos mercados, a novas tecnologias, à mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiência, acesso a informações, acesso a instituições e programas governamentais (ROMAN, 2007); proteção contra o ambiente externo (ASTLEY e FOMBRUN, 1983); formação de reputação, adaptabilidade às mudanças de mercado (POWELL, 1987); superação de barreiras legais e negociais (WALTERS,

PETERS e DESS, 1994); ganhos de escala (GOMES-CASSERES, 1994); compartilhamento de riscos (BROUTHERS e WILKINSON, 1995); manutenção da estabilidade no mercado e redução de incertezas (KOSA e LEWIN, 2000); diminuição da rivalidade (PARK e UNGSON, 2001) e aprendizagem organizacional (KLOTZKE, 2002).

Neste sentido, pode-se observar com o anteriormente exposto os benefícios que a atuação em redes de empresas pode proporcionar as PMEs. No entanto, alguns fatores devem ser considerados pelos empresários antes de se engajarem nestas alianças, devido a maior complexidade de gerenciamento das redes, à perda parcial de autonomia, ao processo paradigmático de cooperação e competição que ocorre ao mesmo tempo nestas organizações, entre outros. Desta forma, a cooperação é recomendável quando os benefícios suplantam os custos (JARILLO, 1988).

Visto que a literatura sobre redes possui lacunas referentes a tais fatores, justifica-se a elaboração de pesquisas acadêmicas que busquem colaborar no entendimento de tais dificuldades.

A literatura aborda a ocorrência de altas taxas de falhas e riscos para as redes de empresas (BROUTHERS e WILKINSON, 1995). Dentre os diversos fatores que atrapalham no sucesso das redes de empresas destacam-se as dificuldades aliadas ao contexto das redes (PARK e UNGSON, 2001), proveniente de questões como a cooperação e competição simultâneas – cooepição - (RANGAN e YOSHINO, 1996; PERKS e EASTON, 2001; DAS e TENG, 2003).

Nesta nova lógica organizacional, de acordo com Lagemann (2004), as empresas enfrentam um novo tipo de risco, o chamado risco relacional, referente à cooperação e à competição simultâneas. O risco relacional inclui o oportunismo e a incerteza em lidar com parceiros, que podem tentar agir em interesse próprio, sobrepondo-se ao interesse coletivo (DAS e TENG, 1998).

Neste processo de cooepição as pequenas e médias empresas em redes são, ao mesmo tempo, independentes e dependentes umas das outras; as suas culturas necessitam tornarem-se compatíveis; os objetivos tem que ser aproximados ao máximo. Também os diversos estilos gerenciais necessitam estarem em consonância; deve-se aprender a lidar com a competição e com os conflitos de interesses entre os parceiros, buscando assim a adequada gestão deste complexo processo, onde as empresas competem e cooperam ao mesmo tempo.

No entanto, no passado o objeto quase que exclusivo da observação acadêmica era a unidade empresarial isolada (ROMAN, 2007). O estudo sobre redes como disciplina estratégica começou a ser realizado apenas nas últimas décadas, sendo considerado novo tanto na teoria quanto na aplicação (OSBORN e HAGEDOORN, 1997), possuindo assim algumas lacunas de pesquisa a serem preenchidas.

De acordo com Grandori e Soda (1995), a teoria de redes de empresas foi desenvolvida a partir de diferentes óticas conforme as áreas dos pesquisadores, o que resultou em fragmentação desta literatura.

Dadas às lacunas existentes na literatura e à relevância do tema exposto, demonstrando que através de uma gestão da coopetição pode-se agregar capacidade competitiva à rede e às empresas associadas, apresenta-se a questão desta pesquisa: **Como ocorre a coopetição nas Redes Horizontais de PMEs, através de seus elementos-chaves, na percepção dos gestores da rede?** Partindo dessa questão de pesquisa, expõem-se, a seguir, os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Neste capítulo são apresentados os objetivos geral e específicos com a intenção de orientar a realização da presente pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a coopetição através dos seus elementos-chaves em Redes Horizontais de PMEs do Rio Grande do Sul, segundo a percepção dos gestores das redes.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Caracterizar as redes de pequenas e médias empresas à luz dos conceitos sobre coopetição;
- b) Identificar os elementos-chaves na estruturação da coopetição nas redes de empresas;
- c) Verificar a intensidade de ocorrência atribuída pelas redes aos elementos-chaves da coopetição de acordo com os gestores das redes.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Nos últimos anos, vem se desenvolvendo uma literatura sobre a análise dos relacionamentos interorganizacionais. Algumas correntes científicas, como a economia industrial, a sociologia organizacional, a teoria dos jogos, a teoria da dependência de recursos, a ecologia populacional, a teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações (OLAVE e AMATO NETO, 2001). O preceito básico destas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem obter vantagem sobre os seus competidores. Para isto, estas precisam cooperar entre si, a fim de adquirir e otimizar recursos que sozinhas não possuiriam (OLAVE e AMATO NETO, 2001; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Segundo Nohria e Eccles (1992), dentre muitos fatores três destacam-se como os principais motivadores para o aprofundamento e crescimento do número de estudos sobre redes: a) a efetivação de um novo modelo de competição, onde as redes interfirmas prevalecem frente ao antigo modelo de firmas organizadas hierarquicamente; b) a tecnologia da informação diminui cada vez mais as distâncias geográficas das empresas através de novas ferramentas de comunicação; c) a extensão do estudo deste tema para diversas áreas do conhecimento, tornando assim o assunto redes de empresas interdisciplinar e abrangente.

Desta forma, a crescente busca pela integração através de relacionamentos

interorganizacionais tem se apresentado como estratégia para se enfrentar um ambiente incerto e turbulento, caracterizado pela forte competitividade, por crises e movimentos de reestruturação (PEREIRA, VISENTINI e VENTURINI, 2006).

Neste sentido, a formação de redes entre empresas de pequeno e médio porte vem ganhando destaque justamente por proporcionar resultados sinérgicos baseados na complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades (VINHAS e BECKER, 2006), oferecendo assim a possibilidade destas empresas disporem de tecnologias e soluções que reduzam seus custos de transação relativos ao processo de inovação, e aumentem a eficiência econômica e seu grau de competitividade (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Em busca de uma resposta a esse cenário, e no intuito de reativar sua economia, o governo do Rio Grande do Sul desenhou e implantou o Programa Redes de Cooperação em 2000, visando o fomento de redes empresariais, possuindo como objetivo buscar a formação e efetivação de novas redes de micro e pequenas empresas, a fim de desenvolver concomitantemente estas pequenas empresas da região sul do país (VERSCHOORE, 2006). Este programa, segundo Verschoore (2006), se manteve vigorando na troca de governo em 2003 e perdurou até o ano de 2006, contando com a ajuda de sete universidades do Estado Riograndense, tendo constituído aproximadamente 250 redes, em diferentes áreas de atuação, tendo agregado a estas redes mais de 5.000 micro e pequenas empresas, atingindo um faturamento coletivo anual próximo de R\$ 1.000.000.000,00 (1 bilhão de reais).

Por outro lado, vem crescendo o interesse por tal temática ao longo dos anos, sendo motivada pela reflexão de alguns autores, como, por exemplo, Perrow (1992), Human e Provan (1997) e Verschoore (2006), que associaram a tipologia das redes de cooperação à performance das PMEs, ou por pesquisas desenvolvidas por autores brasileiros, como Casarotto e Pires (1999) ao estudarem o comportamento das PMEs do Norte da Itália, e Amato Neto (2000) ao apresentar exemplos de redes interorganizacionais nos países da América do Sul.

No entanto, apesar do crescente número de estudos desenvolvidos sobre redes interorganizacionais, existe uma carência de estudos sobre o processo de competição e cooperação simultâneas que ocorrem nestes arranjos empresariais. Na tentativa de minimizar esta lacuna alguns estudos vêm desenvolvendo o tema competição em redes de empresas (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996; LADO, 1997; LEÃO, 2005).

Todavia, o entendimento sobre a coopetição e seus elementos de formação nas redes horizontais de cooperação precisa ser melhor explorado (LEÃO, 2005).

Dadas as informações expostas anteriormente, e a importância do tema no Estado do RS, o presente trabalho busca destacar em sua fundamentação teórica e pesquisa de campo contribuições ao tema coopetição em redes horizontais de cooperação de PMEs.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desta pesquisa seguirá uma lógica que permita uma análise geral do contexto macro e um aprofundamento maior nas duas áreas temáticas principais: Redes de Cooperação Horizontais e a Coopetição nestas redes. De modo a atender aos objetivos da dissertação, o presente trabalho está estruturado em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, são apresentadas a introdução do estudo, a delimitação da pesquisa, os objetivos geral e específicos da mesma, é estabelecida a justificativa da importância do estudo e apresentada a estrutura deste.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica, que contempla as tipologias de alianças entre empresas, a conceituação de redes horizontais de empresas e de redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, a definição dos termos cooperação e competição e o conceito do processo de coopetição que ocorre nas redes de PME's. A seguir é apresentado o tema coopetição e são analisados os elementos-chaves do mesmo. Ainda ao final deste capítulo é apresentada uma proposta de identificação dos elementos-chaves da coopetição em redes horizontais de PME's.

Para que a verificação empírica da pesquisa seja efetuada com o rigor científico exigido pela temática abordada, o terceiro capítulo detalha a metodologia a ser utilizada, define a estratégia de pesquisa e os procedimentos para a coleta e tratamento dos dados, bem como os critérios de validade e confiabilidade do estudo de caso.

No quarto capítulo encontra-se a descrição e a análise dos resultados. Por fim, no quinto capítulo, apresenta-se às considerações finais, a conclusão, as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REDES DE EMPRESAS E COOPETIÇÃO

Este capítulo tem como objetivo descrever o contexto no qual se insere o problema de pesquisa e apresentar conceitos que sirvam de base para a concretização dos objetivos propostos. Para isto serão abordados nos próximos ítems os tópicos redes de empresas e processo de coopetição nas redes horizontais de PME's, culminando em um modelo proposto para a identificação dos elementos-chaves da coopetição nas redes a serem estudadas.

2.1 REDES DE EMPRESAS

Neste tópico será abordado o contexto no qual as redes analisadas na pesquisa estão inseridas, bem como elucidados conceitos sobre redes de empresas. Desta forma, a seção 3.1.1 aborda os principais tipos de alianças existentes entre as empresas. A seção 3.1.2 discorre sobre as redes horizontais. A seção 3.1.3 descreve as redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, que é uma das formas que as redes horizontais podem assumir. E por fim, a seção 3.1.4 discorre sobre o Programa Redes de Cooperação do Estado gaúcho.

2.1.1 Tipologias de alianças entre empresas

Uma aliança pode ser definida como sendo uma conformação organizacional na qual empresas deliberadamente decidem empreender um projeto comum (LIPNACK e STAMPS, 1994), ou um arranjo voluntário entre firmas em busca de objetivos comuns envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços (GULATTI, 1998).

Segundo Oliveira (2000) existem várias abordagens acerca do que são alianças

estratégicas. Todas, no entanto, parecem convergir para um ponto em comum: a necessidade de sobrevivência e desenvolvimento das empresas, através da manutenção de um espaço já conquistado, ou por meio da conquista de novos espaços no mercado, conjuntamente. Dentro do contexto das alianças estratégicas encontram-se diversos modelos de estruturação de relacionamentos, como *joint-ventures*, parcerias, consórcios, integração vertical, *cluster*, acordos cooperativos, *franshising*, organização virtual, integração horizontal, redes empresariais flexíveis, entre outros (LIPNACK e STAMPS, 1994).

Entre as várias modalidades de alianças, citam-se as informais, as contratuais, as franquias, as cooperativas, as alianças com universidades, as alianças entre concorrentes e não-concorrentes, etc. O Quadro 1 a seguir aborda algumas características dos principais tipos de alianças entre empresas.

Ao se verificar os conceitos utilizados para alianças e arranjos, percebe-se que estes são tratados pela literatura em muitos casos como expressões semelhantes, como pode-se observar no Quadro 1 exposto anteriormente. Estas expressões só diferem quanto ao número de empresas interligadas, onde as alianças possuem um número menor de empresas associadas do que as redes.

Apesar do termo (alianças) ser único as formas encontradas são diferentes. Verificando esta questão, observa-se que existem diversas expressões que representam este termo. Entre elas Hansen (2004) destaca as seguintes formas:

- *Filière* ou Cadeia produtiva: relação que abarca um conjunto de estratégias empresariais ligadas entre si por encadeamento tecnológicos, os quais coordenam sucessivos estágios do processo de transformação de bens e produtos;

- Cadeia Global de Valor: corresponde à coordenação global de arranjos produtivos tanto em cadeias coordenadas pelos produtores quanto pelos compradores em diferentes países. Devido ao seu caráter global, esta tipologia é usada para avaliar as relações comerciais e econômicas internacionais, as estratégias e tecnologias empregadas, a identificação dos “gargalos” produtivos e os processos de coordenação das atividades econômicas;

- *Supply Chain* ou Cadeia de Suprimentos: esta forma de arranjo trata das relações entre fornecedores e clientes internos das cadeias de suprimentos de materiais, insumos e

componentes. Portanto este possui não só caráter interno e técnico, mas também caráter externo (voltado para fornecedores, clientes e concorrentes) e estratégico (direcionado para a busca de soluções sistêmicas criativas);

Características de Alianças entre Empresas				
Autor	Palavras de Ligação	Objetivo	Empresas	Prazo
Hakansson, Kjellberg e Lundgren, 1993	Acordo	Coordenar recursos para propósitos conjuntos	Duas ou mais empresas	
Stafford, 1994	Parceria	Alcançar vantagem competitiva		Longo prazo
Vyas, Shelburn e Rogers, 1995	Acordo	Compartilhar recursos ou conhecimentos para beneficiar os envolvidos	Duas ou mais empresas	
Rangan e Yoshino, 1996	Arranjo	Objetivos acordados	Duas ou mais empresas independentes	Longo prazo
Tsang, 1998	Arranjos cooperativos	Ganho econômico mútuo	Duas ou mais empresas independentes	
Gulati, 1998	Arranjos voluntários	Troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços		
Spekman <i>et al.</i> , 1998	Acordo próximo	Compartilhar conhecimentos, recursos e capacidades para melhorar a posição de cada um	Duas ou mais empresas	Longo prazo
Whipple e Frankel, 2000	Relação	Melhorar a Performance		Longo prazo
Ring, 2002	Relação de colaboração		Duas ou mais empresas com autonomia	
Bitran <i>et al.</i> , 2002	Acordo formal ou informal		Duas ou mais empresas independentes	Longo prazo
Isabella, 2002	Relação próxima, colaborativa	Alcançar objetivos mutuamente	Duas ou mais empresas	
Das e Teng, 2003	Arranjos cooperativos	Perseguir objetivos estratégicos mútuos		
Draulans, de Man e Volderba, 2003	Compartilhamento	Compartilhar conhecimento e outros recursos	Duas ou mais empresas independentes	

Quadro 1- Características de alianças entre empresas

Fonte: Lagemann, 2004, p.11

- Organizações e Cadeias Virtuais: justificadas pela necessidade de informação e comunicação, as cadeias virtuais registram as informações sobre os fluxos físicos de materiais e bens das empresas integrantes da cadeia que podem ser acessados e distribuídos através de uma grande variedade de canais. Em outras palavras o objeto das cadeias virtuais é a própria informação. A diferenciação de *Clusters* se dá por estes obterem formação devido a proximidade geográfica enquanto que as cadeias virtuais se formam devido à dispersão geográfica;

- Parcerias: representadas por uma forma cooperativa simples, que raramente possui contrato estabelecido. As empresas que fazem parte deste tipo de aliança atuam com alto grau de informalidade, por um curto período de tempo. A parceria pode ser uma fonte para uma aliança mais duradoura, visto que ao longo das suas atividades, as organizações percebem novas oportunidades e os objetivos podem assumir proporções maiores em um processo evolutivo natural;

- Redes Flexíveis de pequenas e médias empresas: estabelecimento de alianças estratégicas que visam facilitar o acesso aos recursos e à tecnologia necessários à sobrevivência das pequenas e médias empresas. Existem duas opções básicas destas alianças: sua inclusão em uma rede vertical, como fornecedora de um grande empresa; ou participação de uma rede horizontal com característica de flexibilidade e de empresas de porte similar e mesmo segmento.

- *Clusters*: são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas, atuando na mesma área ou ramo industrial. Esta forma de arranjo pode afetar a competição aumentando a produtividade das empresas, direcionado a inovação e estimulando a formação de novos negócios, entre outros.

Conceituadas as tipologias de alianças entre empresas, e exposta a relevância que estas parcerias podem ter no desempenho e competitividade das organizações, passa-se à abordar uma forma específica de alianças. Na próxima seção, conceitua-se as redes horizontais de empresas e discute-se a influência destas no desempenho das pequenas e médias empresas foco deste estudo.

2.1.2 Redes horizontais de empresas

As redes horizontais são consideradas pela literatura relações complexas, onde as empresas concorrentes optam por cooperar dentro de certo domínio, pois desta forma são favorecidas quanto à concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica e poder de decisão de seus membros.

Neste tipo de aliança existe uma grande heterogeneidade de formas, como por exemplo: os consórcios de compras, as associações profissionais, as redes de *lobbying*, as redes de cooperação e as alianças tecnológicas (MARCON e MOINET, 2000). Segundo Cândido (2002), os vínculos horizontais ocorrem entre empresas do mesmo nível de atuação na cadeia produtiva e podem envolver instituições que promovem apoio para facilitação e desenvolvimento das redes. Para Verschoore e Balestrin (2005), as redes do tipo horizontal, especificamente do programa Redes de Cooperação, foco de estudo deste trabalho, são constituídas por pequenas e médias empresas que: i) situam-se geograficamente próximas, ii) atuam em um segmento específico de mercado; iii) relacionam-se de forma não-hierárquica e cooperativa, prevalecendo a confiança mútua, e iv) coordenam-se a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Complementam esta visão Lenz (2007) e Balestrin e Vargas (2004), apontando que as empresas participantes de redes horizontais possuem independência nas decisões internas, onde a influência da rede é no sentido do fomento da cooperação. Na Figura 1 apresentada adiante é possível verificar a posição das redes horizontais na busca da cooperação e horizontalização do poder, frente às redes verticais com sua forte estrutura hierárquica. Também é possível identificar o grau de formalização estabelecido entre as empresas participantes da rede horizontal, podendo este grau mover-se no eixo horizontal da conveniência informal entre os associados, o que seria o caso de acordos verbais, afinidade, amizade, até acordos formalmente estabelecidos através de contratos jurídicos entre as partes envolvidas.

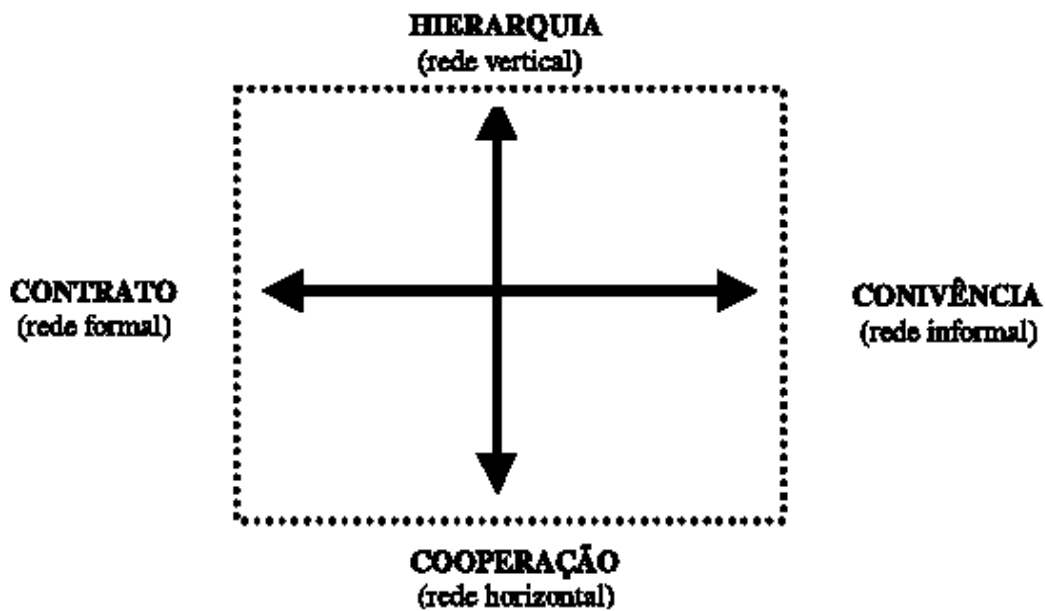


Figura 1- Mapa de orientação conceitual

Fonte: Adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000)

Essa estruturação das redes horizontais implica em duas principais características deste modelo de aliança, que são a interdependência entre os participantes e a autonomia dos mesmos. Os atores deste arranjo são interdependentes entre si ao ponto de que as ações e decisões tomadas por um podem afetar aos demais, sendo estes, portanto relacionados e dependentes em determinadas situações. No entanto, existem questões que dizem respeito apenas às empresas isoladamente, não à rede como um todo. Nestes casos, as mesmas possuem total autonomia para exercer sua decisão e poder. Desta forma pode se verificar que algumas vezes, os atores, apesar da primeira impressão indicar o contrário, não são totalmente autônomos (MESSNER e MEYER-STAMER, 2000).

Carvalho (2005) e Balestrin e Vargas (2004), acrescentam que enquanto uma associação vertical entre empresas permite maior especialização da produção, uma vez que há apoio tecnológico envolvendo produtores e fornecedores de todos os tipos de produtos e serviços, as associações horizontais ocorrem quando as empresas de mesmo segmento, pertencentes a um único elo da cadeia produtiva se associam na execução de alguma ação conjunta. Em princípio, as empresas são concorrentes, porém buscam, por meio do associativismo, potencializar ações em benefício de todas (ANDRADE, 2007).

Assim a natureza das redes horizontais é peculiar por estar mais próxima de um tipo de estrutura de rede “pura”, em que se privilegia a cooperação, a interdependência, a harmonia na resolução de conflitos e a menor utilização de poder formal. Devido a estas peculiaridades este modelo de aliança vem sendo difundido em larga escala sob a forma de redes de cooperação nas iniciativas governamentais no Estado do Rio Grande do Sul, e serão melhor detalhadas a seguir.

2.1.3 Redes de cooperação no Rio Grande do Sul

Nestas últimas décadas têm-se exigido uma capacidade competitiva cada vez maior das organizações, visto que a concorrência não vem se dando entre empresas isoladas, mas entre grandes cadeias produtivas e redes empresariais. Além disso, o público consumidor deste século está mais exigente, esperando das empresas o que elas não conseguiriam realizar se ainda continuassem atuando de forma isolada. Assim é notório o aumento do número de empresas que resolvem se unir, cooperando entre si, e obtendo assim uma maior vantagem competitiva (VERSCHOORE, 2004).

Nas condições de concorrência do atual paradigma competitivo, global e informacional (CASTELLS, 1999), terão destaque organizações voltadas ao aprendizado contínuo, focadas na inovação e aptas a cooperarem. Para tanto, elas precisam ser: democráticas, com ampla participação dos envolvidos, tanto na tomada de decisão quanto nas atividades de criação e inovação; flexíveis; conectivas; motivadoras, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e, acima de tudo, igualitárias, nas quais os resultados dos esforços conjuntos sejam distribuídos de forma mais equitativa do que nas atuais estruturas de propriedade (VERSCHOORE, 2004). Nesta estrutura organizacional ressaltada acima se encontram as bases de constituição das redes horizontais de cooperação entre empresas.

Outras definições importantes acerca dos conceitos de redes de cooperação ainda são traçadas por outros autores, onde se destaca a definição elaborada por Lagemann (2004), segundo a qual redes de cooperação podem ser definidas como acordos entre três ou mais empresas independentes que potencializam ou racionalizam recursos, buscando objetivos comuns com a finalidade principal de ganho em vantagem competitiva.

Com base no exposto, o Quadro 2 adiante, apresenta algumas características destas redes de cooperação.

Característica	Descrição
Participantes das Redes	Os participantes das redes são todos donos ou sócios de empresas. Para representação da rede, estes mesmos participantes são eleitos para os cargos de presidência, diretoria e conselhos. Os participantes que não possuem cargos de representação são aqui chamados de associados.
Porte	Microempresas, pequenas e médias empresas independentes.
Mecanismos de Controle	Estatuto social e código de ética representam os contratos e conselhos fiscais e de ética são formados para a fiscalização dos associados.
Ramos de Atuação	Redes formadas entre empresas de mesmo ramo de atuação. No momento da pesquisa, 27 ramos de atuação possuíam redes no Estado.
Proximidade Geográfica	Não é pré-requisito.
Ano de Fundação	A partir dos anos 1990 (redes do RS), com aceleração de crescimento nos últimos anos.
Número de Empresas	Limitação feita individualmente pelas redes. Pode variar de menos de 10 associados para mais de 100.
Objetivos Mais Citados pelas redes	Diminuição de custos.
Apoio Externo	Consultores ligados às faculdades e universidades do Estado, responsáveis pelo estímulo ao surgimento de novas redes, acompanhamento durante a formação e apoio às redes já estabelecidas.
Apoio Interno	Grupos de apoio formados entre os associados; rodízio para negociação com fornecedores.
Identificação	Cada rede possui denominação própria para identificar o grupo, com nome único para a associação e nome fantasia, utilizado na padronização de fachadas de lojas, de uniformes, propaganda, negociação conjunta, entre outros.

Quadro 2 – Características das “Redes de Cooperação” do Programa da SEDAI-RS.
Fonte: Lagemann, 2004, p. 16.

Verschoore (2006) complementa apontando que pode-se conceituar redes de cooperação como um arranjo voluntário entre duas ou mais empresas, em sua maioria de pequeno porte, que: i) possuem independência e noção de interdependência; ii) na maioria dos casos estão situadas no último elo da cadeia produtiva; iii) atendem diretamente ao consumidor final; iv) geralmente com distância geográfica próxima; v) em setores ou ramos de atuação similares; vi) com uma estrutura de coordenação mínima para fomentar o incentivo do espírito cooperativo e formação de confiança mútua; vii) fomento para a

formação e desenvolvimento por meio da parceria com organizações de suporte (universidades e órgãos públicos).

É importante destacar que estas idéias, conceitos e aplicações de redes não são novos. Desde os anos 30 elas vêm sendo sistematicamente utilizadas por diversas áreas do conhecimento, como as ciências sociais, a antropologia, a psicologia, e outras (CÂNDIDO e ABREU, 2000). Considerando os conceitos e aplicações difundidas pela ciência da administração, verifica-se que esta forma de aliança entre empresas já vem ocorrendo desde 1970 na região da Emília-Romagna na Itália, e desde 1989 na Dinamarca. Lipnack e Stamps (1994) citam como precursores de utilização de políticas públicas no fomento à cooperação empresarial, as regiões formadas pelo norte da Itália, seguidos da Dinamarca, Islândia, Portugal, Espanha, Canadá, Reino Unido, e os estados norte-americanos da Carolina do Norte, Nova Hampshire, Oregon, Arkansas, Michigan, Washington, Flórida e Ohio.

Neste sentido Balestrin e Vargas salientam que:

As redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros (BALESTRIN e VARGAS, 2004, p. 12)

A partir da visão de vários conceitos sobre redes de cooperação, torna-se importante destacar que esta pesquisa irá adotar o conceito exposto por Verschoore em (2006) para nortear os passos seguintes do trabalho, onde este autor defende serem as redes arranjos voluntários entre duas ou mais empresas, em sua maioria de pequeno porte, que buscam atuar de forma conjunta em busca do alcance de alguns objetivos que possuem em comum.

As empresas, ao se utilizarem desta nova forma de organização empresarial onde constituem juntas uma rede, unindo suas forças e conhecimentos, têm como objetivo principal aumentar seu grau de produtividade e competitividade. No entanto, para isto é preciso que levem em consideração ainda as características das regiões onde se encontram inseridas e aproveitem ao máximo as potencialidades desta localidade, pois assim terão mais facilidade em atingir o seu crescimento e contribuirão para o desenvolvimento da

região. Assim, esta forma de cooperação parece dar ao sistema um aspecto mais humano onde a competitividade pode ser alcançada por interações e relações mais harmoniosas, num processo construído de adaptação e dependência (MARCHI, 2006).

O Rio Grande do Sul é pioneiro em nosso país na difusão desta forma de arranjo empresarial, a partir da participação ativa e constante do governo estadual, da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) e de Universidades da região. Neste sentido, a seguir se traça um breve histórico da formação do Programa Estadual Redes de Cooperação.

2.1.4 O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul

Vendo o despontar desta nova forma de organização entre pequenas e médias empresas, e a importância que esse tipo de organização poderia ter para o Estado do Rio Grande do Sul, o governo deste Estado implantou o Programa de Redes de Cooperação, e consolidou novos instrumentos de políticas públicas que tem por objetivo promover a fortificação de micro e pequenas empresas, gerar um ambiente que instigue o empreendedorismo e dar suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento destes pequenos negócios. Logo, este programa visa fomentar a ampliação da capacidade competitiva de empresas de pequeno porte, gerando desta forma benefícios para as empresas e também para as regiões onde estas se localizam.

Este programa, de acordo com a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado - SEDAI (2007), foi elaborado em 1999 e implantado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2000, tendo se consolidado fortemente no Estado ao longo desses seis anos em que vigorou, a saber, de 2001 a 2006. No processo de implantação do Programa, houve o envolvimento de muitos atores sociais, sendo que as organizações e instituições mais diretamente atuantes, segundo Dotto e Wittmann (2003), foram:

- a) a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul que idealizou, coordenou e ofereceu suporte financeiro;
- b) as Universidades comunitárias regionais que contribuíram com o corpo docente e

técnico nas atividades de coordenação regional e oferecimento de cursos de nivelamento gerencial, a contratação de técnicos para realizarem a tarefa de consultores e espaço físico e equipamentos para as reuniões;

c) os empresários que, sensibilizados, adotaram a prática de associar-se a outras empresas do mesmo segmento, formando as redes empresarias;

d) as Prefeituras, Secretarias Municipais, Sindicatos e Associações Comerciais e Industriais, além de outros órgãos representativos de classes, cujos interesses se identificaram com a proposta do Programa Redes de Cooperação.

Portanto, o objetivo do governo do Estado do Rio Grande do Sul ao propor através da SEDAI esse programa foi reunir empresas que possuíssem interesses comuns em redes de cooperação, através da constituição de uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantenha independência legal e a individualidade em cada empreendimento participante, e encontre-se em estado de cooperação, gerando assim o desenvolvimento destas pequenas e médias empresas e, conseqüentemente, o desenvolvimento do local onde estas se encontram.

Este programa atendeu e atende empreendedores da indústria, comércio e serviços e, pretende se tornar uma estratégia eficaz no auxílio as redes de pequenas e médias empresas, como destaca Marchi (2006):

A cooperação parece dar ao antigo sistema um aspecto mais humano onde a competitividade pode ser alcançada por interações e relações mais harmoniosas, num processo construído de adaptação e dependência. Este jogo de dependência mútua pode ser um antídoto forte contra o risco de comportamento oportunista e, por conseqüência, um incentivo poderoso para emergir novas estratégias cooperativas para a prosperidade das empresas (MARCHI, 2006, p. 34)

Neste contexto, busca-se o desenvolvimento e o aumento do desempenho competitivo destas pequenas e médias empresas formadoras das redes horizontais de cooperação no estado gaúcho, tendo-se como uma possibilidade de incremento do desempenho destas redes o conhecimento dos elementos-chaves da cooperação e a compreensão de como se pode evoluir neste processo de cooperação e competição simultâneas, podendo elevar desta forma o índice de sobrevivência das redes de cooperação no Estado e o seu grau de desempenho no mercado. Em vista disso a próxima seção desta dissertação irá tratar do

termo coopetição, seus desdobramentos, características e influência nas redes pesquisadas.

2.2 COOPETIÇÃO E REDES DE EMPRESAS

Este tópico objetiva apresentar uma revisão bibliográfica sobre a definição do termo coopetição no contexto das redes horizontais de cooperação. Em vista disso, a seção 2.2.1 descreve conceitos sobre os termos coopetição e competição. A seção 2.2.2 discorre sobre a cooperação. A seção 2.2.3 aborda o paralelo existente entre cooperação e competição nas redes em estudo. A seção 2.2.4 identifica a partir da literatura os elementos-chaves na estruturação da coopetição.

Apresentam-se a seguir alguns aspectos introdutórios desta discussão.

2.2.1 Conceitos sobre coopetição e competição

Segundo Leão (2004), Nalebuff e Brandenburger (1997) e Azevedo (1999), as bases conceituais da teoria da coopetição são constituídas a partir da teoria dos jogos. Para Azevedo (1999), a teoria dos jogos é um conjunto de ferramentas criadas para auxiliar o entendimento dos fenômenos observados quando tomadores de decisão interagem. Logo, se os jogadores em situações de conflito de interesse, agem de forma racional, a teoria dos jogos seria o instrumento para o mapeamento e análise destas situações, através de ocorrências abstratas.

A teoria dos jogos na matemática e em sua formulação tradicional foi formada por Von Neumann e Morgenstern, em 1944, embora esta lógica já tivesse sido usada na segunda guerra mundial (WALEBUFF e BRANDENBURGUER, 1996). Albert Tucker (1950), desenvolveu o dilema do prisioneiro, demonstrando de modo simples como a teoria dos jogos funcionava. Até a década de 70, porém, pouco progresso foi observado na evolução e aplicação desta teoria. Entretanto, em 1994 a busca por conhecimento e aplicação desta teoria tornou-se maior. Neste período, em 1994, os estudiosos Nash, Harsanyi e Selten ganharam o prêmio Nobel de economia por suas pesquisas na área da

teoria dos jogos.

Atualmente, os gestores são muitas vezes colocados em momentos de decisões difíceis, que representam um verdadeiro dilema para a organização, como por exemplo: reduzir preços sem deteriorar as margens de lucro da empresa e mantendo o *market share*. Para isto, as empresas, ao buscarem prever as reações dos consumidores e concorrentes, agem em consonância com a teoria dos jogos.

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1997), a teoria dos jogos estaria explicando que a mudança com sucesso é mais do que uma coincidência; os negócios sobrevivem pela estratégia de valor adicionado e nenhuma outra estratégia poderia obter sucesso (LEÃO, 2004).

Autores como Leão (2004), Nalebuff e Brandenburger (1997) e Azevedo (1999), destacam a importância desta teoria para a administração estratégica, já que deve-se observar como os concorrentes, os consumidores e até mesmo os fornecedores irão se comportar para se posicionar o negócio.

Por outro lado, Leão (2004), critica a teoria dos jogos afirmando que o jogo dos negócios é considerado por demais complexo para ser modelado por esta teoria e que a fonte da vantagem competitiva de uma empresa, segundo pesquisas teóricas e empíricas, pode se fundamentar em recursos internos, ao invés de em posicionamento ou táticas de interações externas, foco dos modelos de teoria dos jogos. Outro autor que se mostra cético em relação à teoria dos jogos é Armstrong (1997), ao dizer que seria difícil modelar situações reais pelos jogos.

Com o exposto pode-se inferir através da defesa da relevância da teoria dos jogos e de algumas críticas inerentes à mesma, que o uso desta teoria não se aplica a todos os negócios, porém, as suas bases são muito importantes para a área de administração estratégica, visto que autores como Leão (2004), Nalebuff e Brandenburger (1997) e Azevedo (1999), defendem que a teoria dos jogos ajudou a lançar as bases conceituais da teoria da coopetição formada pelos elementos competição e cooperação.

Na Teoria da Competição, defende-se que a intensidade da competição entre as empresas pode definir o desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias. O ambiente de competição e rivalidade estimula a inovação. Deste modo, os concorrentes certos podem fortalecer, ao invés de enfraquecer, a posição estratégica do negócios, trazendo benefícios que para Porter (1989) se enquadram em quatro categorias: ampliar

vantagem competitiva, melhorar a estrutura atual, desenvolver novos mercados, e deter novos entrantes.

Para Porter (1989), uma empresa ganha vantagem competitiva sobre a outra quando exerce pressão e concorrência sobre a concorrente, ou quando oferece inovação, seja pelo lançamento de novos produtos, ou de uma nova forma de atuação.

Outros fatores como o prestígio e o orgulho dos executivos à frente das empresas também estimulam a competição e a auto-superação das empresas (BENGTSSON e KOOCK, 2000). Neste contexto, o termo vantagem competitiva pode ser conceituado como ganho de posicionamento vantajoso frente à concorrência, ou desenvolvimento de competências centrais, que ajudem a empresa a diferenciar seus produtos ou sua atuação (PORTER, 1989; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Observa-se que as conseqüências da competição são de muita relevância para as organizações. No entanto, se atuarem como rivais somente, as empresa podem acabar levando a soma do jogo para o resultado zero, ou até mesmo negativo, onde todos perdem.

Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996) o princípio da coopetição nasceu da idéia de que é possível competir e cooperar ao mesmo tempo, e que esta atitude na verdade é também uma forma de capacitação para a competição, visto que empresas rivais se complementam onde é possível cooperar buscando mais força competitiva para enfrentar as exigências do mercado.

Outra visão sobre o termo coopetição é defendido por Morgan (1996), que alega que assim como na natureza a colaboração entre os seres é tão comum quanto a competição e, mesmo assim, o ambiente não necessariamente tende à escassez de recursos. Nas organizações esta ordem não é distinta, e organizações rivais podem cooperar entre si, associando-se para a execução de determinadas atividades, buscando assim um futuro compartilhado.

As organizações vêm assim, de acordo com Castells (1999), cada vez mais transformando seu modo de atuação na busca de adaptação às condições de incerteza impostas pela nova ordem econômica global e competitiva. A competição vem se mostrando pouco adequada na atual sociedade onde os relacionamentos são fundamentais e, a cooperação vem despontando como uma prática eficaz na busca pelos resultados organizacionais (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000).

A teoria da competição é uma das partes formadoras do processo de coopetição entre

as empresas e, a intensidade desta competição entre as empresas, é um determinante crítico do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, visto que o ambiente de rivalidade estimula a busca por inovação, o que contribui para o desenvolvimento da empresa como um todo. Desta forma, de acordo com Porter (1989), os concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição estratégica.

Conforme argumentam Tiesse e Linton (2000), o comportamento competitivo se caracteriza pela maximização dos ganhos individuais, pela maneira de agir em confronto e pela ocultação de informações relevantes. Isto na lógica empresarial é largamente explorado por tornar os colaboradores de uma empresa parte forte dos resultados da mesma comprometendo-os assim com os objetivos propostos pela organização.

Para Prahalad e Hamel (1990), o poder competitivo e a vantagem competitiva são tidos como posição vantajosa, na qual a organização pode construir e desenvolver competências que lhes possibilite oferecer produtos ou serviços superiores podendo, desta forma, se diferenciar dos concorrentes.

No entanto, embora as contribuições da competição sejam visíveis para as empresas, segundo Leão (2005) as empresas ao agirem exclusivamente de maneira competitiva tendem a levar os resultados para uma soma zero, ou para uma situação ainda pior que é a de resultado negativo. Isto, já que para que a estratégia competitiva seja mantida a longo prazo é necessário que exista um desdobramento das estratégias de competição abrangendo estratégias que usufruam também da cooperação.

O compartilhamento de oportunidades e a divisão de riscos nos aglomerados empresariais é um dos benefícios que a cooperação pode proporcionar às empresas, segundo afirma Porter (1999):

Uma empresa em um aglomerado compartilha muitas necessidades e oportunidades comuns e enfrenta muitas limitações e obstáculos coletivos à produtividade. A visualização de um grupo de empresas e instituição como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade. O aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque. Os investimentos públicos e privados para a melhoria das condições dos aglomerados beneficiam muitas empresas (PORTER, 1999, p.218).

Dada a nova percepção, Brandenburger e Nalebuff (1995) expõem essa nova

abordagem onde o foco de atuação deve estar centrado no parceiro de cooperação. Isso implica na modificação do paradigma clássico de competição (ganha-perde), onde necessariamente para uma empresa ganhar em competitividade ou lucro a outra deve perder, para uma ação conjunta que tem por finalidade o encontro de novas oportunidades, onde a complementação e reciprocidade são fatores-chave para uma atuação onde todos saem ganhando (ganha-ganha), mesmo sendo parceiros e competidores simultaneamente. Neste tipo de relação de cooperação as empresas deixam de competir isoladamente, e passam a unir forças, buscando através da complementação ganhos de competitividade para todas as empresas parceiras e a possibilidade de competirem de forma mais igualitária com grandes empresas que encontram-se no mercado atuando em áreas semelhantes ou até idênticas ao seu ramo de atuação. Dessa forma surge a necessidade de compreensão do termo cooperação, e de sua aplicabilidade no contexto em estudo.

2.2.2 Conceitos sobre Cooperação

A partir da década de 80 e principalmente nos anos 90 a estratégia de cooperação através de alianças, redes, *joint ventures*, que ligam competidores entre si, e com Universidades e governo, têm crescido consideravelmente, e tornou-se uma forma estratégica das empresas juntas buscarem ganho de competitividade (TIESSEN e LINTON, 2000).

Esta nova forma de atuação das empresas, a saber, através da cooperação é explicada por diversas correntes teóricas como a teoria da ecologia populacional, a teoria da dependência de recursos, teoria institucional, teoria dos custos de transação, entre outras (URRA-URBIETA, 2002). Nesta seção busca-se relacionar a cooperação com o aumento de competitividade.

Kanter (1994), destaca oito fatores inerentes ao sucesso da relação colaborativa entre as empresas:

- 1) Excelência individual: cada um dos agentes é forte e contribui para a relação;
- 2) Importância: a parceria é um dos maiores objetivos estratégicos;
- 3) Interdependência: Parceiros precisam um do outro, pois possuem ativos e

- habilidades complementares;
- 4) Investimento: cada um dos agentes investe no outro;
 - 5) Informação: a comunicação é aberta e transparente;
 - 6) Integração: todos podem aprender e ensinar;
 - 7) Institucionalização: a cooperação ganha um status institucional;
 - 8) Integridade: confiança mútua, os parceiros não subestimam o seu próximo, nem se valem de informações adquiridas para benefício único e próprio.

A confiança é um dos elementos muito importantes na construção de uma base de cooperação entre empresas. A partir da confiança mútua os agentes que cooperam conseguem traçar relações de bem estar o que ocasiona aprendizagem coletiva, reciprocidade, alcance dos objetivos comuns e fortalecimento da cooperação (TEIXEIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2001), o sucesso da empresa depende da clareza dos objetivos individuais e coletivos por todo o grupo de cooperados. Assim, é possível se reduzir riscos e melhorar a performance.

Porém, os acordos cooperativos sujeitam-se a certos riscos intrínsecos a este processo, como a coexistência da natureza cooperativa e competitiva, visto que estas empresas cooperam entre si para aumentar seus ganhos de produção e maximizar seus retornos financeiros (TIESSEN e LINTON, 2000).

Por outro lado, estas empresas usam a “colaboração competitiva” para aumentar habilidades internas e desenvolver tecnologias, enquanto se resguardam da transferência da vantagem competitiva para competidores ambiciosos (HAMEL, 1989).

Uma importante observação acerca do processo de cooperação entre empresas é traçado por Porter (1990), que argumenta que a cooperação só é benéfica em condições limitadas, devendo ser utilizada de forma seletiva e temporária. Observa este autor que os projetos de cooperação devem se desenvolver apenas em áreas básicas de pesquisa de produtos e processos e não em atividades centrais conectadas às fontes de vantagem competitiva da empresa.

Logo, a cooperação nada mais é do que uma estratégia de negócio que surge em decorrência da competição acirrada e isolada. Trata-se da forma mais adequada para os agentes normalmente equilibrarem um continuum a cooperação e a competição a fim de se

sustentar um desempenho superior.

A estratégia de cooperação surge quando duas ou mais organizações tentam realizar seus objetivos através da cooperação recíproca, ao invés de competir entre elas (MENDONÇA, 2007). Esta estratégia está sendo utilizada entre os mais diversos tipos de empresas, muitas vezes rivais, pois torna-se cada vez mais um meio para estas concorrentes obterem vantagem competitiva. Como afirmam Hamel, Doz e Prahalad (1989) as ações coletivas e o esforço de cada parceiro no sucesso da cooperação é fundamental. Além desse relacionamento prover resultados maiores que as organizações obteriam atuando sozinhas, ele tem como objetivo gerar vantagem competitiva sustentável (JARILLO, 1988; LENZ, 2007; MENDONÇA, 2007).

Para Hamel e Prahalad (1989), a cooperação é a forma mais eficiente de novos competidores acessarem mercados e tecnologias. Ainda, quando as empresas apresentam tamanho e poder menores se comparadas às empresas líderes, aceitar a mútua dependência e colaboração é, inclusive, necessário. Da mesma forma, Porter (1998) propõe que a atuação em rede promove harmonia entre concorrência e cooperação, permitindo otimizar o uso das vantagens competitivas locais, viabilizando a cooperação e, deste modo, a satisfação de lacunas e necessidades que as empresas não conseguiriam satisfazer sozinhas. Através da cooperação as empresas compartilham riscos e benefícios e podem inclusive elevar sua competitividade.

Estes arranjos entre empresas estão modificando a natureza da competição e da estratégia, pois quando duas ou mais empresas se unem em um arranjo, começa a competição de empresas contra empresas e de grupo contra grupo de empresas. Neste ponto as empresas deixam de competir entre si isoladamente e passam a competir com grupos ou redes de empresas (GOMES-CASSERES, 2003). Como é possível observar a cooperação e a competição passam a ocorrer simultaneamente, como mostra o Quadro 3 adiante.

Cooperação	Alta	Fusão	Aprendizagem mútua
	Baixa	Resultados insignificantes	Riscos de apropriação
Competição		Baixa	Alta

Quadro 3: Combinações de Cooperação e Competição
Fonte: O autor adaptado de Child e Faulkner (1998)

Como é possível observar através do Quadro 3 as estratégias de cooperação e competição podem assumir diversas formas, sendo algumas benéficas e vantajosas as organizações, o que é o caso da aprendizagem coletiva e da troca de experiências, e outras prejudiciais ou insignificantes as empresas adotantes, levando até mesmo ao risco de alguma empresa assumir um tipo de comportamento oportunista. A cooperação é uma estratégia empresarial que, segundo Lorange e Ross (1996), se usada adequadamente pode gerar forças competitivas em quatro áreas, a saber:

- combinação de esforços no que tange a fornecedores atingindo poder de barganha para formar negociações e contratos favoráveis;
- combinação de esforços no que tange a consumidores a fim de ofertar um *mix* de produtos ou serviços mais completo, aumentar a força de vendas, buscando assim a satisfação do público consumidor;
- combinação de esforços para desenvolvimento ou acesso a novas tecnologias, buscando desta forma uma maior qualidade e diferenciação;
- combinação de esforços para aumento de tamanho e poder, dificultando assim a entrada de novos concorrentes no mercado, diminuindo com isto o poder dos concorrentes.

No entanto, a cooperação acarreta alguns custos que Marchi (2006) aponta como sendo principalmente: administração da complexidade de tarefas a serem desenvolvidas, adaptação à diversidade entre os parceiros, ameaças de oportunismo, percepção de equidade, tempo e esforços investidos na cooperação. Mas se processo de cooperação for adotado pelas empresas com a efetiva participação de todos os parceiros e com dedicação de tempo e esforços de todos, poderá suplantar estas barreiras e gerar a estas empresas, dentre alguns outros benefícios, economia de escala, aprendizado coletivo, troca de experiências, divisão de riscos e custos, acesso a novos mercados e gerenciamento de incertezas (BARNEY, 1997).

Portanto, observa-se que a cooperação, como estratégia de negócio decorre da competição que se considerada isoladamente, na sua forma pura, também não deve sustentar o desempenho superior das empresas, sendo, portanto, adequado o equilíbrio das estratégias de cooperação e competição (LADO, 1997; LEÃO, 2005). Desta forma, torna-se relevante entender mais profundamente esta estratégia de colaboração entre concorrentes, chamada pela teoria da administração de coopetição, para compreender o correto potencial e as contribuições que esta estratégia promove para as redes de cooperação horizontais,

foco desta pesquisa.

3.2.3 Paralelo entre cooperação e competição nas redes

O termo coopetição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1996) ao defenderem a idéia de que para que um negócio tenha bom desempenho, não é preciso que outros obtenham desempenho ruim. Para estes autores, competidor é todo aquele que faz o consumidor valorizar menos um produto. E complementar é aquele que leva o consumidor a valorizar mais um produto (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996). Desta forma, observa-se que clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes podem ser motivadores de valorização dos produtos e serviços prestados pela empresa.

Atualmente, o sucesso de um negócio pode requerer que as empresas sigam as duas estratégias, ou seja, a de cooperação e a de competição, simultaneamente (LADO, 1997). Se por um lado a cooperação dá à empresa acesso a ativos que antes isoladamente ela não teria, por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa e evitar o conluio dentro das empresas. Portanto, a teoria reconhece que a competição e a cooperação quando utilizadas de modo balanceado exercem um papel fundamental no desempenho das organizações (BENGTSSON e KOCK, 2000).

No atual contexto empresarial que se caracteriza por um elevado grau de competitividade local, regional e até mesmo global, o sucesso de um negócio, segundo Lado (1997), pode requerer que as empresas sigam estratégias simultâneas, onde a cooperação possibilita o acesso a mercados e tecnologias que uma empresa isoladamente teria dificuldade em obter. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio (LEÃO, 2005).

Para Bengtsson e Kock (1999), existem quatro diferentes tipos de relacionamentos entre competidores: coexistência, cooperação, competição e coopetição, sendo a coopetição o tipo mais importante de relacionamento, visto que as empresas na cooperação se ajudam na busca pelo desenvolvimento e, na competição pressionam-se mutuamente pelo desenvolvimento.

Apesar de ser um conceito recente, como ressalta Leão (2005), a coopetição, de uma

forma geral compreende que a cooperação entre concorrentes, emerge com aplicações em diferentes setores da economia onde pode-se destacar o setor de tecnologia da informação a indústria da informação, biotecnologia e saúde, indústria do turismo, indústria do papel, indústria de tecido e cerveja e indústria de bens e consumo, sendo possível verificar que a cooperação normalmente está vinculada a setores da economia modernos, e com um elevado grau de competitividade.

No entanto, a coopetição encontra a sua maior aplicabilidade no ramo da Administração Estratégica, sendo difundida nas últimas décadas principalmente por Nalebuff e Brandenburger (1996).

Segundo O'Connell (2001), coopetição é o casamento entre cooperação e competição. Neste caso, a dinâmica dos negócios a partir da coopetição estaria proporcionando aos consumidores melhores produtos, melhores preços, já que a empresa deixaria de se preocupar com as competências não-essenciais.

Já para Dagnino e Padula (2002), coopetição é a nova forma de se conceituar a interdependência entre empresas, onde se tem a convergência de interesses e objetivos, formando o sistema “coopetitivo de criação de valor”.

Bengtsson e Kock (2000), salientam alguns fatores referentes ao comportamento coopetitivo das empresas, onde entre os quais destaca-se:

- A) A heterogeneidade de recursos entre empresas que pode estimular o relacionamento coopetitivo;
- B) As partes de cooperação e competição em situação de coopetição estão divididas de acordo com a proximidade com o cliente. Nas atividades próximas aos clientes as empresas competem, nas atividades distantes dos clientes as empresas cooperam;
- C) As duas lógicas da interação não podem ser desenvolvidas simultaneamente nas mesmas atividades ou unidades da empresa, podendo-se repassar o controle e coordenação do relacionamento para organizações intermediárias (a exemplo de cooperativas e associações);
- D) A vantagem da coopetição revela-se na combinação da pressão por desenvolvimento, inovação e eficiência promovidos pela competição e do acesso a recursos proporcionados pela cooperação.

Dessa forma vê-se coopetição como um novo modo de pensar sobre negócios, como uma estratégia a ser desenvolvida para se obter vantagens que isoladamente seriam de difícil alcance para as empresas. Como destacam Brandenburger e Nalebuff (1997), o ideal em alguns casos é que as empresas envolvam simultaneamente cooperação e competição. Este caso vem se estendendo largamente a empresas inseridas em uma mesma atividade econômica, como ocorre com as redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul, onde as relações, antes baseadas na desconfiança mútua e na obtenção de vantagens imediatas, mudaram para uma relação de parceria, onde o comprometimento, a confiança, e a igualdade de direitos e deveres, constituem as bases deste relacionamento cooperativo. Este tipo de relacionamento, segundo Human e Provan (1997), possui como principal objetivo a obtenção de vantagens competitivas como redução dos custos e riscos, ganhos de escala e poder de mercado e troca de experiência.

Desta forma, torna-se relevante identificar os elementos-chaves da coopetição, através de modelos teóricos relacionados a este termo, para definir posteriormente os benefícios concretos que a evolução da coopetição pode trazer às redes de cooperação analisadas.

2.2.4 Elementos-chaves da Coopetição em Redes de Empresas

Na Teoria da Coopetição, diversos autores apresentam modelos teóricos para sustentar a validade das ações cooperativas entre concorrentes como forma de competir. Entre os principais motivos pelos quais a utilização desta estratégia é estimulada cita-se: a obtenção de ganhos de escala e poder de mercado (PERROW, 1998; VERSCHOORE, 2004), provisão de soluções (CASOROTTO e PIRES, 1999; BALESTRIN e VARGAS, 2002); relações sociais (PERROW, 1992; BALESTRO, 2002), complementariedade entre as empresas (WILLIAMSON, 1985; PERROW, 1992) e, ganho de competitividade (BALESTRIN, 2005; ARAÚJO, 2000).

O processo de coopetição se forma nas redes horizontais de PME's a partir da presença de elementos característicos das estratégias de cooperação e competição. Se existirem nas redes de empresas práticas de cooperação e competição segundo LEÃO (2005) estará constituído o processo de coopetição nestas. A partir da bibliografia apresentada

anteriormente neste trabalho pode-se observar alguns elementos-chaves para a formação do processo de coopetição, onde se destacam: confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo e independência e autonomia.

Os primeiros elementos abordados, a saber, confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, pertencem as estratégia de cooperação com base na teoria estudada na pesquisa. Já os elementos incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo e independência e autonomia, são pertencentes à estratégia de competição.

Atualmente, empresas vêm cooperando e competindo entre si em busca de aumento na competitividade e conseqüente melhoria no desempenho. Neste sentido a formação de redes de PME's tem despontado como uma estratégia competitiva eficaz, pois, segundo Porter (1986), a estratégia competitiva de uma organização pode ser entendida como ações ofensivas ou defensivas que visam criar uma posição defensável no mercado, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitiva, obtendo assim um retorno maior sobre o investimento feito na empresa, como é possível observar a seguir:

A estratégia competitiva de uma organização é descrita como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. O método clássico para a formulação da estratégia revela que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios pelos quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986, p.49).

As cinco forças competitivas pregadas por Porter (1989) em sua teoria são poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com consumidores, poder de neutralização das ameaças trazidas por novos entrantes, por produtos e serviços substitutos e pela postura de rivalidade de algumas empresas concorrentes. Estas forças mostram um caminho que as empresas podem seguir a fim de superarem as dificuldades e atingirem a competitividade. A união das empresas em redes e a formação do processo de coopetição

entre elas tem servido para auxiliar na obtenção destas cinco forças que alavancam a competitivamente as empresas.

Com base no esclarecimento anterior dos conceitos de competição, cooperação e coopetição o Quadro 4 elenca alguns elementos que podem ser fundamentais na constituição e evolução do processo de coopetição entre empresas.

De acordo com Mintzberg (2001) para uma empresa se distinguir no mercado competitivo ela precisa adotar estratégias de diferenciação, de acordo com este autor são expostas adiante algumas maneiras fundamentais para alcançar esta diferenciação;

- diferenciação por preço: se refere à diferenciação de um produto ou serviço por meio de uma cobrança de preço menor;

- diferenciação de imagem: o marketing: é o principal agente nessa diferenciação, na diferenciação de imagem o produto é posicionado de uma forma que pareça diferente dos demais, mesmo sendo igual;

- diferenciação de suporte: não altera o produto assim como na diferenciação de imagem. Neste caso diferencia-se o produto através de um suporte que acompanhe o produto, por meio de uma venda com crédito especial, assistência técnica como atendimento pós-venda, entre outros;

- diferenciação de qualidade: esta forma de diferenciação esta relacionada a uma característica que torne o produto ou serviço melhor, sem torná-lo necessariamente diferente. Esta diferenciação relaciona-se a um desempenho inicial mais confiável, a uma maior durabilidade, ou um maior desempenho;

- diferenciação de *design*: é a diferenciação efetuada a partir da inovação realizada produto ou serviço;

- estratégia de não-diferenciação: é a estratégia adotada por empresas imitadoras, que por falta de competência ou vontade optam por copiar estratégias já existentes.

A diferenciação nas redes horizontais de PME's pode ser atingida através da evolução do processo de coopetição, visto que através da evolução da rede e de sua forma de relacionamento podem-se alcançar as formas de diferenciação citadas por Mintzberg (2001) anteriormente. Verschoore (2006) ressalta que, a partir da evolução da rede de cooperação e do relacionamento coopetitivo entre os associados pode-se obter diminuição nos custos, divulgação da imagem da empresa através de uma marca forte e aumento de sua credibilidade, valorização do produto ou serviço vendido, e acesso a inovações.

Elementos-chaves da coopetição em redes de empresas		
Elementos	Conceito	Autores
Confiança e Reciprocidade	A percepção relativa entre os parceiros é positiva, proporcionando relações sociais estáveis.	Jarillo (1988); Gulati (1998); Balestro (2002); Kanter (1994); Lagemann (2004)
Complementaridade e Comprometimento	Compromisso estabelecido entre os parceiros para atingir os objetivos da rede.	Kanter (1994); Lorange e Ross (1996); Lagemann (2004)
Troca de experiências e Aprendizagem	É o fluxo e a troca de informações para gerar conhecimento entre os parceiros.	Hamel, Doz e Prahalad (1989); Lagemann (2004); Balestrin (2005)
Histórico e Identidade	As experiências vivenciadas pelos associados e seu histórico antecedente a rede devem propiciar a formação da rede e a cooperação na busca de objetivos comuns.	Gulati (1998); Lagemann (2004)
Adaptabilidade e Alinhamento	Sinergia para a resolução de conflitos.	Das e Teng (2003); Lagemann (2004)
Interdependência e Igualdade	A divisão igualitária de desafios e ganhos deve ser um fator de perpetuação da rede e evolução da coopetição, visto que as empresas são interdependentes entre si.	Grandori e Soda (1995); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Incompatibilidade e Conflitos	A incompatibilidade de práticas, culturas, poder de mercado, entre outros, unida a conflitos internos existentes na rede devido a competição das empresas no mercado pode afetar a gestão da rede.	Grandori e Soda (1995); Ring e Van de Vem (1994); Alegretti (2006); Verschoore (2006); Zawislak (2002)
Concorrência e Rivalidade	Como aspectos característicos da competição entre as redes sobressaem-se a concorrência externa a rede por resultados no mercado e até mesmo opção por uma postura de rivalidade entre os parceiros.	Lastres e Cassiolato (2005); Olave e Amato Neto (2001); Porter (1989)
Controle e Padronização	Atributos que visam assegurar o pleno funcionamento da cooperação e da competição. E contribuem para a diminuição da probabilidade do comportamento oportunista.	Grandori e Soda (1995); Powell (1987); Ring e Van de Vem (1994); Das e Teng (1998); Verschoore (2006)
Desempenho Individual e Coletivo	As condições de desempenho das empresas são modificadas quando estas passam a fazer parte de uma rede de cooperação.	Lagemann (2004); Alegretti (2006); Grandori e Soda (1995)
Independência e Autonomia	As empresas associadas à rede possuem autonomia e independência nas decisões e negociações externas ao ambiente da rede.	Verschoore (2006); Lorange e Ross (1996); Lagemann (2004)

Quadro 4- Modelo Teórico da pesquisa: Elementos-chaves da coopetição em redes de empresas
 Fonte: Elaborado pelo autor

A evolução da estratégia de coopetição nas redes horizontais de PME's ocorre através da evolução ou maturidade dos elementos-chaves da cooperação e da competição expostos anteriormente, sendo a evolução equilibrada destes elementos, segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), a situação ideal para a sobrevivência e desenvolvimento da parceria. Não ocorrendo isto a rede corre o risco de não sobreviver no mercado, seja por excesso de competição que destrói a cooperação, ou por esquecimento da competição e foco apenas na cooperação, que elimina a rede por ausência de competitividade frente aos demais arranjos concorrentes.

Frente ao exposto, a seguir são detalhados, de acordo com alguns autores, como ocorre a evolução dos elementos-chaves da coopetição nas redes de PME's.

A confiança e reciprocidade são elementos fundamentais na evolução da cooperação e para que estes elementos evoluam as empresas da rede precisam estar fundadas na confiança e baseadas na cooperação, colaboração e coordenação dos esforços coletivamente, deixando de lado os desejos de poder, controle e dominação (MENDONÇA, 2007). Para Lagemann (2004), os parceiros não devem apenas confiar, mas desejar confiar, pois sem confiança a aliança irá falhar mesmo que a rede possa parecer trazer benefícios para todos. A confiança e a reciprocidade, segundo Park e Ungson (2001), evoluem na rede se características básicas como honestidade, disposição e eficácia estiverem presentes, bem como se a relação de confiança tiver sido construída desde os primeiros períodos de formação da rede. Estes autores citam ainda exemplos que demonstram a evolução destes elementos na rede, como: compromissos futuros, investimento no parceiro, compartilhamento de informações, utilização de contratos formais que regulem a formação de rede e principalmente, percepção de que um parceiro confia no outro e vice-versa, pois cria um ciclo de construção de confiança e reciprocidade na rede.

A complementaridade e comprometimento surgem como outros elementos importantes e motivadores para a cooperação visto que, segundo Mendonça (2007), as empresas associadas juntas se complementando com comprometimento conseguem atingir uma maior estabilidade frente à incerteza ambiental existente. Como incerteza ambiental a autora considera escassez de recursos e falta de conhecimento sobre as flutuações do mercado. Esta incerteza leva as organizações a buscarem se complementar estabelecendo relacionamentos ordenados, previsíveis e dependentes com as outras, evoluindo assim a sua

postura de comprometimento. Lagemann (2004) complementa considerando o comprometimento e a complementaridade um fator crítico de sucesso para a rede, sendo sua evolução o atestado do esforço coletivo de todos os parceiros na busca do sucesso para a rede. Estes elementos demonstram estarem evoluindo quando se consegue observar os mesmos difundidos por toda a rede, e em todos os níveis das organizações associadas, quando existe a preocupação com a imagem da rede, e com a performance do conjunto todo, e quando na ausência ou saída de um dos associados fundadores ou gestores do arranjo este continua atuante.

Com relação aos elementos troca de experiências e aprendizagem coletiva, pode-se dizer que quanto mais evoluídos estes estiverem melhor as empresas implementarão e darão continuidade à aliança. A evolução destes elementos, segundo Lagemann (2004), pressupõe maior confiança, aumento de interação entre os parceiros, bom relacionamento entre os associados, entre outros. E a evolução destes elementos gera como principal vantagem para as redes o aumento da experiência e do conhecimento na rede, ajudando esta assim a selecionar melhor seus parceiros, negociar melhor com fornecedores, gerir melhor a aliança, e deste modo se diferenciar no mercado.

Outros elementos importantes são o histórico e identidade que as empresas em rede devem possuir. Segundo Ritter (1999), as diferenças entre as empresas muitas vezes provém de fontes como: cultura, história, estilos gerenciais, níveis de controle, entre outros. Estas histórias, estilos e identidades diferentes na formação da rede se misturam e tendem a causar conflitos se não forem alinhadas e repensadas. Para se evoluir estes elementos nestas alianças é necessário que haja a criação de uma cultura e identidade mútua, que embora seja uma tarefa das mais difíceis de executar, pode ser alcançada através de entrevistas, grupos focais, treinamentos, celebrações, e até mesmo se preciso contratação de novo pessoal (STAFFORD, 1994).

A adaptabilidade e o alinhamento também são elementos que devem ser considerados no processo de evolução da cooperação pois, para Lagemann (2004), sem eles seria impossível uma rede de empresas ser homogênea e ter sinergia adequada. Para a autora, a evolução destes elementos nas empresas deve passar pelas seguintes etapas: aprender a trabalhar e planejar em conjunto, buscar a produtividade de todas e não individualmente, a incompatibilidade gerencial deve ser minimizada e administrada, as empresas devem possuir um perfil compatível, e os interesses precisam estar alinhados.

Na outra etapa formadora do processo de coopetição encontram-se os elementos-chaves da competição de acordo com o Quadro 3, onde destaca-se inicialmente os elementos interdependência e igualdade. A interdependência, segundo Hall (2004), refere-se ao reconhecimento da dependência mútua existente entre as empresas que atuam em forma de redes. Estas organizações são interdependentes segundo o autor porque dependem de recursos ou serviços que trocam entre si, ou ainda de decisões ou atitudes ou relações que um dos membros da rede possa ter e que venha a afetar a todos os demais. Esta interdependência, de acordo com Hall (2004), pode evoluir a partir do reconhecimento de que a interdependência afeta a todas as empresas da rede e que devido a isto todas as atitudes e posturas tomadas devem ser discutidas com o grupo antecipadamente, valorizando assim as idéias e opiniões de todos os associados da aliança. Já com relação ao elemento igualdade, Lagemann (2004) alega que este refere-se ao equilíbrio de direitos e deveres que devem existir entre os associados. Esta autora defende que a troca justa de benefícios e deveres deve ser uma condição para que a rede funcione, pois se um parceiro perceber que as contribuições ou benefícios não são justos, o motivo para cooperar será ameaçado, juntamente com o sucesso da rede. Para se evoluir este elemento dentro da rede esta acredita que seja preciso o balanceamento isonômico de direitos e deveres e o controle pela gestão da rede deste.

Outros elementos formadores da coopetição são a incompatibilidade e conflitos existentes entre as empresas. Para Ritter (1999), a incompatibilidade existe nas empresas de diversas formas, seja como diferentes maneiras de gerir a empresa seja com a utilização de práticas divergentes, seja no porte, na cultura, em interesses e objetivos diversos. Todos estes fatores podem provocar conflitos dentro da rede levando à dificuldade na gestão desta. A evolução destes dois elementos pode ocorrer, segundo Hamel, Doz e Prahalad (1989), a partir da busca por associados que possuam interesses e porte similares e busquem resolver possíveis conflitos com antecedência, evitando deste modo o desgaste das relações na rede.

A concorrência e a rivalidade também são dois elementos que ganham destaque no processo de competição e coopetição, devido ao fato de tratarem mais fortemente da competitividade existente entre as empresas que participam da mesma rede. De acordo com Leão (2005), a vantagem competitiva é entendida como um ganho de posicionamento vantajoso, ou a oferta de produtos superiores aos dos concorrentes. Devido a isto, algumas empresas participantes destas alianças agem de forma demasiadamente competitiva,

chegando a tratar os parceiros como rivais a fim de não transmitir a estes suas competências essenciais e dificultar o desenvolvimento destas competências nos demais associados. A evolução positiva destes elementos se dá através da confiança, do comprometimento e da complementaridade, segundo Lagemann (2004) e Mendonça (2007). Mas estes elementos também podem evoluir na rede para o outro extremo, a saber, o de aumento desta rivalidade e competitividade, o que levaria à extinção da estratégia de cooperação na rede.

Já o controle e a padronização são instrumentos que buscam identificar situações de conflito, disparidade ou injustiça dentro da rede entre seus membros e neutralizá-las ou eliminá-las a fim de manter a organização e a equidade neste arranjo. Segundo Lenz, Vinhas e Hansen (2007), os mecanismos de coordenação e padronização são elementos que possuem como objetivo fomentar o funcionamento de uma estrutura organizativa, procurando desta forma gerenciar e resolver os conflitos e identificar adaptações para que as organizações consigam se inserir harmoniosamente em realidades com culturas distintas. Estes elementos, assim como os anteriores, podem atingir sua evolução de forma benéfica para o desenvolvimento da rede como foi defendido por Lenz, Vinhas e Hansen (2007) ou, de modo prejudicial à rede onde o excesso destes mecanismos de controle e padronização tornariam esta de certa forma engessada, podendo inclusive diminuir a confiança e o desempenho destas empresas (LAGEMANN, 2004).

Por fim, os elementos desempenho individual e coletivo e independência e autonomia das redes encontram-se intimamente ligados, pois o desempenho individual refere-se ao período de tempo em que as empresas em estudo atuavam isoladamente, de forma totalmente autônoma e independente, enquanto que desempenho coletivo traz a condição de interdependência e autonomia parcial (MAEHLER, CASSANEGO JUNIOR, MARCHI e NEVES, 2007). Segundo estes autores ainda, a atuação isolada de uma PME torna-se mais difícil devido a obstáculos como custos elevados de produção ou compra de matéria-prima, dificuldade de acesso a tecnologias e inovações, dificuldade no acesso a crédito, entre outros, que podem ser superados através da formação de redes de empresa que objetivam se complementar e cooperar.

Desta forma para Lorange e Ross (1996), a execução desta estratégia de cooperação e evolução dos elementos desempenho coletivo e independência e autonomia parcial, pode ser um bom plano de negócio, pois harmonizando interesses, buscando a complementaridade entre as partes, resolução dos conflitos e divergências e aumento da confiança, se pode sim

formar uma aliança estratégica competitiva, desde que haja na rede um caráter sinérgico das motivações e intenções.

Com base nos elementos-chaves da coopetição e na revisão teórica abordada nesta pesquisa, é apresentada a proposta de modelo para identificação dos elementos-chaves de coopetição nas redes horizontais de PMEs.

2.3 PROPOSTA DE MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS-CHAVES DA COOPETIÇÃO NAS REDES HORIZONTAIS DE PMEs.

Este tópico apresenta a proposta de um modelo para a identificação dos elementos-chaves da coopetição nas redes de PME's a partir da revisão bibliográfica. Para isto são apresentados os principais elementos formadores do processo de coopetição nas redes estudadas, elaborados a partir da definição das duas grandes dimensões, cooperação e competição e, das variáveis que dão base a estes elementos.

A identificação dos elementos-chaves da coopetição nas redes é ainda uma área em desenvolvimento, visto que poucos trabalhos abordam este tema, e estes detêm-se mais especificamente na influência que o processo de coopetição pode ter na competitividade das redes. Um exemplo disso são os trabalhos de Mendonça (2007) e Leão (2005).

Neste sentido, o modelo apresentado nesta seção, pretende ser útil na exploração do processo de coopetição nas redes de PME's e na identificação dos elementos fundamentais para o desenvolvimento e evolução deste processo.

Como salientam Cooper e Schindler (2003), o modelo é uma representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo. O modelo aqui definido propõe doze categorias ou elementos-chaves da coopetição que são divididos entre as dimensões cooperação e competição e detalhadas adiante.

Como justificativa da relevância desta proposta para as redes pesquisadas destaca-se, a possibilidade de conhecimento mais profundo sobre o tema coopetição, a identificação e exploração dos elementos que formam este processo de competição e cooperação concomitantes e o levantamento de estratégias que podem ser buscadas para se alcançar a evolução destes elementos-chaves importantes para a sobrevivência e o desenvolvimento

das redes horizontais de PME's.

O Quadro 5 adiante, apresenta o modelo proposto para se identificar os elementos-chaves do processo de coopetição através de embasamento teórico, como é possível observar.

A busca das empresas ao atuarem nesta forma de arranjo empresarial se detém, entre outros motivos, principalmente na busca por aumento de competitividade frente às empresas concorrentes do mesmo ramo de atuação. Desta forma Mendonça (2007), salienta que o termo competitividade é um conceito de difícil compreensão, pois teria um significado para as empresas e outro para a economia nacional.

A competitividade para uma empresa estaria relacionada a características de desempenho ou eficiência da mesma frente às concorrentes. Enquanto que a competitividade de uma nação é relacionada ao grau em que esta pode, sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, concomitantemente, aumentem a renda real dos seus cidadãos (CASTELLS, 1999).

Sendo assim, pode-se considerar, segundo MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2002), que a competitividade está relacionada à capacidade que a organização possui de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto em que atuam.

No quadro exposto a seguir, na dimensão cooperação localizam-se os elementos confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, que juntos, segundo Lagemann (2004), formam a estrutura da estratégia de cooperação nas redes. O desenvolvimento destes elementos pode proporcionar às empresas associadas o surgimento de uma relação duradoura em rede e também a proteção necessária para a sobrevivência no longo prazo destas empresas (MAEHLER, CASSANEGO JUNIOR, MARCHI e NEVES, 2007).

Para Lorange e Ross (1996), a cooperação mútua entre as partes envolvidas, formada pelos elementos citados anteriormente, é condição básica para o sucesso da rede, pois o paradigma da estratégia cooperativa tende a diferir das visões estratégicas tradicionais que se apóiam no paradoxo instável do paradigma “perde-ganha” entre empresas que

geralmente promovem a desconfiança mútua.

Identificação dos Elementos-Chaves da Coopetição em Redes de PME's			
Dimensões	Categorias	Variáveis	Autores
Cooperação	Confiança e Reciprocidade	Afinidade; Cooperação; Nível de interação entre os agentes.	Jarillo (1988); Gulati (1998); Balestro (2002); Kanter (1994); Lagemann (2004)
	Complementaridade e Comprometimento	Relacionamento cooperativo; Tempo e esforços investidos; Colaboração efetiva; Expressão de objetivos comuns.	Kanter (1994); Lorange e Ross (1996); Park e Ungson (2001); Lagemann (2004)
	Troca de experiências e Aprendizagem	Aprendizagem coletiva; formas de comunicação; Estímulo à geração e difusão do conhecimento.	Hamel, Doz e Prahalad (1989); Koza e Lewin (2000); Lagemann (2004); Teixeira (2005), Balestrin (2005)
	Histórico e Identidade	Histórico comum antecedente a rede; Identidade cultural; Perfil das empresas; Apoio familiar.	Gulati (1998); Lagemann (2004)
	Adaptabilidade e Alinhamento	Capacidade de adaptação e mobilização; Coesão interna; Alinhamento estratégico; Remoção dos obstáculos, restrições e limitações.	Das e Teng (2003); Lagemann (2004)
	Interdependência e Igualdade	Igualdade de direitos e deveres; Respeito a divergências dos parceiros; Dependência recíproca entre as empresas associadas; Maior estabilidade.	Grandori e Soda (1995); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Competição	Incompatibilidade e Conflitos	Incompatibilidade entre as empresas parceiras; Conflitos internos; Diferentes práticas, atitudes e posturas no mercado.	Grandori e Soda (1995); Ring e Van de Vem (1994); Alegretti (2006); Verschoore (2006); Zawislak (2002)
	Concorrência e Rivalidade	Comportamento competitivo dos parceiros; Atitudes oportunistas; Ações de rivalidade.	Cassiolato e Szapiro (2003); Lastres e Cassiolato (2005); Olave e Amato Neto (2001); Porter (1989)
	Controle e Padronização	Mecanismos de gestão e controle; Diversidade dos parceiros; Padronização de posturas	Grandori e Soda (1995); Alegretti (2006); Powell (1987); Kanter (1994); Ring e Van de Vem (1994);
	Desempenho Individual e Coletivo	Diferentes níveis de força de mercado entre as empresas; Diversas formas de gestão;	Lagemann (2004); Alegretti (2006); Grandori e Soda (1995)
	Independência e Autonomia	Independência e autonomia das empresas na gestão do negócio; Diferenciação a partir desta autonomia e independência.	Verschoore (2006); Lorange e Ross (1996); Lagemann (2004)

Quadro 5: Modelo teórico da pesquisa para identificação dos Elementos-chaves da Coopetição nas redes
Fonte: Elaborado pelo autor

Na dimensão competição encontram-se dispostos os elementos incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo, independência e autonomia, que de acordo com Verschoore (2006) juntos formam a estratégia de competição. Nesta dimensão é importante salientar, segundo Leão (2005), que o desenvolvimento destes elementos pode resultar tanto em contribuições para o desempenho das redes estudadas, o que é o caso da manutenção de um equilíbrio entre as estratégias de cooperação e competição para que as empresas cooperem e se complementem, mas também busquem no mercado externo diferenciação e competitividade até mesmo frente as empresas constituidoras das redes. Quanto aos prejuízos para o desempenho das redes, segundo Child e Faulkner (1998), a competição é tão acirrada que as empresas acabam deixando a cooperação de lado, tornando a rede e seus objetivos assim insignificantes, ou utilizados apenas de forma oportuna, como fonte para obtenção de informações sobre os concorrentes.

O modelo proposto além de elencar os elementos formadores da coopetição nas redes em questão, demonstra a importância do equilíbrio no desenvolvimento das estratégias de cooperação e competição que formam o processo de coopetição. A partir da evolução dos elementos-chaves deste processo se pode encontrar uma forma de auxílio ao desenvolvimento das redes horizontais de pequenas e médias empresas. Na elaboração do modelo apresentado foram utilizados os Diagramas de Afinidades e Relações como ferramentas de suporte à identificação das dimensões, categorias e variáveis apresentadas neste estudo etapas que são discutidas a seguir.

Ao apresentar a fundamentação teórica, buscou-se melhor compreender dois principais temas, a saber, as redes horizontais de cooperação e o processo de coopetição que ocorre nestas, bem como identificar a contribuição que estes dois temas podem ocasionar ao desempenho das PMEs. Na seqüência da pesquisa, serão apresentados os aspectos metodológicos que buscarão estruturar o levantamento de evidências empíricas que contribuam para a resolução da questão desta pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados o método, a unidade de análise, o desenho de pesquisa e as etapas que foram seguidas neste estudo com a finalidade de atingir os objetivos propostos. A primeira seção compreende a escolha do método que será utilizado. A segunda parte corresponde à unidade de pesquisa, seguida da terceira que apresenta o desenho de pesquisa. Posteriormente, são detalhadas as cinco etapas da pesquisa, começando pela revisão bibliográfica que se desenvolve ao longo de todo o estudo, seguida pelas etapas de preparação para a pesquisa, coleta de dados, análise dos dados, e resultados finais obtidos. O Apêndice A apresenta o protocolo de pesquisa, o Apêndice B o roteiro de entrevistas, o Apêndice C aborda a ferramenta Diagrama de Afinidades e o Apêndice D o Diagrama de Relações ambas utilizadas na pesquisa.

4.1 ESCOLHA E CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

Esta pesquisa possui cunho qualitativo, o que, de acordo com Malhotra (2005), proporciona melhor visão e compreensão do problema. O autor destaca que, além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada para uma situação de incerteza, podendo esta fornecer julgamentos antes ou depois do fato. Nos métodos qualitativos não há medidas; as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse (CAMPOMAR, 1991).

Este trabalho utiliza a estratégia de estudo de casos múltiplos para desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Yin (1990), é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Gil (2002), defende que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências incluídas em contextos diferentes, possibilitando a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Pode-se perceber assim, que uma das vantagens do

método adotado é a possibilidade de uma boa profundidade no conhecimento sobre o fenômeno. Contudo, é preciso evitar possíveis generalizações para outros casos, que não os estudados. O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações (CAMPOMAR, 1991).

Entre as diferentes formas de realização de pesquisas do tipo estudo de caso, optou-se pela execução de uma pesquisa exploratória, que é conduzida para explorar a situação do problema, ou seja, para obter idéias e informações quanto ao problema (MALHOTRA, 2005).

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A definição da unidade de análise se fundamentou no proposto por Yin (2001), que define que a mesma como sendo representada por indivíduos, processos ou entidades, a partir do fenômeno estudado. Com base nisto a unidade de análise desta pesquisa constitui-se nas redes horizontais de PME's estudadas.

Com relação aos critérios de escolha das redes que serão pesquisadas, utilizou-se os seguintes: tempo de atuação no mercado, localização geográfica e capacidade da equipe de gestão da rede de responder os questionamentos formulados.

Cabe destacar ainda o critério de escolha da primeira rede entrevistada que servirá de caso piloto para o estudo, o que, segundo Yin (2001), pode ocasionar novas informações capazes de gerar modificações benéficas antes da etapa de execução dos outros casos, evitando a alteração dos objetivos em função da inadequação das unidades selecionadas para análise. Portanto, a rede que será caso piloto foi escolhida devido ao maior tempo de atuação no mercado, o que pressupõe uma evolução mais consistente no processo de coopetição entre as empresas associadas.

4.3 DESENHO DE PESQUISA

Segundo Santos (1999), a pesquisa acadêmica é, uma atividade pedagógica que visa despertar o espírito de busca intelectual autônoma. É necessário que se aprenda as formas de problematizar necessidades, solucionar problemas e, indicar respostas adequadas. Devido a isto, um importante fator é o desenvolvimento de um esquema, uma ordem lógica do trabalho (MARCONI e LAKATOS, 2003).

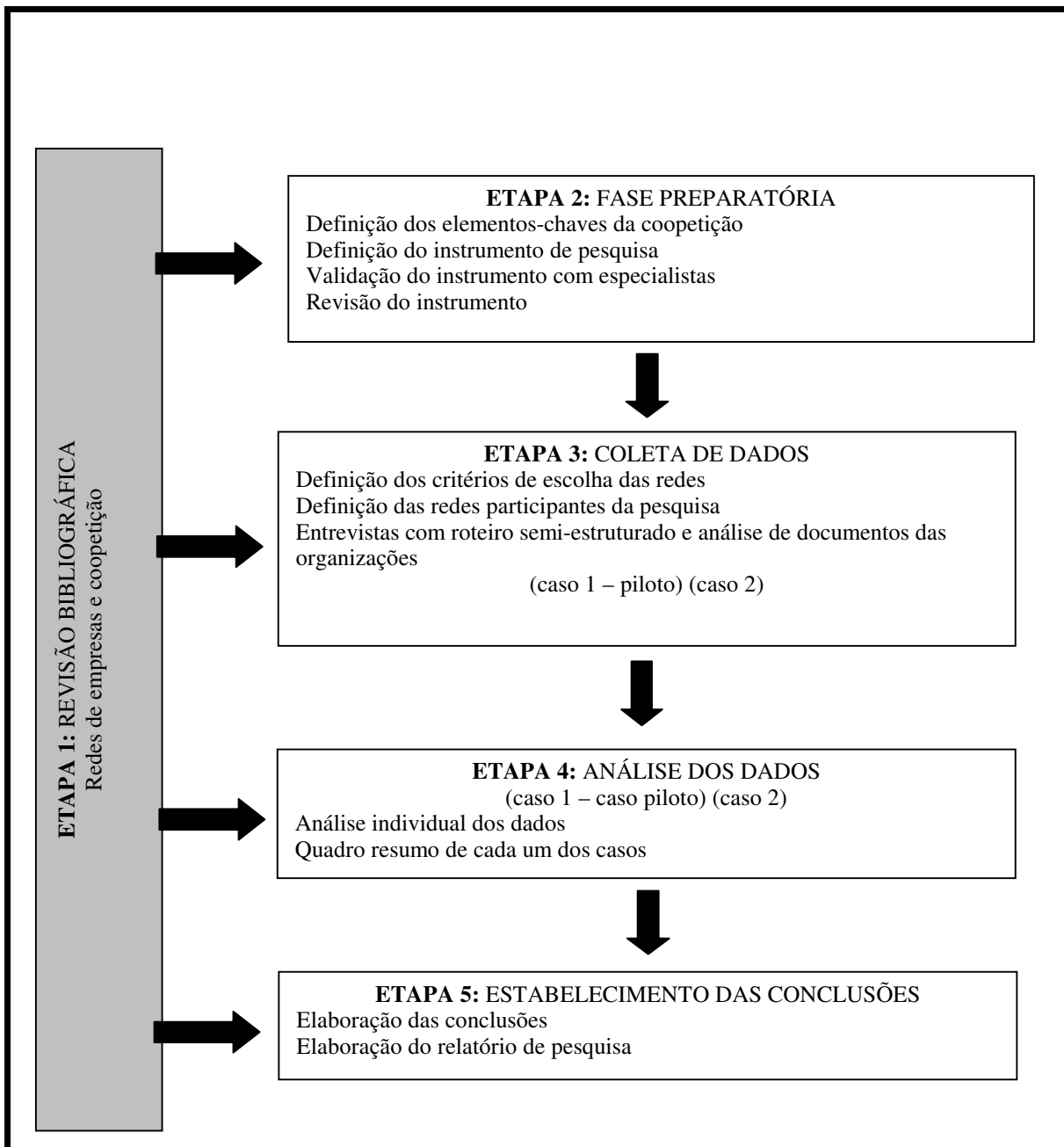


Figura 2: Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A Pesquisa foi composta por cinco etapas, onde primeiramente foi desenvolvida a fundamentação teórica. Logo após ocorreram as definições das variáveis de estudo a partir do modelo de elementos-chaves de cooperação nas redes, do instrumento de pesquisa, das redes participantes e a validação do instrumento de pesquisa com especialistas. Na terceira etapa foi efetuada a coleta de dados através de entrevistas semi-estruturada, e análise de documentos. Por fim, foram realizadas análise dos dados e desenvolvimento dos resultados finais. O referido processo pode ser observado no desenho de pesquisa (figura 2).

3. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Nesta seção foi apresentada as etapas seguidas para o desenvolvimento da pesquisa. Nesta aborda-se os itens 3.4.1 a etapa de revisão bibliográfica, 3.4.2 a fase preparatória, 3.4.3 a etapa de coleta dos dados, 3.4.4 a etapa de análise dos dados, e, 3.4.5 o estabelecimento das conclusões.

3.4.1 Etapa 1 - Revisão bibliográfica

Na primeira fase da pesquisa realizou-se a revisão bibliográfica, que teve por finalidade a obtenção de um conhecimento mais amplo sobre o tema, possibilitando ao pesquisador a realização do estudo de modo mais coerente e embasado. Esta etapa ocorreu ao longo de toda a pesquisa para poder assim dar adequada sustentação ao trabalho. Segundo Martins e Campos (2004), o investigador, através da fundamentação teórica precisa responder à seguinte questão: O que dizem os maiores especialistas sobre o problema que desejo investigar?

A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade, quanto a enumeração das discrepâncias, são de grande importância (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Entre as bibliografias que foram utilizadas pode-se citar: livros nacionais e internacionais, periódicos nacionais e internacionais, e artigos científicos escritos por especialistas.

3.4.2 Etapa 2 – Fase preparatória

Esta etapa foi composta pela definição dos elementos-chaves de estudo e do instrumento de pesquisa, validação do instrumento de pesquisa com especialistas.

Esta etapa ocorreu tendo como base o referencial teórico. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, construto ou conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

- Definição do instrumento de pesquisa:

A partir da literatura existente referente à metodologia de pesquisa, foi definido o instrumento de pesquisa, que é constituído por um roteiro de entrevista semi-estruturado.

Em geral, as obras sobre pesquisas científicas oferecem esboços práticos que servem de orientação na montagem dos formulários, questionários, roteiros de entrevistas, escalas de opinião ou de atitudes e outros aspectos, além de dar indicações sobre o tempo e o material necessário à realização de uma pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2003)

- Validação do instrumento de pesquisa com especialistas:

Foi efetuada a avaliação do instrumento de pesquisa por parte de especialistas escolhidos por conveniência e, posteriormente, feita a reformulação deste instrumento considerando a orientação destes especialistas.

- Pré-teste do instrumento:

A revisão do instrumento de pesquisa se realizou em setembro de 2008, onde foi apresentado o instrumento de pesquisa a uma especialista da área em busca de correções necessárias no instrumento. Após a devida avaliação da especialista e as correções, passou-se para a primeira fase da pesquisa de campo, a saber a abordagem do teste piloto que será detalhado posteriormente.

3.4.2.1 Diagrama de Afinidades

O Diagrama de Afinidades (D/Af) é uma ferramenta que serve para esclarecer problemas ou situações importantes, cujo estado inicial é confuso, desordenado e inexplorado. Devido a isto tornou-se um instrumento adequado para auxiliar no levantamento dos elementos-chaves do processo de coopetição nas redes horizontais de PME's, visto que era necessário nesta pesquisa se identificar, através da teoria administrativa estudada, os elementos que pudessem a partir da grande freqüência de ocorrência na literatura serem os formadores da coopetição nas redes. Através deste diagrama dados foram coletados sobre o problema e agrupados em conjuntos segundo suas afinidades e relações, de modo a possibilitar a compreensão da situação e o surgimento das idéias necessárias.

Segundo Moura (1994), para se construir o Diagrama de Afinidades é preciso percorrer os seguintes passos:

- I. Escolha do tema;
- II. Coleta de dados;
- III. Transferência dos dados para cartelas;
- IV. Agrupamento das cartelas;
- V. Nomeação dos grupos de cartelas
- VI. Desenho do diagrama.

Esta ferramenta é indicada em casos de incerteza e dificuldade na compreensão de fatos, desordem de pensamentos e idéias e, ausência de estudos sobre o tema. Não se deve construir este diagrama para problemas simples ou que exijam solução imediata, devido ao fato de que a aplicação deste instrumento demanda de um tempo considerável para que atinja seus objetivos satisfatoriamente. O Diagrama de Afinidades é, portanto, uma técnica de mobilização criativa que explora a capacidade intuitiva, não-lógica e o poder de síntese de quem o coloca em prática. A partir da construção deste diagrama que está disposto no Apêndice "C" deste trabalho, foi possível a identificação dos elementos-chaves do processo de coopetição nas redes, que foram posteriormente testados quanto à sua relevância e relação lógica a partir do Diagrama de Relações que é descrito a seguir.

3.4.2.2 Diagrama de Relações

O Diagrama de Relações (D/Re) tem por objetivo mostrar os diversos fatores relevantes de uma situação ou problema complexo, indicando as relações lógicas entre os mesmos através de setas, possibilitando deste modo o esclarecimento e entendimento amplo de uma questão. Devido à necessidade de se testar a relevância dos elementos-chaves do processo de coopetição nas redes de PME's definidos anteriormente, e a importância de se verificar a relação existente entre cada um desses elementos, foi utilizada esta ferramenta. A partir do uso deste diagrama observou-se as relações entre os elementos identificados através do diagrama de afinidades e se eram formadores da coopetição, processo formado pela cooperação e competição simultânea nas redes.

Segundo Moura (1994), é necessário que os envolvidos na construção do Diagrama de Relações estejam bastante familiarizados com o processo em discussão e conheçam seus detalhes operacionais e, que o tema estudado seja claramente definido em uma frase mesmo que este envolva vários problemas ou objetivos. Os dados ou informações que serão utilizados na construção deste diagrama podem ser provenientes de várias fontes, onde destacam-se *brainstorming*, Diagrama de Afinidades, Diagrama de Ishikawa, Diagrama em Árvore, entre outros. No caso deste estudo os dados utilizados foram retirados do Diagrama de Afinidades construído preliminarmente.

Para se construir o Diagrama de Relações é necessário percorrer as seguintes etapas:

- I. Espalhamento das cartelas;
- II. Traçado das setas no sentido de causa-efeito de um elemento a outro;
- III. Revisão do diagrama;
- IV. Seleção dos itens críticos do diagrama;
- V. Desenho do Diagrama de Relações;
- VI. Plano de ações em caso de aplicação prática em empresas;
- VII. Atualização do diagrama quando necessário.

A utilização desta ferramenta é indicada de acordo com Moura (1994) nos seguintes casos:

O Diagrama de Relações revela conexões lógicas entre os diversos fatores de uma situação ou problema complexo e possibilita “organizar” o problema ou situação a partir de uma visão abrangente das idéias e informações, identificar os fatores críticos com exatidão, atingir o consenso entre os participantes e a livre expressão de idéias e opiniões (MOURA, 1994, p.24).

No entanto, deve-se tomar cuidado na elaboração de diagramas simplificados ou detalhados demasiadamente, pois corre-se o risco de não se abordar os fatores realmente relevantes. A construção e revisão de um Diagrama de Relações é um trabalho difícil, que exige tempo e paciência. Devido a isto não se deve utilizar esta ferramenta em casos simples que exijam solução imediata; este diagrama é indicado para temas complexos e pouco explorados.

Esta ferramenta, que possui qualidade no trato eficaz de casos que envolvam inter-relações complexas, foi usada para traçar as relações existentes entre os elementos-chaves do processo de coopetição em redes horizontais de PME's identificadas através do Diagrama de Relações disposto no apêndice “D” deste trabalho.

3.4.3 Etapa 3 - Coleta de dados

Esta etapa aconteceu após a revisão bibliográfica e a fase preparatória para a pesquisa.

Para Santos (1999), coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Marconi e Lakatos (2003), declaram que quanto mais planejamento for feito previamente, menor desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso transparece ser uma estratégia de pesquisa que visa estabelecer um padrão de coleta de dados. Segundo este autor, a fim de identificar a correta técnica de coleta de dados e a forma como esta será aplicada esta estratégia se utiliza de múltiplas fontes de evidências. A partir da consideração da estratégia de pesquisa e da metodologia qualitativa exploratória, utiliza-se neste estudo a entrevista com roteiro semi-estruturado e a análise dos documentos das redes horizontais estudadas.

Segundo Lakatos (1993) a entrevista visa obter respostas válidas e informações pertinentes à pesquisa. Para este autor quando o pesquisador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não seria possível. As entrevistas foram realizadas em profundidade, a fim de satisfazer os objetivos propostos neste projeto de Dissertação. Também foram gravadas e, a seguir, transcritas, pois esta técnica facilitaria a interpretação de dados.

Os entrevistados foram definidos pelos seguintes critérios: tempo de atuação na rede, função de gestor ou administrador, vasto conhecimento sobre os assuntos referentes à rede e uma visão geral sobre o desempenho das lojas e sua disponibilidade de tempo. Como respondentes da pesquisa cita-se: i) os gestores, executivos ou administradores das redes horizontais de PME's que auxiliam na operacionalização da rede; ii) o presidente das redes pesquisadas, que também é um dos associados e; iii) o grupo de associados responsável pela gestão, negociação, prospecção e marketing na rede. Entrevistou-se assim pessoas responsáveis pela gestão em cada uma das redes, somando ao todo 10 entrevistas em profundidade nas duas redes.

As entrevistas foram realizadas durante o período de agosto e setembro de 2008, nas próprias organizações e tiveram duração média de uma hora. O roteiro da entrevista e a definição das categorias possuiu como base o referencial teórico, que forneceu ao autor desta pesquisa as informações necessárias. Torna-se importante destacar que na primeira etapa da coleta ocorreu a aplicação do caso piloto na primeira rede entrevistada, a fim de identificar a clareza das questões abordadas no instrumento sob a ótica dos respondentes. Pois como relatam Marconi e Lakatos (2003), muitas vezes os instrumentos da pesquisa são testados sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

Destaca-se ainda, que outra técnica bastante relevante na etapa de coleta de dados desta pesquisa foi à análise de documentos das organizações em estudo. A pesquisa documental serviu para complementar as informações obtidas no decorrer das entrevistas. O Apêndice B apresenta o roteiro de entrevista semi-estruturado que foi aplicado aos respondentes.

3.4.4 Etapas 4- Análise dos dados

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das entrevistas. Esta técnica buscou fornecer ao pesquisador maiores detalhes sobre os dados, a fim de conseguir respostas às indagações como detalham Marconi e Lakatos (2003).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de dados através de um procedimento sistemático e objetivo de descrição que permite a inferência de conhecimento das mensagens transmitidas através da coleta de dados.

A análise dos dados foi realizada de forma individual, buscando a exploração ao máximo dos dados primários obtidos. Logo em seguida foi efetuada uma análise comparativa dos dados a fim de estabelecer relações entre as informações obtidas dos gestores das redes.

3.4.5 Etapa 5 – Estabelecimento das conclusões

Na etapa de elaboração das conclusões foram definidas as conclusões provenientes da pesquisa e detalhadas as informações do relatório de pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Para garantir a confiabilidade da pesquisa Cooper e Schindler (2003) sugerem que sejam seguidos alguns procedimentos, como estudo de vários casos, busca de outras fontes de evidência além das entrevistas, entre outras.

Quanto confiabilidade do construto, o estudo utilizou múltiplas fontes de evidência, estabelecendo relações entre as mesmas através de comparação. O projeto buscou ainda a utilização da literatura como fonte da análise dos dados. Quanto ao número de empresas investigadas, a pesquisa trabalhou com a lógica de replicação, através de estudos de

múltiplos casos. Na busca de uma maior confiabilidade a pesquisa baseou-se também em um protocolo de pesquisa.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo descrever a forma de coleta adotada e os dados obtidos nesta pesquisa, bem como analisar estes dados obtidos a partir da percepção dos gestores das redes e dos documentos disponibilizados pelas redes ao pesquisador. Seguindo a estratégia de pesquisa apresentada no método, a fim de relembrar as etapas do estudo e os respectivos objetivos propostos, são expostos no quadro 6 as seções do capítulo em que se encontram:

FASE DA PESQUISA	SEÇÃO NO TRABALHO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS PROPOSTOS
Etapa 2	2.2.1 e 2.2.2	Caracterizar as redes de pequenas e médias empresas à luz dos conceitos sobre coopetição;
Etapa 2	2.2 e 2.3	Identificar os elementos –chaves na estruturação da coopetição nas redes de empresas;
Etapas 4	4.2, 4.3 e 4.4	Verificar a importância atribuída pelas redes aos elementos –chaves da coopetição segundo a percepção dos gestores das redes.

Quadro 6: Resumo das fases da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas seções posteriores são abordadas a descrição e análise dos resultados obtidos em cada fase proposta por esta pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

Como é possível verificar nesta pesquisa foram utilizadas como fontes de estudo documentos e entrevistas, a fim de se coletar os dados. Estas duas fontes são abordadas mais detalhadamente a seguir.

4.1.1 Entrevistas

As entrevistas são consideradas fundamentais para o levantamento de evidências para os estudos de casos efetuados. Estas devem ser aplicadas, registradas e interpretadas por entrevistadores preparados e serem respondidas por entrevistados com conhecimento sobre o tema a ser discutido, para que assim contribuam significativamente com a pesquisa (YIN, 2007).

No entanto, segundo este autor as entrevistas precisam ser consideradas como relatórios verbais, já que estão sujeitas à memória envolvendo também, justificativas pobres ou imprecisas, respostas prontas, entre outras situações. Devido a isso, é importante que se compare as entrevistas com a informação de outras fontes de informação.

Nesta pesquisa a estratégia de pesquisa adotada foi a entrevista em profundidade focada, que ocorre quando o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, aproximadamente uma hora, os assuntos da entrevista são advindos do protocolo e são mais restritos ao fenômeno estudado. Pode-se utilizar esta forma de entrevista por a pesquisadora já possuir conhecimento anterior sobre o tema estudado, o que ajudou na elaboração das questões, visto que a entrevista foi elaborada com base no referencial teórico anteriormente estudado.

Na elaboração das entrevistas foi utilizado roteiro semi-estruturado. Deste modo os respondentes puderam aprofundar as questões relativas ao fenômeno estudado, utilizando-se da condução imparcial do entrevistador. A fala foi livre por parte do entrevistado, porém o controle da entrevista foi retomado pelo entrevistador quando o assunto se apresentava desnecessário.

Durante a pesquisa de campo foi efetuada 10 entrevistas individuais com os gestores das redes ou associados envolvidos na gestão das mesmas. Quanto ao local, as entrevistas foram realizadas na sede das redes das empresas pesquisadas, na cidade de Porto Alegre e Novo Hamburgo, no Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, a pesquisadora elaborou um cronograma de visitas e deslocou-se de ônibus para os locais onde as sedes destas redes estavam localizadas. Todas as entrevistas foram aplicadas em horário comercial, agendadas previamente por telefone e tiveram a duração média de uma hora. Foi adotada a técnica de gravação e transcrição das entrevistas pois os conteúdos gravados possibilitam a maior acuracidade das informações obtidas. Por ter se utilizado de trechos das falas dos entrevistados para embasar as análises realizadas optou-se por não colocar nos apêndices as

transcrições de todas as entrevistas, e buscou-se fazer a transcrição com a maior acuracidade possível.

4.1.1. Documentos

Para Yin (2007), a função principal dos documentos é contribuir e valorizar as evidências oriundas de outras fontes utilizadas, sendo possível fazer inferências, tratando-as somente como indícios que deverão ser investigados mais a fundo.

A partir dos documentos analisados buscou-se caracterizar a rede e as empresas componentes desta. Para tanto, foi efetuada uma pesquisa através de análise de documentos disponibilizados pelas redes e pela Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI/RS), sendo os seguintes documentos utilizados:

- 1) Instrumentos jurídicos das redes: Estatuto social, código de ética e regimento interno;
- 2) Material divulgado no site da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI/RS);
- 3) Material divulgado no site das redes Agafarma e Redecore que foram pesquisadas no estudo.

Para poder utilizar as informações dos documentos que foram disponibilizados a pesquisadora efetuou cópia e impressão de alguns documentos e fez anotações sobre outros, utilizando posteriormente o material arrecadado na análise dos dados obtidos no estudo.

4.2. O CASO DA REDE AGAFARMA

Nesta seção será abordado um estudo mais aprofundado sobre a rede de farmácias Agafarma, apresentando-se inicialmente a sua caracterização e posteriormente uma análise sobre os dados obtidos na pesquisa de campo nesta rede, definindo-se os elementos –chaves da coopetição que existem nesta rede e a intensidade de ocorrência de cada um desses

elementos.

4.2.1. Caracterização da rede Agafarma

A caracterização da rede ocorreu a partir da comparação dos dados obtidos nas entrevistas com os gestores e associados das redes e da análise dos documentos cedidos pelas redes.

O formador da associação de farmácias AGAFI, que posteriormente deu origem a formação da atual Rede de farmácias Agafarma, foi o Projeto ELO, que possuía uma metodologia operacional para a implantação de “Centrais de compras, Vendas e Serviços” e “Redes Independentes de Negócios”, criada pelo Instituto de Desenvolvimento Empresarial

–
IDEM, com sede na cidade de São José do Rio Preto, estado de São Paulo. Mesmo contemplando fatores como treinamento e capacitação gerencial, maior facilidade de acesso a financiamentos e assessoria jurídica e contábil, a ênfase do Projeto ELO estava no poder de barganha para as negociações com grandes fornecedores, o que iria gerar maior competitividade e maiores lucros para as empresas associadas. Constituída inicialmente para ser uma Central de Compras, a Rede Agafarma incorporou outras características ao longo dos anos. Sempre acreditando no associativismo como estratégia competitiva, acabou por se juntar mais tarde ao Programa Redes de cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Portanto, como é possível observar a Rede Agafarma de farmácias teve sua formação anterior ao programa Redes de Cooperação, no ano de 1996. Mas a partir do lançamento pelo governo do Rio Grande do Sul deste Programa de incentivo ao desenvolvimento das Pequenas e médias empresas, a Agafarma optou por tornar-se integrante do mesmo e usufruir dos benefícios que este poderia lhe proporcionar.

Agafarma é atualmente conhecida como uma das maiores redes do Rio Grande do Sul, já que se encontra constituída por mais de 300 farmácias distribuídas por todo o Estado. Esta rede considera o associativismo uma forma ideal de se trabalhar quando se é pequeno ou médio empresário, visto que esta forma de associação traz benefícios às pequenas e médias empresas que apenas grandes empresas poderiam ter.

A rede foi fundada no dia 17 de outubro de 1996, em Porto Alegre, com aprovação do estatuto social. Foram 56 sócios fundadores do empreendimento que privilegia os princípios do associativismo, baseado na união e integração de seus participantes e elegeu como missão “promover a união de farmácias e drogarias através da filosofia associativista, visando o fortalecimento e desenvolvimento empresarial e o bem estar social através de sólidas parcerias” (AGAFARMA, 2008).

A Agafarma foi registrada na junta comercial como uma sociedade civil sem fins lucrativos, que possui como estrutura organizacional, uma Diretoria Executiva composta pelo diretor presidente, diretor vice-presidente, diretor secretário, 2º diretor secretário, diretor financeiro, e 2º diretor financeiro, um conselho de administração, um conselho fiscal e um conselho de ética. O ingresso da marca rede Agafarma no mercado ocorreu em 3 de abril de 1997, possuindo nesta data um total de 120 lojas associadas. Atualmente esta rede possui um elevado grau de aceitação no mercado, sendo considerada um caso bem sucedido de Rede de Cooperação de pequenas e médias empresas, servindo desta forma como referência para muitas outras redes (AGAFARMA, 2008).

Com relação à gestão da rede, é importante salientar ainda que a duração dos mandatos é de dois anos, não podendo haver mais de uma recondução consecutiva ao cargo de Diretor Presidente. Ao término de cada mandato a Diretoria Executiva deverá renovar metade dos seus membros.

A Rede possui, hoje, três categorias de empresas afiliadas:

- 1) as Sócias Fundadoras (empresas que assinaram a ata de fundação da AGAFI);
- 2) as Sócias Efetivas (empresas associadas, homologadas pela Assembléia Geral);
- 3) as Sócias Afiliadas.

Somente as Sócias Fundadoras podem aprovar a inclusão de novas associadas na categoria de Efetivas, além de votar e serem votadas nas eleições da AGAFI. As empresas da categoria Sócias Efetivas adquirem os mesmos direitos das Fundadoras, 360 dias após a sua admissão na sociedade. As Sócias Afiliadas são empresas admitidas pela Diretoria Executiva e regidas por um Contrato de Licença de Uso de Marca, similar a uma franquia.

A rede é regida pelo Estatuto Social, pelas regras do Regulamento Interno e pelo Código de Ética, que são documentos que visam controlar as relações associado-associação e associado- associado.

Com as novas propostas e idéias trazidas pelo Programa Redes de Cooperação a rede Agafarma se profissionalizou e cresceu ainda mais, tendo adotado como foco de suas exigências o layout das lojas, a modernização gerencial e o treinamento dos colaboradores, visando mostrar ao mercado consumidor através de sua melhor gestão, de sua logomarca e de seu slogan, a preocupação e o carinho com as pessoas, como mostra a Figura 3 a seguir.



Figura 3: Logomarca da Rede Agafarma

Fonte: Site da Rede Agafarma

A composição da logomarca visa demonstrar alegria (nas cores azul, vermelho e amarelo), cuidado com a saúde (no curativo), além de vida e carinho (nos corações), contrariando as cruzes e serpentes, símbolos tradicionais do setor e normalmente associados a doenças e tristeza, bem como o slogan adotado pela rede que diz ao cliente: “*Sinta-se bem, sintase em casa*”.

Por todos estes fatos a Rede Agafarma tem despontado no mercado como um exemplo de rede e vem obtendo excelentes resultados, chegando a atender mais de 1 milhão de clientes por mês e detendo 14,6% do mercado farmacêutico do Estado do Rio Grande do Sul.

4.2.2 Análise do caso Agafarma: Identificação dos elementos-chaves da coopetição e avaliação da intensidade destes elementos na Rede

A identificação dos elementos-chaves da coopetição e a avaliação da intensidade destes na rede deu-se a partir do construto teórico (quadro 5) e da comparação das informações obtidas na entrevista e análise documental (dados primários).

Destaca-se nesta etapa que a identificação das dimensões cooperação e competição e a categorização através dos diagramas de afinidade e de relações dos elementos-chaves do processo de coopetição, bem como da teoria administrativa foi fundamental para se obter os elementos-chaves da coopetição que foram testados nas redes estudadas a fim de se observar a sua presença e grau de intensidade na rede.

O instrumento de pesquisa aplicado à rede visava inicialmente identificar a presença dos elementos-chaves da coopetição na rede, testando se a rede possuía em sua dimensão cooperação os elementos confiança, reciprocidade, complementaridade, comprometimento, troca de experiência, aprendizagem, histórico comum, identidade, adaptabilidade, alinhamento, interdependência e igualdade. Logo após este mesmo instrumento testava a presença dos elementos da dimensão competição na rede, a saber, incompatibilidade, conflitos, concorrência, rivalidade, controle, padronização, desempenho individual, desempenho coletivo, independência e autonomia. Este instrumento foi dividido em duas etapas, uma com perguntas abertas a respeito da existência destes elementos para a rede e a outra etapa com perguntas fechadas a respeito da intensidade dos elementos-chaves acima expostos, com as categorias forte, média ou fraca. O objetivo da aplicação da segunda etapa era confirmar as respostas obtidas na primeira etapa, e verificar ou não a existência de contradição por parte dos respondentes, mostrando assim coerência nas respostas obtidas.

Na rede Agafarma dos seis respondentes que participaram da entrevista, sendo dois associados envolvidos na gestão, dois gestores, o presidente e o vice presidente da rede, todos mantiveram coerência em suas respostas, havendo pouca ou nenhuma oscilação do relatado nas respostas nas perguntas abertas e fechadas, o que comprova que o instrumento foi devidamente construído e aplicado, e principalmente que os respondentes foram coerentes e alinhados em suas respostas.

A primeira categoria abordada nas entrevistas foi o comprometimento, onde se perguntou sobre a presença e intensidade deste elemento na rede e se os associados têm investido tempo e esforços consideráveis nas atividades propostas pela rede. Os respondentes defenderam que o comprometimento entre os associados da rede está presente e possui forte intensidade. No entanto, declararam que podem aprimorar este elemento, pois

há uma disparidade grande entre a participação dos associados na rede envolvidos na gestão e os demais associados. Mas ressaltam ainda os entrevistados que a equipe de gestão da rede sempre será mais comprometida e participativa porque este é o seu papel na rede Agafarma, e para que administrem a rede estes recebem valores mensalmente, diferente dos demais associados que são incentivados pela rede a concentrarem seus esforços no ponto de venda, o que pode ser observado a partir de documentos da rede como o estatuto e o código de conduta conforme e também da citação a seguir feita por um dos associados:

Alguns sim, porque hoje nós temos esta diretoria remunerada. Portanto, fica o presidente, o vice-presidente, o secretário e o diretor financeiro são remunerados. Temos o conselho administrativo que é repassado um valor para deslocamento para as reuniões, temos também um conselho de ética e o conselho fiscal. As pessoas participam sim, umas mais, outras menos, mas sempre participam. O associado esta hoje mais voltado para o ponto de venda. (Respondente A).

Quando perguntado aos entrevistados sobre a existência da confiança entre os associados, todos os respondentes afirmaram que ela estava presente, e que ocorria em um grau forte, visto que a marca Agafarma é reconhecida e conceituada junto aos clientes, bem como os associados percebem a confiança interna entre estes, e a rede possui instrumentos que minimizam a perda de confiança entre os participantes. Um dos associados ainda destacou que se tem o lado político que visa resolver as situações de problemas dos associados, para que estes sempre se mantenham confiando na rede e na sua coordenação:

Ela é forte, mas tem também o lado político. Temos quatro supervisores que vão visitar as lojas semanalmente e após nós temos uma reunião com estes supervisores para ver o que o mercado esta pedindo ou o que ele esta questionando. Nós temos esse retorno através do supervisor. Também temos através da ouvidoria, que é um sistema na qual o associado tem relatado tudo o que acontece na loja dele que diverge dos objetivos da rede e manda para a ouvidoria, esse e-mail é repassado para o setor competente e posteriormente é resolvida à situação (Respondente A).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

Quando perguntados a respeito da complementaridade entre os associados à rede, os entrevistados responderam que ela está presente na rede, mas precisa ser mais desenvolvida, e por isso a classificaram como um grau médio de intensidade na rede. Esta atribuição de intensidade mediana à complementaridade se deve ao fato de entre as farmácias a complementaridade não ser a ideal por elas ainda não se comunicarem muito entre si, nem buscarem ajudar o parceiro por temer perder mercado ao ensinar o outro associado que de certo modo é seu concorrente. Um dos respondentes destaca que seria importante desenvolver no associado à consciência da importância de complementação que gera benefícios como os destacados pelo mesmo a seguir:

Um detalhe muito importante da complementação de loja com loja é o seguinte tu imagina eu fazendo uma propaganda forte na RBS TV, jamais faria sozinho. Então a complementação vem da união destas empresas, destas pessoas que hoje conseguem fazer juntas uma mídia na RBS. Nós temos hoje uma média por ano de quase três milhões de reais investidos em mídia. Essa é a complementação que surge da união das pessoas, do melhor layout das lojas, efetuação de ações nas lojas, tudo isso é uma vantagem que surge através da união e da força de cada um (Respondente B).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pois estes documentos mostram que a complementaridade deveria ser bem maior, o que transparece uma fragilidade da rede estudada.

A próxima pergunta feita na entrevista interrogava sobre a presença da reciprocidade entre os associados e a rede. Nesta seção os respondentes alegaram também estar presente e ser forte, não em um grau tão alto quanto a confiança, que atualmente é uma das principais bases da rede, mas pode-se dizer, segundo os respondentes, que cerca de 80% dos associados possuem um alto grau de reciprocidade com a rede e entre estes principalmente os associados envolvidos na gestão da rede. O que ocorre segundo os respondentes é que existem alguns associados que ficam dentro do percentual de 20% de menor reciprocidade, por não partir deles a reciprocidade e sim por ser imposta pelos regulamentos da rede como destaca um dos associados:

O ser humano, principalmente quando existe a parte política, deve entender que o bem coletivo vai prevalecer. É recíproco do associado colaborar com a rede, porque no momento que ele entra na associação e assina o contrato de uso de marca, ali já está todas as regras a serem cumpridas. E ele só vai entrar se ele cumprir todas as regras que exige aquele estatuto (Respondente C).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

Quando os respondentes foram interrogados a respeito da troca de experiências e aprendizagem coletiva na rede, estes alegaram que tanto a troca de experiências quanto a aprendizagem coletiva estava sim presente na rede, mas em um grau de intensidade médio. Defenderam ainda, que isto deve-se à ocorrência em maior volume de troca de conhecimento e experiência entre a gestão da rede e os associados, não sendo tão grande a comunicação existente dos associados entre si, e portanto, dificultando assim a troca de experiências entre eles, como salientam dois respondentes:

A troca de informações e conhecimento entre as lojas associadas fica difícil até mesmo devido à distância entre as farmácias, também porque somos uma rede muito grande, com mais de 300 associados e por isso não conseguimos nos comunicar facilmente entre nós. Costumamos nos comunicar mais com a sede da rede e com o grupo de gestão. Às vezes nas assembleias conseguimos trocar experiências, mas não entre todos, porque nem todos os associados conseguem se fazer presentes nas assembleias (Respondentes A e B).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pois estes documentos não tratam diretamente destes dois elementos.

Com relação à interdependência entre as empresas vinculadas à rede, os associados e gestores entrevistados responderam que ela pode sim ser observada entre as empresas constituidoras da rede. No entanto esta interdependência entre as empresas da Agafarma é fraca, pois na verdade a forte interdependência existente é a dos associados com a sede de gestão da Agafarma, e não entre eles. Inclusive um dos respondentes declarou que esta interdependência é um elemento muito importante para a rede, e precisa ser melhor desenvolvido para que as lojas possam se comunicar, se ajudar, crescer juntas, como

defende também outro entrevistado:

Um dos nossos projetos para 2009 é tornar as farmácias mais unificadas e mais interdependentes umas das outras em termos de valores, preços, em questão de mix de produtos e uma série de coisas. Esse grau de interdependência entre as lojas é um grau quase nulo atualmente. A gente não tem uma ferramenta para interação entre as lojas específica. A interdependência hoje seria mais do associado com a rede, e entre eles esta interdependência seria muito fraca (Respondente A).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pois estes documentos mostram que a interdependência deveria ser maior, para uma maior proximidade das empresas formadoras da rede.

Outra questão a que os respondentes foram submetidos na dimensão cooperação abordava o elemento-chave da cooperação igualdade, e indagava a estes se o respeito aos interesses dos parceiros e aos direitos e deveres dos mesmos eram mantidos na rede em igualdade para todos. Neste quesito eles responderam que o respeito aos interesses e aos direitos e deveres dos associados é mantido igualmente para todos, e que esta igualdade possui uma intensidade forte dentro da rede. Um dos respondentes expõe ser fundamental manter-se a igualdade dos agentes dentro da rede, pois esta postura mostra profissionalismo e justiça por parte da Agafarma. Este mesmo entrevistado ainda declara o seguinte:

Acontecem casos em que um agente segue uma postura diferente da defendida pela rede, até por sermos uma organização formada por várias empresas com gestores diferentes nós temos um código de ética, que serve para corrigir estas distorções. Logo o interesse maior é o da rede e ele tende a ser mantido. Os associados devem respeitar ao regulamento e seguir a lei da associação (Respondente C).

Quando os associados e gestores foram interrogados sobre como ocorreu a adaptação e o alinhamento de suas empresas às exigências feitas pela rede de cooperação quando estes passaram a integrar a mesma; e se esta adaptabilidade e alinhamento se manifestou na rede em um grau forte, médio ou fraco; a resposta obtida foi de que a adaptabilidade e o alinhamento haviam ocorrido em um grau forte entre todas as empresas

da rede. E a justificativa a esta resposta foi que quando a empresa quer fazer parte da Agafarma esta precisa preencher algumas exigências que o estatuto da rede define como, por exemplo, novos procedimentos e posturas que esta assumir em um tempo estipulado pela rede, onde a empresa deve se adaptar. Não ocorrendo isso a empresa é convidada a retirar a proposta de ingresso na rede. Logo, como defende um entrevistado posteriormente, todas as farmácias que fazem parte da rede Agafarma obrigatoriamente conseguiram se adaptar e alinhar-se às exigências do estatuto e das normas internas:

Primeiro quando a empresa quer fazer parte da Agafarma ela tem que preencher alguns procedimentos iniciais, como por exemplo ter mais de dois anos de mercado, ter um bom desempenho em vendas nos primeiros seis meses, ter uma boa participação nos treinamentos e reuniões propostas pela rede, entre outros. A adaptação nem sempre é rápida. As dificuldades encontradas são as de que os associados continuam ainda procedendo individualmente dentro da rede. Mas estes tem um prazo de seis meses para se adaptar, ou tem que sair da rede. (Respondente D).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

No sentido de se identificar se as empresas possuíam um histórico comum antes da formação da rede, se estas possuíam pontos fracos ou necessidades comuns, identidade cultural ou de gestão, entre outros, perguntou-se aos entrevistados sobre a existência deste histórico comum e sobre a intensidade deste no momento da formação da rede, caso tivesse ocorrido. As respostas obtidas convergiram para um parecer de que sim existia, mas em grau mediano, visto que o único ponto que as farmácias que constituíram a rede Agafarma tinham em comum era a aceitação por parte da sociedade sobre o seu trabalho. Estas lojas que formaram a Rede Agafarma tinham como histórico comum serem reconhecidas e aceitas pela qualidade de seu trabalho junto ao público em geral, como destaca um respondente:

Quando nós começamos a Agafarma existia a farmácia do seu Pedro, farmácia do seu Fernando e estas farmácias tinham uma identidade muito grande com a comunidade. Então o que a gente fez foi ao invés de chegarmos no outro dia mudando o layout daquela loja, nós antes colocamos uma faixa padronizada dizendo: entramos na Agafarma para servi-los melhor! Ficamos então com a marca antiga e com a nova marca. Levamos então mais de um ano para fazermos o planejamento desta nova marca a fim de substituir a marca que já estava no mercado. Então existia um histórico em comum, e era voltado a como a sociedade via às empresas que constituíam a Agafarma (Respondente F).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, sendo que estes dois documentos deixam transparecer que este elemento pode ser considerado até mesmo de intensidade fraca.

Já na dimensão competição a primeira questão aplicada aos respondentes foi sobre a existência ou não de incompatibilidade entre as empresas da rede, seja em práticas e idéias diferentes, tamanho e poder de mercado diverso, entre outros pontos, que pudessem afetar o relacionamento destas. A resposta obtida foi de que existe incompatibilidade entre algumas empresas da rede, mas em um grau de intensidade fraco. A rede argumentou que este tipo de situação é difícil de se encontrar, pois as empresas são conduzidas pela rede sempre de acordo com o seu tamanho, poder, conhecimento, tempo de mercado, para se evitar situações que beneficiem apenas a um grupo de empresários e prejudiquem a outra parte de integrantes da rede, como relata um dos respondentes:

A incompatibilidade é quase nula na Agafarma. Porque existem regras na Agafarma e estas regras devem ser seguidas por todos, pequeno, grande, médio e micro. Por exemplo: nós trabalhamos por faixa de faturamento, quando existe um envio de panfletos para as empresas isto é feito em cima do faturamento que o associado tem... (Respondente F).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

Os conflitos internos são também elementos-chaves da coopetição defendidos pela teoria e testados na pesquisa de campo. A respeito deste elemento, os associados respondentes relataram que podem ser encontrados na rede, mas em um grau muito fraco. Destacou um entrevistado ainda que nestas situações a rede busca intermediar o conflito para resolvê-lo o mais breve possível, e trabalha normalmente no sentido de extinguir os conflitos internos, visto que considera estes improdutivos, como destacado a seguir:

Na Rede Agafarma raramente acontecem conflitos internos entre associados, mas quando estes acontecem a associação se envolve fortemente buscando dar término a este. Inclusive existem na rede mecanismos de controle e conduta que visam resolver estas situações de conflito, que são vistas como algo negativo e improdutivo pela rede e seus associados. Nos casos mais graves de conflitos o associado pode até mesmo ser afastado da rede se continuar a adotar uma postura conflitante de afronta aos demais empresários e à gestão da rede. (Respondente C).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o código de conduta e ética, pois estes documentos mostram que existiram muitos conflitos internos, e devido a isto foram criadas normas no código de conduta e ética rígidas a fim de minimizar os conflitos internos.

Quando perguntados sobre a situação de concorrência e rivalidade existente ou não na rede; e se existente, indagados sobre a intensidade desta concorrência ou rivalidade, os entrevistados responderam que esta existe na rede, mas que em grau fraco. A concorrência existe segundo estes, porque mesmo a rede orientando-os sobre a importância da cooperação, fora da rede estes associados dependem principalmente da localização de suas lojas como concorrentes, e isto os leva a por vezes, adotarem posturas altamente competitivas, chegando a prejudicar o relacionamento que é incentivado pela rede entre os associados. Um bom exemplo disso é relatado pelos respondentes a seguir:

A rede Agafarma possui uma estrutura e uma política toda construída para não espalhar farmácias Agafarma por todos os lugares, nós temos uma lógica bem embasada para a abertura de novas lojas, e só abrimos quando sabemos que não irá prejudicar um outro associado que se encontra em uma região próxima. No entanto, nem sempre os associados conseguem ou querem enxergar esta situação, e por vezes se sentem prejudicados com a atuação de uma loja da rede próxima a sua. Em outros casos existem associados que se mostram tão competitivos que chegam a não falar em assembléia sobre o seu sucesso para não passar informações aos demais associados. Mas em geral estes casos são controlados facilmente com nossos instrumentos de gestão. (Respondente B).

Esta argumentação não pode ser comprovada, nem refutada através de documentos da rede como o código de conduta e ética, pois os documentos analisados não abordam diretamente este assunto.

A próxima questão da pesquisa abordou o elemento-chave controle e padronização, perguntando aos respondentes se estes elementos encontravam-se presentes na rede, seja através de mecanismos como políticas, regras ou normas, que buscassem a melhor gestão da rede e o controle e padronização das atitudes e comportamentos dos associados. Indagou também se estes elementos estivessem presentes na rede, em que intensidade estes se faziam presentes. A resposta foi que sim, estes elementos controle e padronização encontravam-se presentes na rede Agafarma, e como pode-se observar em respostas dadas

anteriormente pela rede, possuíam uma intensidade de presença e atuação forte nesta rede. Um dos respondentes defendeu que para uma rede do tamanho da Agafarma se organizar, ser gerida e crescer adequadamente são necessários vários instrumentos de controle, bem como a aplicação justa e imediata dos mesmos quando necessário. Este mesmo respondente segue:

Nós temos vários instrumentos de controle e padronização, como por exemplo o estatuto que é baseado no código civil, o manual normativo que detalha como o empresário deve agir em sua loja nas mais variadas situações e o regulamento interno que além de dizer o que deve ser feito, detalha punições para quem foge as regras. Além disso a Agafarma faz treinamento com as equipes e os empresários a fim de padronizar atuação e abordagem. E um supervisor visita as lojas para ver se as regras estão sendo seguidas corretamente (Respondente C).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

Outra situação abordada na entrevista foi a da presença na rede de diferentes padrões de desempenho individual afetando o desempenho coletivo da rede, e caso esta diferença estivesse presente solicitou-se que os respondentes relatassem em que grau de intensidade ocorria esta diferença de desempenho. Os respondentes afirmaram que existem diferentes desempenhos dentro da rede por parte das empresas associadas e isso se deve principalmente ao tamanho da farmácia, que acaba por definir um maior poder de mercado e, conseqüentemente, um melhor desempenho e inclusive melhores negociações no mercado. O grau de intensidade destas diferenças de desempenho é forte. Segundo os respondentes a rede não gostaria que existisse esta diferença, mas neste momento a mesma não possui ferramentas que possam controlar esta disparidade de desempenho das farmácias no mercado. Assim, declara um entrevistado:

As farmácias maiores tem realmente um maior poder de mercado, são normalmente mais acreditadas e possuem um maior público, o que acaba por alavancar o seu desempenho individual e conseqüentemente ajudar mais fortemente no desempenho da rede. As farmácias pequenas por não possuírem todos os remédios muitas vezes criam uma cultura de troca de receitas, e por isso deixam de ser indicadas pela maioria dos médicos, hospitais e clínicas, o que gera diminuição de seu público consumidor (Respondente A).

Por fim foi perguntado aos respondentes se as empresas associadas à rede possuíam

independência e autonomia nas decisões internas de seu negócio. E se possuíssem em grau se encontrava esta independência e autonomia. A resposta obtida foi afirmativa, os empresários associados à rede possuíam autonomia e independência para administrarem seus negócios, e a intensidade dada a esta autonomia e independência foi mediana. A justificativa para esta resposta de acordo com os respondentes se dá pelo fato de que as empresas possuem autonomia para gerir seus negócios desde que não afete as normas da rede Agafarma. Existem algumas normas ditadas pela rede de como deve ser a gestão do negócio e estas regras todos as empresas envolvidas na rede devem obedecer, mas nas questões que não estão regulamentadas pela Agafarma os empresários têm autonomia para decidirem como agir. Exemplo disso é dado por um dos respondentes a seguir:

Nas situações que não são regulamentadas pela rede podemos agir conforme acharmos melhor. Por exemplo, temos autonomia para decidir a forma de pagamento que aceitamos em nossas lojas, ex: o fiado. Também podemos determinar a nossa margem de descontos, o mix de produtos que queremos ter em nossas lojas, ter diferentes produtos em promoção não seguindo obrigatoriamente só as promoções da rede (Respondente F).

Este fato não pode ser comprovado pelos documentos estudados da rede, visto que nada consta nestes sobre limitações internas às empresas.

Para melhor compreensão das análises feitas na rede Agafarma sobre a existência dos elementos-chaves da coopetição e seus graus de intensidade na rede é exposta a seguir um Quadro Resumo (Quadro 7) com estas informações.

REDE AGAFARMA		
ELEMENTOS -CHAVES	EXISTÊNCIA	INTENSIDADE DE OCORRÊNCIA
Comprometimento	Sim	Forte
Confiança	Sim	Forte
Complementaridade	Sim	Média
Reciprocidade	Sim	Forte
Troca de experiências e Aprendizagem	Sim	Média
Interdependência	Sim	Fraca
Igualdade	Sim	Forte
Adaptabilidade e Alinhamento	Sim	Forte
Histórico e Identidade	Sim	Médio
Incompatibilidade	Sim	Fraca
Conflitos	Sim	Fraca
Concorrência e Rivalidade	Sim	Fraca
Controle e Padronização	Sim	Forte
Diferenças de Desempenho Individual e Coletivo	Sim	Forte
Independência e autonomia	Sim	Média

Quadro 7: Verificação da existência e avaliação da intensidade de ocorrência dos elementos-chaves da coopetição na Rede Agafarma

Autor: elaborado pelo autor a partir da pesquisa

4.3 O CASO DA REDECORE

Nesta seção será abordado um estudo mais detalhado sobre a rede Redecore, apresentando-se inicialmente a sua caracterização e posteriormente uma análise sobre os dados obtidos na pesquisa de campo nesta rede, definindo se os elementos –chaves da cooperação existem nesta rede e o grau de intensidade de ocorrência de cada um desses elementos.

4.3.1. Caracterização da Redecore

A caracterização da rede ocorreu a partir da comparação dos dados obtidos nas entrevistas com os gestores e associados da rede e com a análise dos documentos cedidos pela rede, como o código de conduta e ética e o estatuto de formação.

A Redecore, assim como a Rede Agafarma, não se formou com o Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Esta rede surgiu através da união de empresas reconhecidas em seus segmentos de atuação, situadas na cidade de Novo Hamburgo, no final do ano de 2004, que identificaram que poderiam praticar ações importantes para o seu ramo de negócio em conjunto. Logo, suas bases iniciais ao ingressar no Programa do Estado de apoio às Redes de pequenas Empresas já estavam formadas e as lojas associadas já vinham atuando conjuntamente. E assim como a Rede anterior passou a integrar o Programa Redes de Cooperação para construir uma estrutura mais sólida e usufruir dos benefícios que este poderia lhe proporcionar.

Foi então em outubro de 2005, a partir do ingresso no Programa Redes de Cooperação, que as empresas obtiveram suporte e apoio do governo do estado do Rio Grande do Sul, através da SEDAI, em convênio com a PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do RS, para o alcance de seus objetivos.

A Redecore é uma rede de empresas que atuam em diferentes segmentos do setor de construção e arquitetura, exercendo assim atividades complementares que atendem profissionais de arquitetura, decoração e engenharia, além de clientes finais

(consumidores). Esta rede possui como principal objetivo tornar cada integrante da Redecore mais qualificado a cada dia, buscando a excelência em sua área de atuação, obtendo desta forma reconhecimento no mercado como centro de excelência em qualidade e diversidade no segmento de produtos e serviços para construção e decoração.

A Redecore ainda é uma rede pequena, constituída por 10 empresas que atuam em diferentes áreas de uma construção. Esta rede considera a cooperação uma forma vantajosa de se trabalhar quando se é pequeno ou médio empresário, pois todos juntos buscam melhores resultados e se tornam mais fortes e representativos no mercado.

A rede foi formalizada em outubro de 2005, quando ocorreu a criação do estatuto social da rede em Novo Hamburgo. Foram 8 sócios fundadores do empreendimento, que tem como missão oferecer ao mercado um *mix* de produtos e serviços destinados à construção e decoração, com qualidade e eficiência, por meio da cooperação entre os associados, parceiros e colaboradores, atuando de forma ética e focada em resultados (REDECORE, 2008).

A Redecore está registrada na junta comercial como uma sociedade civil sem fins lucrativos, que possui como estrutura organizacional, o presidente e os quatro grupos de gestão que possuem associados coordenando estes. O ingresso da marca Redecore no mercado ocorreu formalmente em outubro de 2005, possuindo nesta data já um total de 10 lojas associadas. Mas é importante salientar que esta rede atua de forma diferente na divulgação da marca da rede; as lojas associadas não deixaram de usar seu nome de origem, apenas adicionaram ao nome da empresa o selo de qualidade da marca Redecore. Atualmente esta rede possui um elevado grau de aceitação no mercado onde atua, e até mesmo em cidades vizinhas, podendo ser considerada um caso de sucesso do Programa Redes de Cooperação de pequenas e médias empresas, servindo desta forma como referência para muitas outras redes (REDECORE, 2008).

Com relação à gestão da rede, é importante destacar que a duração dos mandatos dos presidentes é de dois anos, podendo haver mais de uma recondução consecutiva ao cargo de Diretor Presidente, desde que consentida e aprovada por todos os membros da rede.

Esta rede possui uma logomarca que visa remeter à decoração qualificada de ambientes, materializando espaços de vida. Ver figura 4.



Figura 4: Logomarca da Redecore
Fonte: Site da Redecore

A Redecore, diferente da rede anterior possui, apenas uma categoria para as empresas filiadas à rede, a saber, empresas associadas à rede. Portanto, todas elas possuem na rede o mesmo poder de decisão quanto aos assuntos da associação.

A rede em estudo é regulamentada pelo Estatuto Social, pelas regras de Regulamento Interno e pelo Código de Ética, que são documentos que visam controlar as relações associado-associação e associado-associado.

A Redecore representa atualmente no mercado, portanto, um exemplo de rede que vem obtendo bons resultados através da cooperação e ampliando sua clientela e seus resultados.

4.3.2 Análise do caso Redecore: Identificação dos elementos-chaves da coopetição e avaliação da intensidade destes elementos na Rede

A identificação dos elementos-chaves da coopetição e a avaliação da intensidade destes na rede deu-se a partir do construto teórico (quadro 5) e da comparação das informações obtidas nas entrevistas e análise documental (dados primários).

Esta pesquisa visava primeiramente identificar a presença dos elementos-chaves da coopetição na rede, e posteriormente testar se as redes estudadas possuíam em sua dimensão cooperação os elementos confiança, reciprocidade, complementaridade, comprometimento, troca de experiência, aprendizagem, histórico comum, identidade, adaptabilidade, alinhamento, interdependência e igualdade. Logo após este mesmo instrumento testava a presença dos elementos da dimensão competição na rede, a saber, incompatibilidade, conflitos, concorrência, rivalidade, controle, padronização,

desempenho individual, desempenho coletivo, independência e autonomia. Este instrumento foi dividido em duas etapas, uma com perguntas abertas a respeito da existência destes elementos para a rede e a outra etapa com perguntas fechadas a respeito da intensidade dos elementos-chaves acima expostos, com as categorias forte, média ou fraca. O objetivo da aplicação da segunda etapa era confirmar as respostas obtidas na primeira etapa, e verificar ou não a existência de contradição por parte dos respondentes, mostrando assim coerência nas respostas obtidas.

Na Redecore dos quatro respondentes que participaram das entrevistas, todos eram associados envolvidos na gestão da rede, sendo um destes o presidente da rede em questão. Estes respondentes mantiveram ao longo do estudo coerência em suas respostas, havendo pouca ou nenhuma oscilação do relatado nas respostas nas perguntas abertas e fechadas, o que comprova que o instrumento foi devidamente construído e aplicado, e principalmente que os respondentes foram coerentes e alinhados em suas respostas.

A primeira categoria abordada nas entrevistas foi o comprometimento, onde se perguntou sobre a presença e intensidade deste elemento na rede e se os associados tem investido tempo e esforços nas atividades propostas pela rede. Os respondentes declararam que este elemento está sim presente na rede, mas em um grau de intensidade de ocorrência mediano. A justificativa a esta resposta foi de que permanentemente todos contribuem com a rede de alguma forma. Todos participam, uns em maior intensidade do que os outros. Mas o que os leva a acreditar que a intensidade de participação seja mediana é o relatado por um dos respondentes a seguir:

De uma maneira geral todos participam de alguma forma de tudo. Mas se fossemos escalonar os que mais participam doando tempo e esforços a rede, e os que menos participam, a discrepância seria muito grande. Logo, temos uma participação geral média e precisamos melhorar esta situação tornando a participação mais homogênea na rede (Respondente A).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

Quando perguntado aos entrevistados sobre a existência da confiança entre os associados, todos os respondentes afirmaram que ela estava presente, e que ocorria em um grau forte, embora algumas poucas divergências ainda fossem encontradas neste sentido.

Os respondentes alegaram que a confiança é essencial em uma rede de cooperação, visto que todos precisam acreditar na capacidade da rede e dos associados que a compõem. Este fato não pode ser comprovado através de documentos como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, porque este elemento é algo intangível, tornando difícil a sua avaliação através destes documentos.

No grupo como um todo existem algumas divergências, associados que confiam mais em uns e menos em outros. Mas em geral o pessoal confia na rede e nos colegas e não chega a ter problemas com situações de descrença entre empresários (Respondente C).

Quando perguntados a respeito da complementaridade entre os associados à rede, os entrevistados responderam que ela esta presente na rede, mas precisa ser mais desenvolvida, e por isso a classificaram como um grau médio de intensidade na rede. Estes destacaram que eles buscam se complementar considerando as aptidões e conhecimentos que cada um possui, buscando deste modo um melhor desempenho coletivo através da complementaridade. Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pois existem regulamentos nestes documentos que defendem a complementaridade. E Como salienta um dos entrevistados:

Uns tem mais aptidão para algumas coisas, outros para outras. Nós nos complementamos respeitando as aptidões dos colegas e utilizamos elas para melhor trabalharmos. Mas esta complementação seria média porque por não termos nos organizado neste quesito ainda, ou por questão de ego nem sempre procuramos nos complementar, e devido a isso perdemos de melhor atuar no mercado (Respondente D).

A próxima pergunta feita nas entrevistas interrogava sobre a presença da reciprocidade entre os associados e a rede. Nesta questão os respondentes alegaram também estar presente e ser mediana quanto à intensidade de ocorrência. Defenderam terem escolhido a intensidade mediana não por não serem recíprocos entre si, mas sim por esta não ser uma atitude adotada por todos os associados à rede Redecore. Um dos respondentes nesta abordagem declara considerar a reciprocidade mediana pois acredita que entre os 10 associados a rede, 50 ou 60 % deles devem estar realmente agindo de modo recíproco com

os demais empresários. Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pois quando observados estes documentos pode-se depreender que a reciprocidade que estes documentos exigem é maior do que a existente na rede, transparecendo assim que este elemento esta presente em grau de intensidade fraca na rede.

Outro empresário destaca posteriormente o seguinte:

Realmente a reciprocidade é um pouco fraca ainda. Alguns são mais ativos e ajudam mais aos colegas empresários. Existe na rede uma certa dificuldade com a troca de favores, alguns associados reclamam que só dão informações e contatos e que nunca recebem nada. Um bom exemplo disso é a questão da indicação de uma obra, poucos são os colegas associados que ao saberem de uma obra que precisa dos nossos produtos liga para nós e avisa, ou manda o arquiteto da obra fazer contato conosco. (Respondente B).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pode-se perceber isso a partir das normas expostas no código de conduta que visam aumentar a reciprocidade entre os associados a rede.

Quando os respondentes foram interrogados a respeito da troca de experiências e aprendizagem coletiva na rede, estes alegaram que tanto a troca de experiências quanto a aprendizagem coletiva estava sim presente na rede, mas em um grau de intensidade médio. Estes responderam que essa troca de experiência e conhecimento ocorre na rede, mas que poderia ser bem mais explorada pelos associados, visto que cada um tem uma experiência que poderia transmitir aos outros. Mas estes destacam que ainda não criaram uma cultura forte de escutar ao outro associado formalmente, propor uma conversa grupal, ou uma palestra, isso ainda não foi feito na rede. Como declara um dos respondentes:

Quando esta troca acontece ela se dá meio que ao acaso. Não temos o hábito de cultivar esta troca. Mas deveríamos, pois com certeza teríamos muito a aprender com as experiências e conhecimento dos demais associados. Esta é uma postura que pensamos em adotar, mas ainda não colocamos em prática. (Respondente A).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o

estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, pois estes documentos não tratam diretamente destes dois elementos.

Com relação à interdependência entre as empresas vinculadas à rede, os associados e gestores entrevistados responderam que ela pode sim ser observada entre as empresas constituidoras da rede, sendo esta interdependência entre as empresas é média. Isto deve-se ao fato, de acordo com o exposto nas entrevistas de a rede ver a interdependência como algo bom em alguns momentos, como por exemplo em uma negociação em que seja interessante a rede como um todo participar. No entanto, nem sempre esta interdependência ajuda; em alguns casos o ideal é cada um decidir por seu negócio isoladamente, e nestes casos não defendem a interdependência. O relato de um dos entrevistados explica esta situação:

Nós mudamos a forma de ver o negócio. Antes achávamos que tínhamos que decidir tudo juntos, que todos tínhamos que participar de tudo. Hoje não, pois acreditamos que se dependermos de todos para fazer uma situação se realizar, estaremos burocratizando a negociação e a postergando. Então quando uma situação é de interesse de apenas alguns decidimos entre poucos. E em casos em que é necessário a participação e a padronização de todos para fazer acontecer então agimos de modo interdependente. (Respondente D).

Este fato não pode ser comprovado através dos documentos analisados no estudo, como o código de conduta e o estatuto.

Outra questão a que os respondentes foram submetidos na dimensão cooperação abordava o elemento-chave da cooperação igualdade, e indagava a estes se o respeito aos interesses dos parceiros e aos direitos e deveres dos mesmos eram mantidos na rede em igualdade para todos. Neste quesito eles responderam que o respeito aos interesses e aos direitos e deveres dos associados é mantido igualmente para todos, e que esta igualdade possui uma intensidade forte dentro da rede. Segundo os entrevistados é fundamental que a rede atue de modo justo com todos os associados, dando os mesmos direitos e deveres a todos os componentes, bem como respeitando os interesses dos mesmos. Este fato comprova-se tanto através de documentos da rede como o código de conduta e ética quanto a partir de relatos dos entrevistados, um dos associados traz um ponto importante de ser destacado:

Sim, a rede respeita os interesses divergentes e os direitos e deveres de cada um dos associados. Mas se um dos associados tiver uma opinião diferente da de todos os demais integrantes da Redecore e quiser fazer com que sua opinião predomine isso infelizmente não será possível, pois adotamos o princípio da democracia nestes casos, onde o coletivo prevalece sobre o individual dentro da rede. (Respondente C).

Quando os associados e gestores foram interrogados sobre como ocorreu a adaptação e o alinhamento de suas empresas às exigências feitas pela rede de cooperação quando estes passaram a integrar a mesma; e se esta adaptabilidade e alinhamento se manifestou na rede em um grau forte, médio ou fraco; a resposta obtida foi de que a adaptabilidade e o alinhamento haviam ocorrido em um grau forte entre todas as empresas da rede. E aqui a resposta, diferentemente da rede anterior se deveu aos poucos itens a que os associados tem que se adaptar ao passar a fazer parte da Redecore. Nesta rede quando uma empresa ingressa o importante é que ela passe a fazer uso da cultura e princípios da rede e que participe das assembléias na busca de um melhor futuro para a rede e para a sua loja. Quanto a estes elementos os documentos analisados não fazem referência alguma. Como destaca um dos respondentes a seguir:

Nós não tivemos muito o que nos adaptar, pois a adaptação é muito simples. Não mudamos fachadas, nem layout das lojas, nem postura de atendimento, entre outros. A única coisa que mudou quando passamos a fazer parte da Redecore é que passamos a formar uma rede que nos fortaleceu e que ampliou nossos horizontes em termos de conhecimento, bem como passamos a ter um ideal comum de melhorar o futuro de nossas lojas através da rede e nos profissionalizar a cada dia mais, tornando-nos referência em nossa área de atuação (Respondente B).

No sentido de se identificar se as empresas possuíam um histórico comum antes da formação da rede, se estas possuíam pontos fracos ou necessidades comuns, identidade cultural ou de gestão, entre outros, perguntou-se aos entrevistados sobre a existência deste histórico comum e sobre a intensidade deste no momento da formação da rede caso tivesse ocorrido. As respostas obtidas convergiram para um parecer de que sim existia, e em grau

forte. Esta resposta foi obtida segundo os entrevistados porque estes, quando se uniram, possuíam um histórico comum em termos comerciais, pois todos trabalhavam com o mesmo nicho de mercado, com o mesmo nível de clientes (classe A e B), bem como também possuíam pontos fracos em comum. Assim um dos respondentes destaca:

Um dos pontos em comum que todos nós tínhamos era a dificuldade de gestão dos montadores, que não se comportavam adequadamente na casa dos clientes, faziam o serviço com uma péssima qualidade, precisavam de treinamento, etc. Este foi um dos fatores que nos uniu, e a busca foi por treinamento e qualificação destas equipes de montagem. Assim como continuamos trabalhando intensivamente com estes até os dias atuais (Respondente C).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

Já na dimensão competição a primeira questão formulada aos respondentes foi sobre a existência ou não de incompatibilidade entre as empresas da rede, seja em práticas e idéias diferentes, tamanho e poder de mercado diverso, entre outros pontos, que pudessem afetar o relacionamento destas. A resposta obtida foi de que existe incompatibilidade entre algumas empresas da rede, mas em um grau de intensidade fraco. A incompatibilidade pode ser encontrada na rede segundo os associados principalmente em diferenças de práticas e conhecimentos. Em termos de tamanho das empresas não existe esta incompatibilidade. Segundo dois entrevistados deve-se destacar o seguinte:

Existe a incompatibilidade principalmente nos padrões e nas práticas, um bom exemplo disso são algumas equipes de montadores que são extremamente bem organizadas e responsáveis no serviço que prestam, contra outras também de empresas da rede que não atuam desta forma e que acabam por queimar a imagem de todas as empresas associadas a Redecore (Respondentes A e D).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o código de conduta e ética.

Os conflitos internos são também um elemento-chave da coopetição defendidos pela

teoria e testados na pesquisa de campo. A respeito deste elemento, os associados respondentes relataram que podem ser encontrados na rede, mas em um grau muito fraco, quase nulo. Estes conflitos acontecem e aconteceram em todas as organizações e com a Redecore não é diferente. Mas para os entrevistados estes conflitos acontecem raramente na rede e quando ocorrem se devem a aspectos internos da rede, como destaca um dos respondentes:

...Sendo normalmente gerados por competição de egos entre os empresários, ou em resposta a uma crítica recebida de um colega associado. Já os conflitos externos não ocorrem na rede....(Respondente A).

Esta argumentação não pode ser comprovada através de documentos da rede como o código de conduta e ética, pois estes documentos mostram que existem na rede conflitos internos e é devido a isso que foram detalhadas rígidas normas a fim de evitar conflitos internos.

Quando perguntados sobre a situação de concorrência e rivalidade existente ou não na rede; e se existente indagados sobre a intensidade desta concorrência ou rivalidade, os entrevistados responderam que esta existe na rede, mas em grau fraco. A rivalidade ou concorrência na rede por si só já seria de difícil manifestação visto que as empresas atuam em áreas diferentes e se complementam; por isso ela é considerada praticamente nula. Mas em alguns casos como destaca a seguir um associado entrevistado, pode-se observar na rede:

Os únicos casos que ocorreram de concorrência dentro da Redecore foram no que tange a produtos a venda. Pois ocorreu de duas empresas venderem produtos similares, no entanto, uma destas com um preço bem mais acessível do que o da outra. Neste caso chamamos as duas empresas e pedimos para que alinhassem a situação. O caso foi resolvido tranquilamente, e a loja que estava atuando na venda de um mesmo produto com um preço bem menor alegou inclusive que não tinha conhecimento da situação e estava agindo de modo não intencional (Respondente B).

Este fato não pode ser comprovado através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética.

A próxima questão da pesquisa abordou o elemento-chave controle e padronização, perguntando aos respondentes se estes elementos encontravam-se presentes na rede, seja através de mecanismos como políticas, regras ou normas, que buscassem a melhor gestão da rede e o controle e padronização das atitudes e comportamentos dos associados. Indagou também a questão se estes elementos estivessem presentes na rede, em que intensidade estes se faziam presentes, forte, média ou fraca. A resposta foi que sim, estes elementos controle e padronização encontravam-se presentes na rede Redecore e como pode-se observar em respostas dadas anteriormente pela rede possuíam uma intensidade de presença e atuação média. Já que a rede possui todos os instrumentos de controle e gestão indicados pelo Programa Redes de Cooperação, mas só os utiliza em casos que exista real necessidade, como aborda um dos respondentes:

Nós na Redecore possuímos o estatuto social, o regimento interno e o código de ética. Inclusive já usamos em algumas situações. Possuímos o conselho para casos em que estas regras precisarem ser aplicadas. Ex: reclamação severa de um cliente sobre uma das empresas associadas. Mas todos estes instrumentos são usados eventualmente, não estão na rotina diária da rede, pois não temos necessidade de usá-los (Respondente A).

Este fato não pode ser comprovado conforme o entrevistado argumenta, visto que a padronização entre as lojas e as ações dos associados não é um ponto que esta rede visa obter, pois as lojas atuam em um mesmo mercado, mas vendendo produtos e serviços diferentes.

Outra situação abordada na entrevista foi a da presença na rede de diferentes padrões de desempenho individual afetando no desempenho coletivo da rede, e caso esta diferença estivesse presente solicitou-se que os respondentes relatassem em que grau de intensidade ocorria esta diferença de desempenho. Os respondentes afirmaram que existem sim diferentes desempenhos dentro da rede por parte das empresas associadas e que o grau de intensidade destas diferenças de desempenho é mediano. Esta resposta se deve ao fato de como as empresas constituidoras desta rede são de setores diferentes, elas possuem também tamanhos e estruturas diferentes. Isto, conseqüentemente, acarreta em uma força operante no mercado maior em alguns casos e mais reduzida em outros. Mas isso não afeta o desempenho destas empresas dentro da rede, porque neste caso todas possuem o mesmo

poder de decisão, indiferente do tamanho, como justificam dois dos respondentes a seguir:

As empresas menores que não tem tanto poder de mercado não vêm como um problema alguns outros integrantes da rede serem maiores e mais reconhecidos no mercado. Até porque se eu fui convidado a ter minha empresa dentro da rede e ela não é tão grande assim é porque alguma coisa muito boa ela tem! Nos vemos as empresas maiores que formam a rede como fortalecedoras para a marca Redecore. E na hora de investir valores ou esforços na rede, todos são chamados a investir na mesma intensidade, não existindo diferença entre os maiores e as empresas menores (Respondentes B e C).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação da rede e o código de conduta e ética, que foram criados respeitando estes diferentes padrões.

Por fim foi perguntado aos respondentes se as empresas associadas à rede possuíam independência e autonomia nas decisões internas de seu negócio. E se possuíssem em grau se encontrava esta independência e autonomia. A resposta obtida foi que sim, os empresários associados à rede possuem autonomia e independência para administrarem seus negócios, e a intensidade desta autonomia e independência na rede é forte. Eles alegaram que estes dois elementos-chaves da coopetição são primordiais para as empresas da rede, pois na maior parte do tempo as suas decisões de gestão são isoladas e independentes. A Redecore só coordena ações e decisões que envolvam o selo da marca da rede; na gestão diária das empresas associadas os empresários têm total autonomia e independência, como é possível depreender a partir do exposto por um dos entrevistados:

A rede não interfere na decisão dos empresários sobre a sua gestão e o dia-a-dia da sua empresa. Ela até pode dar sugestões e informações, mas não passa disso. Todos somos independentes na nossa gestão de loja para fazermos o que quisermos. Mas tem situações que preferimos compartilhar com a Rede e com os demais associados para decidirmos melhor, ou para que possamos negociar juntos e obter mais qualidade ou melhores preços por exemplo (Respondente A).

Este fato comprova-se através de documentos da rede como o estatuto de formação

da rede e o código de conduta e ética, pois estes documentos detalham claramente até que ponto a rede pode interferir na gestão das lojas associadas.

É importante destacar que os entrevistados não abordaram em nenhum momento da seção de entrevista algum elemento que não tivesse sido citado no construto e no instrumento.

Para melhor compreensão das análises feitas na Redecore sobre a existência dos elementos-chaves da coopetição e seus graus de intensidade na rede é exposto a seguir um Quadro Resumo (Quadro 8) com estas informações.

REDE REDECORE		
ELEMENTOS –CHAVES	EXISTÊNCIA	INSTENSIDADE DE OCORRÊNCIA
Comprometimento	Sim	Média
Confiança	Sim	Forte
Complementaridade	Sim	Média
Reciprocidade	Sim	Média
Troca de experiências e Aprendizagem	Sim	Média
Interdependência	Sim	Média
Igualdade	Sim	Forte
Adaptabilidade e Alinhamento	Sim	Forte
Histórico e Identidade	Sim	Forte
Incompatibilidade	Sim	Fraca
Conflitos	Sim	Fraca
Concorrência e Rivalidade	Sim	Fraca
Controle e Padronização	Sim	Médio
Diferenças de Desempenho Individual e Coletivo	Sim	Médio
Independência e autonomia	Sim	Forte

Quadro 8: Verificação da existência e avaliação da intensidade de ocorrência dos elementos-chaves da coopetição na Rede Redecore

Autor: elaborado pelo autor a partir da pesquisa

4.4. QUADRO RESUMO DOS CASOS ESTUDADOS

É importante destacar inicialmente que as entrevistas buscaram identificar a existência dos elementos-chaves, apresentados na primeira etapa do estudo através da teoria, nas redes Agafarma e Redecore. Quanto a estas categorias, a saber, confiança, reciprocidade, complementaridade, comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência, igualdade de direitos e deveres da dimensão (cooperação), e incompatibilidade, conflitos,

concorrência e rivalidade, controle e padronização, diferença de desempenho individual e coletivo e independência e autonomia, elementos da dimensão (competição), foram encontrados nas duas redes em estudo. Logo, estes elementos-chaves identificados pela pesquisa foram considerados existentes e formadores da coopetição dentro das redes de cooperação estudadas, o que demonstrou a validade, ao menos parcial, do construto teórico elaborado pelo autor, de acordo com a perspectiva dos entrevistados nas redes pesquisadas.

Com relação à avaliação dos elementos-chaves da coopetição com intensidades de ocorrência similares e diferentes nas redes Agafarma e Redecore, são apresentadas a seguir dois quadros resumos que pretendem destacar estes aspectos com base nas informações obtidas pelas entrevistas e análise documental.

QUADRO RESUMO DOS ELEMENTOS-CHAVES DA COOPETIÇÃO COM INTENSIDADES DE OCORRÊNCIA SIMILARES NAS REDES AGAFARMA E REDECORE		
ELEMENTOS-CHAVES	INTENSIDADE NA AGAFARMA	INTENSIDADE NA REDECORE
Confiança	Forte	Forte
Complementaridade	Média	Média
Troca de experiências e aprendizagem	Média	Média
Igualdade de direitos e deveres	Forte	Forte
Adaptabilidade	Forte	Forte
Incompatibilidade	Fraca	Fraca
Conflitos	Fraca	Fraca
Concorrência e rivalidade	Fraca	Fraca

Quadro 9: Elementos-chaves da coopetição com intensidades de ocorrência similares nas redes Agafarma e Redecore.

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa

QUADRO RESUMO DOS ELEMENTOS-CHAVES DA COOPETIÇÃO COM INTENSIDADES DE OCORRÊNCIA DIFERENTES NAS REDES AGAFARMA E REDECORE		
ELEMENTOS-CHAVES	INTENSIDADE NA AGAFARMA	INTENSIDADE NA REDECORE
Comprometimento	Forte	Média
Reciprocidade	Forte	Média
Interdependência	Fraca	Média
Histórico e identidade	Médio	Forte
Controle e padronização	Forte	Médio
Diferentes desempenhos individual e coletivo	Forte	Médio
Independência e autonomia	Média	Forte

Quadro 10: Elementos-chaves da coopetição com intensidades de ocorrência diferentes nas redes agafarma e redecore

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa

Os respondentes destacaram que este construto teórico elaborado na pesquisa preenche uma lacuna atual na gestão das redes em função de permitir observar se a rede possui os elementos formadores da coopetição, que é um fator fundamental para a sobrevivência desta e principalmente, se esta consegue, através de sua gestão, equilibrar os elementos das dimensões cooperação e competição, não tornando-se nem cooperativa demais a ponto de não mais ser competitiva no mercado, nem competitiva ao extremo entre seus membros associados, a ponto de desgastar as relações existentes e extinguir a instituição rede de cooperação.

Diante deste panorama, o construto foi considerado aplicável, pois estrutura os elementos que formam o processo de coopetição, e permite que as redes possam observar sua existência e sua intensidade de ocorrência dentro destas associações. Destaca-se ainda, que a similaridade entre a revisão bibliográfica e os dados encontrados nas redes foi alta, não havendo necessidade de alteração de pressupostos ou categorias, nem inclusão de variáveis que não foram contempladas originalmente, de acordo com os entrevistados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são abordadas as principais conclusões desta pesquisa na busca de sintetizar as idéias desenvolvidas ao longo da pesquisa. Também é apresentada uma retomada dos objetivos específicos e do objetivo geral do trabalho observando o atingimento dos mesmos ao longo do estudo. São detalhadas algumas limitações provenientes das escolhas do método e do rigor científico. E finalmente são apresentadas sugestões para pesquisas futuras para continuidade do estudo e novas abordagens sobre a temática tratada no presente trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

As conclusões a seguir pretendem descrever de modo sucinto os principais pensamentos desenvolvidos ao longo da pesquisa, através do aprofundamento bibliográfico e pesquisa de campo proporcionados pelo estudo. Inicialmente na pesquisa através da revisão bibliográfica foram caracterizadas as redes de pequenas e médias empresas a luz dos conceitos sobre cooperação, para isto foi desenvolvido através da teoria vigente conceitos relevantes que ajudaram na concretização deste objetivo, como o estudo das tipologias de redes, a delimitação das redes que seriam estudadas, a saber, as redes horizontais de cooperação formadas pelo Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, e, finalmente, a revisão na literatura sobre o processo da coopetição nestas redes, que é formado pelas dimensões cooperação e competição como pode-se observar na pesquisa.

Seguindo a resolução dos objetivos específicos o estudo apresentou um construto que identifica os elementos-chaves na estruturação da coopetição nas redes, onde se apresentam na dimensão cooperação os elementos confiança, reciprocidade, complementaridade, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade. E na dimensão competição os elementos incompatibilidade, conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização,

desempenho individual e coletivo e independência e autonomia.

Em seguida, na análise dos resultados foi possível atingir o último objetivo específico do estudo, ao se verificar, a partir das entrevistas aplicadas aos gestores das redes Agafarma e Redecore, a intensidade de ocorrência atribuída pelas redes aos elementos-chaves da coopetição destacados pela teoria. Com o atendimento dos objetivos específicos ao longo da pesquisa este trabalho apresentou uma análise da coopetição existente nas redes horizontais através do estudo de seus elementos-chaves, tendo deste modo atendido todos os objetivos a que a pesquisa se propôs.

Considerando as especificidade de cada uma das redes estudadas, os conceitos e práticas presentes nos estudos sobre redes horizontais de cooperação e coopetição, pode-se estabelecer algumas conclusões, tais como:

- a) Existe um processo de coopetição nas redes horizontais de cooperação estudadas, e este é importante para a sobrevivência das redes no mercado;
- b) Este processo de coopetição pode ser caracterizado a partir do construto de elementos-chaves apresentado nesta pesquisa e elaborado a partir da revisão bibliográfica;
- c) Este construto foi testado nas redes Agafarma e Redecore e obteve concordância sobre a existência de todos os elementos-chaves formadores da coopetição na visão dos entrevistados;
- d) Os gestores entrevistados na Agafarma e Redecore explicaram a intensidade de ocorrência destes elementos-chaves da coopetição nestas redes;
- e) Podem ser percebidas diferenças na coopetição entre as duas redes, estudadas, principalmente quanto à evolução no processo e posturas adotadas pelas redes para controle da manutenção da coopetição na rede.
- f) Pode-se perceber que quanto mais profissional a gestão da rede, maior é o comprometimento dos gestores e dos associados com a rede e com as atividades propostas por esta;
- g) Foi possível observar também, que quanto mais fortes e rígidas forem as regras e os regulamentos estipulados e aplicados pela rede, maior será a reciprocidade entre os associados;
- h) Com relação ao elemento interdependência, pode-se dizer que por vezes ele pode ser associado ao elemento complementaridade, onde observa-se que

quanto maior a interdependência entre os associados a rede, maior a possibilidade no aumento do fator complementaridade. Sendo importante destacar, que esta associação entre estes dois elementos pode não resultar no destacado acima, em função das regras ou do tipo de negócio;

- i) A partir das entrevistas pode-se depreender que a formação das redes de cooperação pode ser influenciada pelo histórico em comum e necessidades em comum existentes entre as empresas formadoras da rede;
- j) Outra hipótese formulada com base nos dados obtidos nas entrevistas é a de que quanto maior a rede, maior a tendência de se necessitar de mais mecanismos de controle em sua gestão, e vice-versa;
- k) Pode-se observar finalmente que quanto mais fortes forem os regras e códigos de conduta dentro da rede, maior a probabilidade de se diminuir a autonomia e independência das empresas.

Estas diferenças na coopetição entre as redes Agafarma e Redecore podem se dar principalmente pelas diferentes formas de gestão que cada uma das redes adota. Na Agafarma a gestão é dividida em vários setores, possuindo além do grupo de associados-gestores outros profissionais apenas envolvidos na administração da rede, sendo todos remunerados, e possui um longo histórico devido ao fato de a rede ter se formado em 1996. Na Redecore a gestão é feita pelos proprietários das lojas da rede em seu tempo livre, visto que não são remunerados e possuem uma história de vida menor do que a da rede anterior, já que se formada em 2004. Enquanto a Agafarma utiliza ferramentas de gestão e mecanismos de controle e padronização em larga escala para manter a coopetição na rede equilibrada, já que esta possui mais de 300 farmácias no Rio Grande do Sul sob sua gestão, a Redecore, por ser mais enxuta, consegue manter a coopetição equilibrada através da conscientização de todos os associados à rede. Foi identificado por fim tanto a rede Agafarma quanto a Redecore possui uma gestão adequada da coopetição interna e externa em suas redes.

Pode-se aferir através dos resultados da pesquisa que a evolução da coopetição pode estar relacionada ao crescimento e amadurecimento da rede. Logo, quanto mais tempo no mercado e mais empresas associadas possuir a rede mais difícil de se manter a competição e a cooperação alinhadas, e mais necessária será a profissionalização da gestão e o uso de ferramentas de controle, gestão e padronização. Com base nisso, depreende-se que a

coopetição na rede Agafarma encontra-se em um estágio maior de evolução.

Finalmente destaca-se que esta pesquisa possibilitou a aplicabilidade do conceito de coopetição para compreender melhor a dinâmica de atuação das redes horizontais de cooperação, visto que a literatura ainda apresenta lacunas nos estudos que abordam este tema. Desse modo, os resultados obtidos demonstram que a abordagem utilizada mostra-se adequada e pode servir como apoio para a gestão das redes estudadas.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora se tenha seguido o rigor metodológico neste trabalho como linha condutora, é preciso expor algumas limitações desta pesquisa. A primeira limitação deve ser atribuída ao grau de subjetividade atribuída a pesquisas de caráter qualitativo que foi adotada neste trabalho. Deve-se destaca que a pesquisa bibliográfica não foi exaustiva, podendo ser melhor aprofundada em novo estudo.

A restrição dos resultados relacionada a gestores e associados de apenas duas redes de cooperação e a aplicação da pesquisa a um número de respondentes limitado impede a realização de generalizações a outras redes de cooperação. Outro fator importante está vinculado ao perfil dos entrevistados, tendo em vista que foram todos gestores de empresas associadas a duas redes que atuam no Estado do Rio Grande do Sul em que a cultura, o potencial de mercado e a forma de gerenciamento das empresas podem influenciar os resultados.

Por fim, destaca-se a não elaboração na pesquisa da triangulação dos dados, visto que foram utilizados apenas dois instrumentos de coleta, as entrevistas e a análise documental, permitindo assim somente a comparação dos dados destas fontes.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Considerando que o estudo da coopetição nas Redes Horizontais de Cooperação é um tema amplo e pouco explorado na literatura apresenta-se como sugestões para estudos futuros a realização de uma pesquisa de caráter quantitativo para a avaliação da aplicabilidade do construto dos elementos-chaves formadores da coopetição em outras redes de cooperação.

Sugere-se ainda, o estudo sobre o desenvolvimento de uma rede a partir da perspectiva da coopetição, ou uma pesquisa sobre Redes de cooperação com outros enfoques teóricos pouco estudados.

REFERÊNCIAS

ALLEGRETTI, R. F. **Mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação**: estudo na indústria moveleira. Dissertação (Mestrado), PUCRS, 2006.

AGAFARMA. Disponível em www.agafarma.com.br. Acesso em 24/ 04/2009.

AMATO N.J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ASTLEY, W. G. FOMBRUN, C. J. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, vol. 8, n. 4, p. 576- 587, 1983.

BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementariedade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. Tese (Doutorado em Administração). PPGA-UFRGS, 2005.

BALESTRIN, A. VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME'S**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba: Anais.Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.

_____A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências. **Revistas de Administração Contemporânea**. Edição Especial. P.203, 2004.

BALESTRO, M. V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação de Mestrado. PPGA-EA-UFRGS, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs:

Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. P.203, 2004.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**. jul./aug. 1996.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BENGTSSON, M.K.S. "Coopetition" in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000

BITRAN, Iain *et al.* SMART: system for the development, management and support of strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 80, 2002. p. 310.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**. jul./aug. 1995.

BROUHERS, K. D. BROUHERS, L. E. WILKINSON, T. J. Strategic Alliances: choose your partners. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, 1995. p. 18-25.

CÂNDIDO, G. A. A. F. **Os Conceitos de Rede e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis, Anais, Rio de Janeiro, ANPAD, 2000, p. 15, CD.

CÂNDIDO, G. A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**. Ed. 28, v. 8, n. 4, jul./ago., 2002.

CASAROTTO F. N. PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e**

Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation:** managing, alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

DAS, T. K.; TENG, B.S. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management.** V. 24, n.1, 21-42, 1998.

_____ Partner Analysis and Alliance Performance. **Scandinavian Journal of Management.** v. 19, p. 279-308, 2003.

DOTTO, D. M. R. WITTMANN, M. L. **As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional.** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

DRAULANS, J.M. A.P. VOLDERBA, H.W. Building Alliance Capability: management techniques for superior alliance performance. **Long Range Planning,** v. 36, 2003. p. 151 – 166

GARRAFFO, F.. Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES-CASSERES, B. Competitive advantage in alliance constellations. **Strategic Organization**, v. 1, n. 3, p.327-335, 2003.

_____. Group versus Group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, july-august, 1994. p. 4-11.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. V. 16, n. 2,p. 183, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. V. 21, p. 203- 215, 2000.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, 1998. p. 293-317.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. p. 133-139, jan./feb. 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63 – 76, 1989.

HAMEL, G. DOZ. Y. L. PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**, january/ february, 1989. p. 133-139.

HANSEN, P. B. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. Tese (Doutorado), UFRGS, 2004.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.

JARILLO, J .C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 31-41, 1988.

Journal, v. 40, n. 2, 1997. p. 261-278.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, july/ august, 1994. p. 96-108.

KLOTZKE, M. C. Redes Estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, jan/ abr, 2002. p. 85-104.

KOZA, M. P. LEWIN, A. Y. Managing Partnerships and Strategic Alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, 2000. p. 146 151.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, n.1, p.110-141, 1997.

LEÃO, D.A.F.S. Coopetição: **Tipologias e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria da Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado), UFP, 2004.

LIPNACK, J. e STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAGEMANN, L. **Fatores que Influenciam Performance de Redes de Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação (Mestrado), UFRGS, 2004.

LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

LENZ, G. S. **Medição de Desempenho: Uma Proposta de Sistema de Avaliação de Performance para Redes Horizontais de Cooperação**. Porto Alegre, 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios, PUCRS, 2007.

LENZ, G. S. VINHAS, A.P. L. C. HANSEN, P. B. **A influência dos Mecanismos Interorganizacionais de Cooperação no Desempenho de Redes Horizontais de Cooperação**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.

LEONE, N. M. C. P. G. As Especificidades das Pequenas Empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 2, abril/ junho, 1999. p. 91-94.

LOIOLA, E. MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia. (ORG.) **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. Cap. 3, p. 53-68.

LORANGE, P. ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência: uma análise arquetípica. **RAC**, v.6, n. 3, set./dez., p.7-32, 2002.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.(Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 26-32.

MARCHI, J.J. **Redes Empresariais: Um Estudo Comparativo dos Fatores Sócio-Comportamentais e Desempenho Competitivo em Duas Redes de Empresas do Varejo**

Alimentício. Dissertação (Mestrado), UFSM, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

Moura, E. C. **As Sete ferramentas gerenciais da qualidade: Implementando a melhoria contínua com maior eficácia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

NOHRIA, N. ECCLES, R. G.(Orgs). **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p. 1-22.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, 1997. p. 261-278.

PARK, S. H. UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, january/february, 2001. p. 37-53.

PEREIRA, B. A. D. VISENTINI, M. S. VENTURINI, J. C. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes.** EnANPAD, 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, M. E. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, v. 3, n. 15, jul./ago., 1999a.

_____ **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____ **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWELL, W. W. H. Organizational Arrangements: new form or transitional development. **California Management Review**, v. 30, n. 1, 1987. p. 67-87.

REDECORE. Disponível em www.redecore.com.br. Acesso em 25/04/2009.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.90- 118, 1994.

RITTER, T. The Networking Company. **Industrial Marketing Management**, v. 28, 1999. p. 467-479.

RODRIGUES, L. C. MACCARI, E. A. RISCAROLLI, V. **Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 4, n. 2, TECSI FEA USP, 2007. P. 175- 196.

ROMAN, O.O. R. Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma. Porto Alegre, 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios, PUCRS, 2007.

SEBRAE. **Associativismo na Comercialização**. Brasília: SEBRAE, 2002, 34 p.

SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 14/12/2008.

SEDAI, **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul**. Departamento Empresarial, Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação, Porto Alegre, 2004. 1 CD-ROM.

SEDAI, **Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre: secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2001.

TEIXEIRA, F. L. C. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no rio grande do sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a definição de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado). UFRGS, 2006.

VINHAS, A.P. L. BECKER, G. V. **Redes de cooperação interorganizacional: reflexões acerca do caso da Rede Macsul**. Comunicação pessoal por correio eletrônico, 2006.

WALTERS, B. A. PETERS, S. DESS, G. G. Strategic Alliances and Joint Ventures: making them work. **Business Horizons**, july/ august, 1994. p. 5-10.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A - PROTOCOLO DA PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

1.1 Questão de pesquisa:

Como ocorre a coopetição nas Redes Horizontais de PMEs através de seus elementos-chaves?

1.2 Objetivo:

Analisar a coopetição através dos seus elementos-chaves em Redes Horizontais de PMEs do Rio Grande do Sul.

1.3 Leituras apropriadas:

- I) Tipologias de alianças entre empresas;
- II) Redes de cooperação horizontais;
- III) Redes de cooperação de PMEs no Rio Grande do Sul;
- IV) Conceitos sobre cooperação e competição em redes de empresas;
- V) Elementos-chaves do processo de coopetição e a evolução deste nas redes de PMEs.

1.4 Fontes de informação:

- I) Documentos produzidos pelas redes, como planos, atas, relatórios, que possam auxiliar no levantamento de dados relevantes;
- II) Entrevistas com roteiro semi-estruturado, previamente agendadas com as equipes diretoras das redes pesquisadas.

1.5 Atividades:

- I) Definição da estratégia de pesquisa;
- II) Definição das variáveis de estudo;
- III) Elaboração do instrumento de pesquisa;
- IV) Validação com especialistas do instrumento de pesquisa;
- V) Pré-teste do instrumento de pesquisa;
- VI) Definição dos critérios de escolha das redes participantes da pesquisa;
- VII) Seleção das redes que serão entrevistadas;
- VIII) Realização do teste piloto com uma das redes;
- IX) Realização de entrevistas e coleta de documentos;
- X) Transcrição das entrevistas gravadas;
- XI) Análise individual dos dados;
- XII) Análise coletiva e comparativa dos dados;
- XIII) Estabelecimento das conclusões
- XIV) Elaboração do relatório de pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS:

2.1 Selecionar as redes participantes a partir dos seguintes critérios:

- I) Tempo de atuação no mercado;
- II) Localização geográfica;
- III) Capacidade da equipe de gestão da rede de responder os questionamentos formulados.

2.2 Agendar as entrevistas:

- I) Definição dos respondentes;
- II) Apresentação dos objetivos da pesquisa para os respondentes;
- III) Marcação das entrevistas e coleta documental.

2.3 Realizar as entrevistas:

- I) Informar que os dados obtidos nas entrevistas e em documentos das redes não serão publicados com identificação, destacando que apenas os resultados finais serão publicados;
- II) Pedir formalmente autorização para gravar as entrevistas;
- III) Anotar os pontos relevantes destacados pelo entrevistado;
- IV) Transcrever as entrevistas;
- V) Mostrar a transcrição das entrevistas aos entrevistados;
- VI) Destruir as gravações.

2.4 Verificar os documentos

Analisar os dados coletados

- I) Efetuar análise de conteúdo temático das entrevistas confrontando com a teoria;
- II) Efetuar análise comparativa dos dados obtidos nos casos.

3. ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

I) Desenvolver instrumento a partir das categorias oriundas da revisão bibliográfica;

4. GUIA PARA RELATÓRIO

I) Revisar as referências bibliográficas;

II) Revisar a metodologia;

III) Associar os resultados obtidos com as questões teóricas;

IV) Redigir o relatório

Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL****FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA****TÍTULO DO TRABALHO: ANÁLISE DA COOPETIÇÃO EM REDES HORIZONTAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO RS****MESTRANDA: Márcia Patrícia Silva das Neves****ORIENTADOR: Profº . Dr. Peter Bent Hansen****REDE PARTICIPANTE: _____****CARGO DO RESPONDENTE: _____****TEMPO NO CARGO: _____****DATA DA ENTREVISTA: ____/____/____****DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____**

- I) Explicar ao respondente os objetivos da entrevista;**
- II) Solicitar permissão para a gravação;**
- III) Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista;**
- IV) Explicar como se desenvolve uma entrevista com roteiro semi-estruturado;**
- V) Roteiro de perguntas:**

Parte A – Dimensão da Cooperação (Voltada ao ambiente interno da rede).

1. Existe participação dos associados nas atividades propostas pela rede? Ex: Assembléias, eventos, tomadas de decisão, entre outros. Se sim, qual o grau de participação destes?

Os associados têm investido tempo e esforços consideráveis nas atividades propostas pela rede? Se sim, detalhe como tem sido a dedicação de tempo e esforços dos associados à rede.

2. Os associados tem investido tempo e esforços consideráveis nas atividades propostas pela rede? Se sim, detalhe como tem sido a dedicação de tempo e esforços dos associados à rede.

3. Existe a complementaridade na rede? Se sim, qual o grau de complementaridade existente na rede.

Entende-se por complementaridade a capacidade que um associado possui de completar as lacunas existentes na ação do outro, tornando a ação ou atividade assim melhor executada, visto que o trabalho deixa de ser individual e passa a ser coletivo.

4. Existe confiança entre os integrantes da rede? Se existe, descreva como essa confiança é percebida e em que grau esta existe?

5. Existe afinidade entre as empresas associadas? Se sim, em que grau esta afinidade existe?

Entende-se por afinidade entre as empresas formadoras da rede o fato de estas possuírem objetivos e anseios afinados, semelhantes, bem como conhecimentos, posturas e atitudes afins, em busca dos objetivos comuns.

6. Existe reciprocidade entre os associados? Se sim, descreva se estes costumam colaborar uns com os outros e com a própria rede com o mesmo grau de intensidade.

7. Existe interdependência entre as empresas constituídas da rede? Se sim, descreva como esta interdependência ocorre.

Por interdependência se entende a situação vivenciada pelas empresas de serem dependentes entre si umas das outras em alguns momentos, como por exemplo nas

tomadas de decisões coletivas e no marketing, nas compras (em alguns casos), em eventos e treinamentos de pessoal, entre outras situações que também atingem a todo o grupo.

8. O respeito aos interesses dos parceiros é mantido mesmo quando estes são divergentes aos interesses da rede?

9. Existe na rede a troca de experiências e a aprendizagem coletiva? Se sim, comente como estes dois processos ocorrem.

10. Os associados conseguiram se adaptar com êxito as exigências feitas pela rede de cooperação a qual passaram a fazer parte? Descreva como ocorre esta adaptação e em que grau ela existe na rede.

11. Existe coesão interna na rede? Se existe, em que grau esta coesão (união) ocorre? Entende-se por coesão interna a união entre os associados como um todo e a capacidade destes defenderem ou buscarem juntos uma idéia, um projeto, entre outros.

12. As empresas participantes da rede possuíam um histórico comum antes da formação da rede? Isto é, possuíam antes da formação da rede pontos fracos ou necessidades em comum, identidade cultural, identidade de gestão, entre outros? Se sim, descreva detalhadamente esta situação.

Parte B – Dimensão da Competição (Voltada ao ambiente externo da rede, em casos excepcionais atingindo o ambiente interno).

13. É possível encontrar na rede atualmente empresas que são incompatíveis entre si? Se sim, detalhe os motivos para esta incompatibilidade.

Considera-se incompatibilidade entre empresas diferenças discrepantes de práticas, conhecimento, tamanho, poder, entre outros, que possam afetar o relacionamento destas.

14. Existem conflitos internos na rede no que tange a competição (interna ou externa) entre os associados? Se sim, descreva esta problemática.

15. Existe concorrência ou rivalidade entre os participantes da rede? Se sim, descreva com esta rivalidade ou concorrência ocorre e em que grau ela esta presente na rede?

16. Já ocorreram práticas oportunistas por parte de algum associado a rede? Descreva as situações existentes.

17. Existem mecanismos (políticas, regras e normas) que buscam a melhor gestão da rede e o controle e padronização das atitudes e comportamento dos associados? Se existe, comente como estes mecanismos atuam.

18. Existem políticas ou regulamentos na rede que atuam na manutenção da igualdade de direitos e deveres entre as empresas a fim de regrar casos em que os associados tenham maiores vantagens ou tratamentos diferenciados? Se sim, descreva casos em que esta regulamentação é usada.

19. Dentre as empresas associadas à rede pode-se dizer que algumas possuem maior força de mercado do que outras? Se sim, descreva porque esta situação ocorre e como as empresas vêm esta diversidade?

20. As empresas associadas à rede possuem autonomia e independência? Ou seja, a rede não interfere em todas as decisões do negócio, apenas no que tange às questões internas da rede? Se sim, detalhe em que momentos ocorrem a autonomia e independência das empresas.

21. Descreva quais os elementos-chaves do processo de cooperação estão presentes no dia-a-dia da rede? Relatando a possível evolução ou regressão destes elementos na rede?

Através da análise do Diagrama de Relações, e dos elementos-chaves neste elencados, a saber: confiança e reciprocidade, complementaridade e comprometimento, troca de experiências e aprendizagem, histórico e identidade, adaptabilidade e alinhamento, interdependência e igualdade, incompatibilidade e conflitos, concorrência e rivalidade, controle e padronização, desempenho individual e coletivo e independência e autonomia, indique em que ordem estes elementos surgiram e evoluíram.

Parte C – Questionário (Dimensão da cooperação e competição)

- 1- Os associados participam das atividades propostas pela rede em um grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 2- A complementaridade entre os associados existe na rede em um grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 3- A confiança entre os integrantes da rede ocorre em um grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 4- A afinidade entre as empresas associadas à rede pode ser considerada:
 forte médio fraco
- 5- A reciprocidade entre os associados à rede pode ser considerada:
 forte médio fraco
- 6- A interdependência entre as empresas constituídas da rede encontra-se em um grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 7- A troca de experiências e a aprendizagem coletiva ocorre na rede em um grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 8- As empresas formadoras da rede possuíam um histórico comum antes da formação da rede:
 forte médio fraco
- 9- As empresas formadoras da rede possuem alinhamento entre si em grau de intensidade:
 forte médio fraco

- 10- A incompatibilidade entre as empresas da rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 11- Os conflitos entre as empresas associadas à rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 12- A concorrência entre as empresas associadas à rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 13- A rivalidade entre as empresas associadas à rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 14- O controle por parte da gestão da rede sobre as empresas associadas à rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 15- A padronização exigida pela gestão da rede entre as empresas associadas existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 16- A diferença entre os desempenhos individuais de cada empresa associada a rede existe em um grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 17- A independência entre as empresas associadas à rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco
- 18- A autonomia entre as empresas associadas à rede existe em grau de intensidade:
 forte médio fraco

Apêndice C – DIAGRAMA DE AFINIDADES

PROCESSO DE COOPETIÇÃO NAS REDES HORIZONTAIS DE PME's (Formado por elementos-chaves da cooperação e da competição)

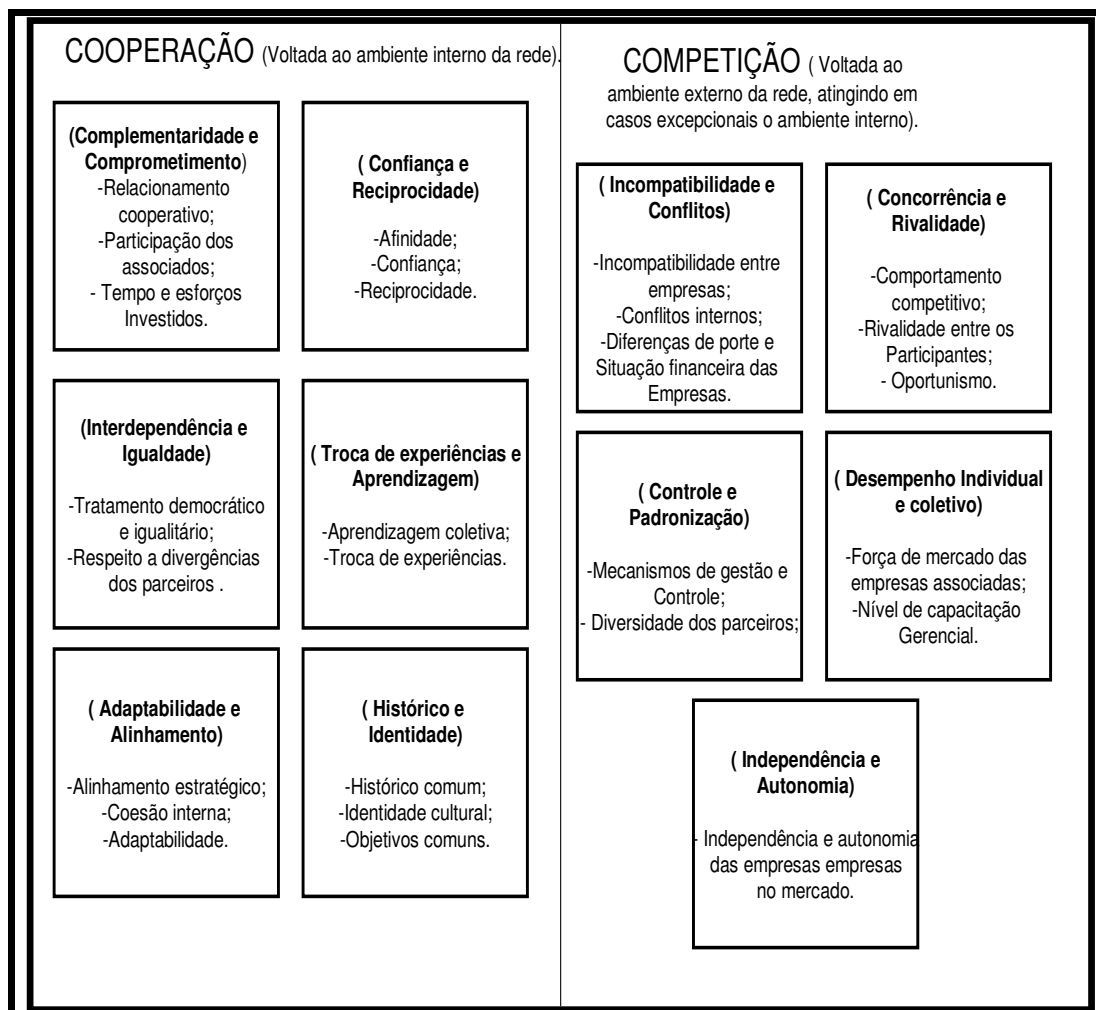


Figura 5: Formação do processo de coopetição nas redes de PME's.

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice D – DIAGRAMA DE RELAÇÕES

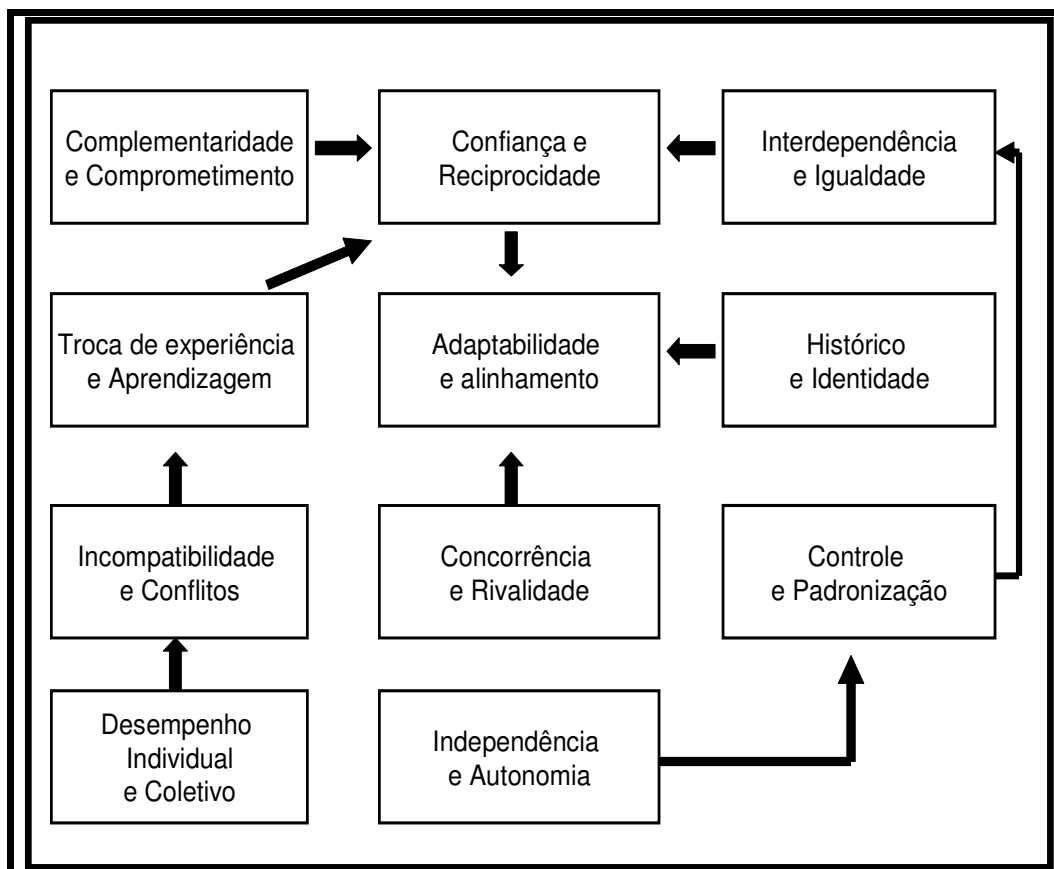


Figura 6 : Relação entre os elementos-chaves presentes no modelo de coopetição para PME's proposto

Fonte: elaborado pelo autor

ANEXOS

ANEXO A - ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE FARMÁCIAS INDEPENDENTES (AGAFI)

HISTÓRIA

Fundada no dia 3 de abril de 1997, a Rede Agafarma de Farmácias nasceu da necessidade de fortalecimento e união de um grupo de empresários, para fazer frente aos desafios que o mercado passou a exigir a partir da globalização da economia. Esta aliança estratégica de pequenos e médios empresários, através do associativismo, foi à resposta prática para crescer dentro de uma acirrada concorrência. Hoje, além de se constituir em referência de criatividade e agressividade no mercado, a Agafarma é o símbolo de uma realidade que deu certo no mercado do varejo farmacêutico gaúcho.



POSICIONAMENTO

A Agafarma (Associação Gaúcha de Farmácias Independentes) é uma das maiores redes de farmácias do Rio Grande do Sul. São mais de 300 farmácias distribuídas por todo o Estado que trabalham de forma associada com o objetivo de oferecer produtos e serviços diferenciados, melhores preços, variedade e qualidade com procedência nos produtos.

Desta forma as farmácias da Rede Agafarma seguem uma linha de trabalho padronizada, para que você receba todo o carinho, profissionalismo e o diferencial de ser atendido pelo proprietário de cada loja.

Nossa Missão é promover a união de farmácias e drogarias através da filosofia associativista, visando o fortalecimento e desenvolvimento empresarial e o bem estar social através de sólidas parcerias.



MARCA PRÓPRIA

A Rede Agafarma tem, em sua Marca Própria, a Linha Infantil Agababy, produtos de higiene e oficinais, fabricados por conceituadas indústrias do país, seguindo os mais altos critérios de qualidade. Com uma embalagem diferenciada, onde o Coração - símbolo maior da Rede - é o elemento de destaque, os produtos da Marca Própria Agafarma já são um sucesso em vendas.



ANEXO B – REDECORE

HISTÓRIA

A Redecore é uma rede integrada por 10 empresas de diferentes segmentos, que exercem atividades complementares, atendendo profissionais de arquitetura, decoração e engenharia, além de clientes finais. A rede surgiu por meio da união de empresas reconhecidas em seus segmentos de atuação, que identificaram algumas ações passíveis a serem realizadas em conjunto. O grupo se reúne desde abril de 2004, mas desde outubro de 2005 conta com apoio do Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da SEDAI, em convênio com a PUCRS.

NEGÓCIO

Materializar espaços de vida.

MISSÃO

Oferecer ao mercado um mix de produtos e serviços, destinados à construção e decoração, com qualidade e eficiência, por meio da cooperação entre os associados, parceiros e colaboradores, atuando de forma ética e focada em resultados.

VISÃO

Ser reconhecida no mercado como centro de excelência em qualidade e diversidade no segmento de produtos e serviços para construção e decoração.

PRINCÍPIOS

- Ética
- Cooperação
- Confiança
- Desenvolvimento
- Excelência
- Valorização humana

OBJETIVO PRINCIPAL

Tornar cada integrante da Redecore mais qualificado a cada dia, buscando a excelência em sua área de atuação.

CAMPANHA CLIENTE DE CASA SEJA BEM VINDO

O Cliente de Casa Redecore é o programa de fidelidade que vai trazer inúmeras vantagens para os profissionais da área de arquitetura e decoração. Todas as compras nas empresas associadas Redecore se convertem em Decores: créditos que somados se transformam em diversos prêmios.

EMPRESAS ASSOCIADAS

BADENBOX

Atuando há 10 anos no mercado de vidros, atendendo desde profissionais de arquitetura e decoração até o cliente final, a BADENBOX trabalha com a finalidade de fornecer soluções práticas e inovadoras.

Com uma equipe própria de profissionais capacitados, proporciona aos clientes clareza nos procedimentos necessários, desde a apresentação do produto até a sua instalação, fazendo ainda um acompanhamento posterior a fim de garantir ao cliente o máximo em benefícios.

Box, vitrines, fachadas, sacadas, vidro termo-acústico, vidros de segurança, anti-bala, visores de piscinas, coberturas, pisos e escadas, além de outros projetos especiais em vidros, são alguns dos itens que a BADENBOX desenvolve para seus clientes.



BURGOBRÁS

A BurgoBrás é uma empresa prestadora de serviços em eletrodomésticos e condicionadores de ar presente no mercado desde 1957. É Autorizada Brastemp e Consul desde 1973 e desde o ano de 2000 participa do projeto AirCon - O Shopping do Condicionador de Ar, podendo assim revender toda linha de eletrodomésticos Brastemp e Consul. Presta serviços como: instalações, consertos e reformas em geral e venda em toda linha de eletrodomésticos Brastemp e Consul como: refrigeradores, freezers, lavadoras de roupas, secadoras de roupas, lava-louças, fornos de microondas, fornos de embutir à gás e elétricos, fogões de mesa e standing, coifas, depuradores de ar, condicionadores de ar Split e janela. Também vende toda linha de condicionadores de ar modelos janela e split das marcas York, Gree e Komeco. A BurgoBrás, faz acompanhamento de obras, reformas e projetos de climatização com profissionais qualificados e prestativos visando a total satisfação dos clientes e arquitetos, engenheiros e decoradores.



CASA DO MARCENEIRO

A Casa do Marceneiro está há 14 anos no mercado. Conta com um Show Room onde disponibiliza os últimos lançamentos do setor moveleiro e as principais tendências das feiras de arquitetura do Brasil e da Europa. A empresa oferece vários produtos diferenciados, como: prateleiras iluminadas, vidros pintados, portas de alumínio deslizantes, divisórias de ambiente, puxadores, rodízios, aramados nacionais e importados. A Casa do Marceneiro também produz peças sob medidas de acordo com a necessidade de cada cliente, além de oferecer consultoria técnica e instalação de todos os seus produtos, orientando nas especificações e na realização dos projetos. Tudo feito especialmente para que o cliente tenha sempre segurança e confiabilidade.



DECORBRIL

A Decorbril está no mercado desde 1987. É especializada em cortinas, persianas e toldos. Atende a diferentes públicos em âmbito nacional, oferecendo sempre o que há de mais nobre no segmento, com muito conforto, design, praticidade e requinte. Além disso, tem parceria exclusiva com a Uniflex, reconhecida internacionalmente pela excelência dos seus produtos.

Os profissionais que formam a equipe da Decorbril recebem treinamentos constantes, fazendo com que o atendimento seja aprimorado cada vez mais. Assim, para o cliente sempre haverá à sua disposição um acompanhamento especializado nos mais diversos ambientes, onde cada produto poderá ser adaptado às necessidades técnicas de cada local. São muitas as residências, empresas, hospitais e auditórios que fazem da Decorbril uma empresa reconhecida pela qualidade de tudo que faz.



FACSON

Desde de 1975, a Facsom faz história no seu segmento. Além de possuir um espaço próprio para demonstração de novas tecnologias em áudio e vídeo, a empresa oferece um assessoramento completo. Elabora projetos e realiza instalação dos equipamentos, prestando assistência técnica para maior satisfação de seus clientes.

Especializada em sistemas de áudio e vídeo (home theater, auditório e automação), a Facsom trabalha com as marcas mais conceituadas do mundo, oferecendo muito mais do que apenas qualidade. Seus clientes desfrutam da confiança e tranquilidade nos serviços prestados pela empresa que possui mais de 30 anos de experiência.



HARTZ TINTAS

A Hartz Tintas oferece todas as linhas de tintas residenciais, prediais, automotivas e industriais. A empresa presta um atendimento personalizado com várias opções de produtos e ótimas condições de pagamentos.

A meta da empresa é oferecer sempre o que há de melhor no mercado em termos de produtos e serviços, como os novos lançamentos da indústria de tintas: protetores de madeira com filtro solar, elementos hidrorrepelentes e fungicidas, esmaltes a base de água com baixo nível de odor, tintas acrílicas acetinadas com toque de seda entre outros.



KLAUDIÚS

A Klaudiú's iniciou suas atividades em 1985, oferecendo as mais variadas linhas de cadeiras, mesas, armários, cofres. Além de prestar manutenção de todas as linhas de cadeiras para escritórios, sendo a assistência técnica autorizada da Giroflex, oferece serviço

de montagem e desmontagem de móveis para espaços comerciais.

A Klaudiu's, além de disponibilizar a execução de projetos e layouts, possui assistência técnica de máquinas de escrever manual, elétrica e eletrônica, calculadoras, aparelhos de fax e fragmentadoras de papel de todas as marcas. Também é reconhecida como assistência técnica autorizada da marca Menno. Experiência que mantém a fidelidade e satisfação de todos os clientes conquistados nesses 21 anos de sucesso.



MARMOGRAN

Faz 60 anos que a Marmogran transforma matéria-prima bruta em originalidade, valorizando a diversidade e a qualidade de seus produtos e serviços. Os melhores mármore e granitos, extraídos da natureza, são trabalhados para decorar ambientes desde cozinhas, salas de estar, escritórios, até os mais exclusivos acabamentos para lareiras e banheiros.

A empresa dispõe de 60 opções de mármore, granito e mais de 2.000m² em chapas inteiras em estoque de pedras únicas. E, com sua equipe formada por profissionais especializados, orienta seus clientes na escolha do material mais adequado para cada ambiente. Marmogran: uma empresa que vem se aprimorando na busca de materiais nobres, na qualificação de sua equipe e na constante inovação.



MILLFORROS

A Millforross há 8 anos fornece soluções para transformar ambientes. Trabalhando com diversos materiais para sofisticar ainda mais o visual de residências e espaços comerciais, está sempre aperfeiçoando e buscando crescimento tecnológico para favorecer em seu atendimento especializado.

Em vários tamanhos, cores e modelos, trabalha com amplas opções de divisórias, forros, revestimentos de parede, carpetes, pisos de borracha, vinílicos e gessos acartonados. Prioriza a satisfação dos clientes, atendendo às necessidades com qualidade e pontualidade.



TOQUE E RETOQUE

Com mais de 15 anos de experiência no mercado, a Toque & Retoque é uma empresa especializada em acabamentos para construção. Trabalha com as melhores marcas em revestimentos cerâmicos, louças sanitárias, metais, banheiras de hidromassagem, mosaicos e outros materiais, oferecendo uma orientação personalizada a todos os clientes, através da sua equipe formada por profissionais altamente qualificados.

A criatividade é um grande diferencial na Toque & Retoque. Isso faz com que a empresa esteja sempre buscando crescimento junto aos novos lançamentos do mercado, levando sempre o que existe de mais sofisticado para os seus clientes.



ANEXO C- ESTATUTO SOCIAL

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES TÍTULO I

DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

ARTIGO 1 - A Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes - AGAFI, sociedade civil sem fins lucrativos e duração indeterminada, com sede e foro na cidade de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, à Rua Laudelino Freire n.º 63, Bairro Sarandi, cujo quadro social constitui-se de pessoas jurídicas legalmente estabelecidas, ativas e no pleno exercício de suas atividades comerciais no ramo varejista de farmácia, drogaria ou drugstore, tem por missão social, assistir, orientar, coligar e instruir as empresas que representa, proporcionando-lhes condições ideais para o exercício de suas atividades comerciais e aprimoramento dos serviços prestados aos seus consumidores.

ARTIGO 2 - A Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes, doravante também denominada AGAFI, rege-se pelo presente estatuto e, mantendo finalidade não lucrativa, poderá participar do capital de outra entidade jurídica com fins mercantis desde que aprovada por Assembléia Geral e, ainda, através dos meios legais e adequados, providenciará o que for necessário para cumprir sua missão social, cujos objetivos são os seguintes:

PARÁGRAFO 1º - Representar as Associadas perante as pessoas jurídicas de direito público e/ou privado, buscando a formação de alianças estratégicas que privilegie a concretização de parcerias duradouras, com parceiros/fornecedores idôneos, realizando negociações ou atuando na intermediação de aquisições de produtos, bens ou serviços em nome das Associadas, convencionando prazos, preços e descontos em favor das mesmas;

PARÁGRAFO 2º - Repassar exclusivamente às Associadas, as vantagens comerciais e demais condições de comercialização obtidas perante os fornecedores/parceiros, nas mesmas condições em que forem originalmente pactuadas;

PARÁGRAFO 3º - Defender as Associadas, em juízo ou fora dele, sendo que qualquer ação referente a este Parágrafo, só poderá ser impetrada após avaliação do caso pela Diretoria Executiva e aprovação pela Assembléia Geral;

PARÁGRAFO 4º - Gerenciar e assessorar negócios e serviços às Associadas;

PARÁGRAFO 5º - Planejar e orientar as Associadas na execução da adequação das lojas em entidades homogêneas, no que diz respeito a aspectos visuais internos e externos, metodologia de serviços, padronização de sistemas operacionais, de gestão e de comunicação promocional.

PARÁGRAFO 6º - Credenciar pessoas jurídicas para prestação de serviços específicos identificados como necessários às Associadas;

PARÁGRAFO 7º - Desenvolver programas de treinamentos operacionais e de desenvolvimento às Associadas e seus funcionários.

2

PARÁGRAFO 8º - Ter como orientação atender e privilegiar o interesse geral das Associadas, focalizando o coletivo e evitando-se questões de exceção que possam

prejudicar a maioria; os casos de eventuais situações particulares serão apreciadas conforme prevê este Estatuto.

PARÁGRAFO 9º - Defender os princípios do Associativismo difundindo e fomentando a cultura da cooperação, solidariedade, coesão, integração e união entre seus membros.

PARÁGRAFO 10º - Em todos os aspectos de suas atividades, observar rigorosamente os princípios da neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social.

TÍTULO II DO QUADRO SOCIAL

ARTIGO 3 - Poderão ser admitidas como sócias, somente as empresas ativas em pleno exercício de suas atividades comerciais ligadas ao ramo varejista de farmácias, drogarias ou drugstores.

ARTIGO 4 - O quadro social da AGAFI será composto por um número limitado de sócias, e será formado por três categorias de sócias:

- a) Sócias Fundadoras.
- b) Sócias Efetivas.
- c) Sócias Afiliadas

PARÁGRAFO 1º - São sócias fundadoras as que assinaram a ata de fundação da AGAFI, ou seja, aquelas que participaram efetivamente para a criação desta Associação.

PARÁGRAFO 2º - São sócias efetivas as pessoas jurídicas individuais ou coletivas, legalmente estabelecidas, ativas e no pleno exercício de suas atividades comerciais no ramo varejista de farmácia, drogaria ou drugstore, que venham a se associar à AGAFI, como previsto neste Estatuto, após homologação da Assembléia Geral.

PARÁGRAFO 3º - São sócias afiliadas as pessoas jurídicas individuais ou coletivas, legalmente estabelecidas, ativas e no pleno exercício de suas atividades comerciais no ramo varejista de farmácia, drogaria ou drugstore, que venham a utilizar os serviços descritos no objetivo social conforme especificados nos Artigos 1º e 2º deste Estatuto, e que, após análise e aprovação de admissão pela Diretoria Executiva, serão regidas por um Contrato de Licença de Uso de Marca.

PARÁGRAFO 4º - São direitos das sócias fundadoras:

- 1 a) Aprovar a inclusão de novas Associadas na categoria de efetivas;
- 2 b) Obter reabilitação de seus direitos, quando não plenos devido a falta de pagamento de mensalidades, desde que as mensalidades em atraso sejam quitadas com valores atualizados e encargos de mora e desde que o atraso não seja superior a 60 (sessenta) dias;
- 3 c) Integrar a Diretoria Executiva da Central de Negócios e/ou Empresa mercantil caso sejam criadas;
- 4 d) Votar e ser votada, através de seus representantes legais, observadas as restrições de ordem legal e estatutária;

3

- 1 e) Apresentar à Diretoria Executiva qualquer proposta que julgarem de interesse das Associadas da AGAFI.

PARÁGRAFO 5º - São direitos das sócias efetivas, os mesmos das sócias fundadoras, 360 (trezentos e sessenta) dias depois de sua admissão.

PARÁGRAFO 6º - São direitos das sócias afiliadas as prerrogativas estabelecidas no Contrato de Licença de Uso de Marca.

ARTIGO 5 - Todas as sócias fundadoras e efetivas terão, sem distinção, a categoria de

sócias contribuintes, e a admissão ao quadro social implicará na adesão a todas as disposições deste Estatuto.

PARÁGRAFO 1º - São sócias fundadoras e efetivas contribuintes as que pagarem os valores fixados como mensalidades pela Assembléia Geral.

PARÁGRAFO 2º - São sócias afiliadas as que são regidas por contrato de licença de uso de marca.

PARÁGRAFO 3º - A qualquer tempo, respeitados os dispositivos estatutários, as sócias fundadoras e efetivas poderão demitir-se da AGAFI mediante solicitação formalizada à Diretoria Executiva.

CAPÍTULO I

DOS DEVERES E DIREITOS DAS SÓCIAS FUNDADORAS E EFETIVAS

ARTIGO 6 - São deveres e obrigações das sócias fundadoras e efetivas:

- 1 a) Pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem bem como todos os compromissos financeiros firmados com terceiros;
- 2 b) Auxiliar a AGAFI na realização de seus respectivos fins;
- 3 c) Não prejudicar moralmente ou economicamente a Associação;
- 4 d) Desempenhar com zelo, cargos, atribuições, ou serviços que lhes forem confiados;
- 5 e) Respeitar escrupulosamente as leis vigentes no país e as normas deste Estatuto, complementadas no Regulamento Interno e no Código de Ética, bem como nos demais instrumentos normativo-reguladores da Sociedade;
- 6 f) Acatar, facilitar e empenhar-se na aplicação das deliberações e decisões tomadas pela Diretoria Executiva e Assembleias Gerais no âmbito de suas responsabilidades e competência;
- 7 g) Comparecer às Assembleias Gerais fazendo representar-se, no mínimo, por 01 (um) de seus sócios-quotistas, dentro dos direitos e deveres de sua categoria social sendo vedada a representação por procuração;
- 8 h) Zelar pela preservação da ética, do respeito e do decoro nos posicionamentos, nas manifestações e nas relações que desenvolver, em todos os níveis, interna ou externamente à AGAFI;
- 9 i) Defender com intransigência o fortalecimento da AGAFI, cumprindo fielmente aos acordos de parcerias para a aquisição de produtos e serviços, e aos convênios firmados;
- 10 j) Tratar com respeito e consideração as demais Associadas, atuando como parceira junto àquelas localizadas em sua área geográfica, cooperando na aplicação de ações mercadológicas mútuas;

4

- 1 k) Empenhar-se no desenvolvimento e implementação dos recursos e instrumentos de fidelização instituídos pela AGAFI;
- 2 l) Praticar e defender, no âmbito das atividades da AGAFI, ações pelo bem comum e do interesse coletivo, denunciando a ocorrência de fatos que caracterizem interesses individuais isolados, sejam em questões que envolvam barganhar para obtenção de privilégios em condições de comercialização, preços diferenciados em operações de compra ou venda de produtos ou serviços, ou qualquer obtenção de vantagem ou benefício particular não extensivo às demais Associadas;
- 3 m) Propor aos órgãos de direção a adoção de providências de interesse da AGAFI,

- inclusive em decorrência de eventual irregularidade verificada na administração da Sociedade ou de infração normativo-estatutária cometida por outra sócia;
- 4 n) Comunicar à AGAFI toda alteração de contrato social que vier a implementar, enviando cópia autenticada da alteração arquivada na Junta Comercial, em até 15 (quinze) dias após a obtenção da homologação da Junta Comercial;
 - 5 o) Zelar pela defesa e prática dos princípios do associativismo pautando-se pela cooperação, solidariedade, coesão, união e integração com todos os participantes da Associação;
 - 6 p) Comunicar previamente a AGAFI quando da intenção de abertura de nova loja, para análise pela Diretoria Executiva;
 - 7 q) Não praticar qualquer ato prejudicial ao negócio, ou que coloque em risco a reputação da marca AGAFARMA e da AGAFI, devendo, para tanto, dirigir sua loja de modo a garantir a boa qualidade de seus serviços e produtos;
 - 8 r) Zelar para que os produtos comercializados em sua loja sejam mantidos rigorosamente dentro dos padrões legais para o consumo e não sofram quaisquer alterações, seja por manipulação, transporte inadequado ou ainda por armazenamento impróprio.

ARTIGO 7 - As sócias da AGAFI responderão solidariamente pelas dívidas e obrigações sociais da mesma.

ARTIGO 8 - As sócias fundadoras e efetivas que estiverem quites com as suas obrigações e deveres normativo-estatutários, poderão:

- 1 a) Utilizar-se de todos os serviços da AGAFI nas condições estabelecidas no Regulamento Interno;
- 2 b) Votar e ser votada a cargos de direção, fazendo-se representar dentro dos direitos e deveres de sua categoria social, cumpridas as prerrogativas de ordem legal e aquelas deste Estatuto;
- 3 c) Gozar de outros direitos e regalias que a AGAFI proporcionar nas condições previstas neste Estatuto.

CAPÍTULO II

DA EXCLUSÃO E DEMISSÃO DAS SÓCIAS

ARTIGO 9 - A indicação de exclusão ou demissão das sócias, é de competência da Diretoria Executiva e a efetivação da exclusão somente se dará após deliberada pela Assembléia Geral, devendo constar no edital de convocação o item “exclusão de associada”.

PARÁGRAFO 1º - A indicação de exclusão de sócia fundadora ou efetiva se dará por qualquer dos seguintes itens:

5

- 1 a) infração do Estatuto Social, do Regulamento Interno, do Código de Ética ou dos instrumentos normativos da AGAFI;
- 2 b) desacato às deliberações da Assembléia Geral, da Diretoria Executiva, ou dos órgãos de direção;
- 3 c) prática de ato contrário à filosofia associativista que venha prejudicar a Associação;
- 4 d) dissolução da sua pessoa jurídica;

- 5 e) descumprimento dos deveres de que trata o Artigo 6º retro, esgotadas, quando cabíveis, as aplicações das penalidades prévias e dos procedimentos normativo-estatutários de competência da Diretoria Executiva;
- 6 f) solicitação de exclusão, por escrito, da sócia interessada em desligar-se da Associação.

PARÁGRAFO 2º - Quando for indicada a exclusão de sócia fundadora ou efetiva, motivada por fatos que, pela sua natureza ou gravidade, estejam além do âmbito de competência da Diretoria Executiva, o motivo de exclusão deverá estar fundamentado por recomendação do Conselho de Ética mediante parecer do relatório de conclusão de processo disciplinar ético.

PARÁGRAFO 3º - A exclusão de sócia afiliada se dará mediante rescisão contratual e de acordo com as definições firmadas no contrato de licença de uso de marca .

TÍTULO III

DA ORGANIZAÇÃO

ARTIGO 10 - A receita da AGAFI será constituída de:

- 1 a) Mensalidades associativas fixadas em Assembléia Geral;
- 2 b) Contribuições fixadas pela Assembléia Geral;
- 3 c) Rendimentos de capital;
- 4 d) Doações de terceiros.

ARTIGO 11 - A despesa da AGAFI atenderá às necessidades administrativas a juízo da Diretoria Executiva.

ARTIGO 12 - Anualmente, a Diretoria Executiva elaborará uma proposta orçamentaria que será submetida à apreciação do Conselho de Administração e aprovação da Assembléia Geral.

TÍTULO IV

DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

ARTIGO 13 - A direção da AGAFI será exercida por uma Diretoria Executiva, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética, todos representantes legais das sócias fundadoras e efetivas, que constem do contrato social das mesmas há mais de dois anos, cujos membros desempenharão suas funções gratuitamente.

PARÁGRAFO 1º- A AGAFI contará com o assessoramento de um Conselho Consultivo formado por todas as categorias de associadas, com estrutura e responsabilidades próprias definidas por este Estatuto e pelo Regulamento Interno.

6

PARÁGRAFO 2º - Sem prejuízo das hipóteses de inelegibilidade legal ou deste Estatuto a sócia fundadora ou efetiva, cujo representante legal desejar candidatar-se aos órgãos de direção, deverá:

- 1 a) estar quites com todas as obrigações normativo-estatutárias da AGAFI;
- 2 b) comprovar que seu representante legal detém participação majoritária do capital social integralizado de sua empresa - conforme contrato social registrado na Junta Comercial, ou, no mínimo, ser igualitário em se tratando de dois ou mais sócios - há pelo menos, 02 (dois) anos;
- 3 c) possuir histórico empresarial e de seus acionistas isento de ocorrências

- falimentares, concordatárias, protestos de títulos não regularizados ou descumprimento de compromissos financeiros com parceiros fornecedores;
- 4 d) não ser demandante, como parte ou procurador, de medida judicial contra a Associação e seus integrantes ou contra a entidade em que a AGAFI tenha participação como sócia-quotista;
 - 5 e) ter reputação ilibada.

ARTIGO 14 - A duração do mandato dos órgãos da Direção será de 2(dois) anos, iniciando-se cada novo período de gestão no dia 1º de janeiro dos anos ímpares

ARTIGO 15 - Todos os Diretores e Conselheiros terão direito ao voto nas reuniões dos órgãos aos quais tenham assento.

PARÁGRAFO 1º - O representante legal de Sócia que exercer mandato de direção ou de Conselheiro, na hipótese de sua empresa estar sob descumprimento de obrigações normativo-estatutárias deverá declarar-se impedido de exercer seu cargo, devendo ser substituído na ordem definida neste Estatuto, até regularização da situação da Associada perante à AGAFI.

PARÁGRAFO 2º - Em caso de Associada que reincidir no descumprimento de obrigações normativo-estatutárias, a perda do mandato exercido por seu representante legal se dará em caráter definitivo, por renúncia ou destituição, ocorrendo a substituição conforme prevista neste Estatuto.

ARTIGO 16 - Constituem, entre outros, os seguintes motivos para declaração de vacância do cargo eletivo:

- 1 a) a morte do titular;
- 2 b) a renúncia;
- 3 c) a perda do vínculo de Associada;
- 4 d) a falta, sem justificativa prévia, a 03 (três) reuniões consecutivas ou a 05 (cinco) alternadas, no curso de cada ano de mandato;
- 5 e) a destituição;
- 6 f) as faltas injustificadas ou impedimentos, ambos superiores a 30 (trinta) dias;
- 7 g) o patrocínio, como parte ou procurador, de medida judicial contra a AGAFI e seus integrantes, ou ainda contra entidade em que a AGAFI tenha participação como sócia-quotista, salvo aquelas que visem ao exercício do próprio mandato;
- 8 h) tornar-se o titular do cargo inelegível ou não mais reunir as condições básicas para o exercício de cargo eletivo, na forma da regulamentação em vigor.

7

PARÁGRAFO 1º - Após atendidas as substituições previstas neste Estatuto, a vacância de cargo dos órgãos de direção deverá ser preenchida pelo representante legal de outra Associada, cujo nome será submetido ao Conselho Consultivo pela própria Diretoria Executiva, para aprovação e, em até 30 (trinta) dias, ser deliberado pela Assembleia Geral, e desde que a vacância ocorra em período superior a 120 (cento e vinte) dias da data de início do mandato da próxima gestão.

PARÁGRAFO 2º - Se houver a vacância simultânea de outros cargos, vindo a dificultar

ou impossibilitar o adequado exercício dos órgãos de direção, o Conselho de Administração assumirá amplos poderes de gestão e submeterá ao Conselho Consultivo o processo de escolha de novos membros dos cargos vagos providenciando, a seguir, convocação imediata de Assembléia Geral para Eleição Extra-ordinária de novos membros dos órgãos de direção para exercerem, durante o período que for necessário, mandato-tampão dos cargos vagos.

PARÁGRAFO 3º - Qualquer outra ocorrência de vacância de cargo dos órgãos de direção não previstos neste Estatuto, terá definição pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração enviada ao Conselho Consultivo para condução do processo e posterior deliberação em Assembléia Geral.

CAPÍTULO I

DA DIRETORIA EXECUTIVA

ARTIGO 17 - A AGAFI será administrada por uma Diretoria Executiva constituída de um Diretor Presidente, um Diretor Vice-Presidente, um Diretor Secretário, um 2º Diretor Secretário, um Diretor Financeiro e um 2º Diretor Financeiro.

PARÁGRAFO 1º - Ao término de cada mandato da Diretoria Executiva, será obrigatória a renovação de 50% (cinquenta por cento) de seus membros.

PARÁGRAFO 2º - Ao Diretor Presidente será permitida apenas uma reeleição, ficando vetada, ao término do sua segunda gestão, a sua participação na próxima Diretoria Executiva; aos demais membros será permitida uma reeleição no mesmo cargo.

PARÁGRAFO 3º - Ao membro titular da Diretoria Executiva em exercício, por indicação e aprovação da maioria simples de voto do Conselho de Administração, caberá o direito de perceber um valor mensal de até 461 UPF/RS, a título de verba de representação, cujo direito ficará condicionado aos seguintes critérios:

I - Definição, pelo Conselho de Administração, de um valor de referência atribuído como verba de representação ao cargo de Diretor Presidente, garantindo-se um valor mensal cujo limite mínimo seja o valor percebido pela gestão anterior e o valor máximo limitado ao indexador citado no caput deste Parágrafo;

II - Exercício concomitante de cargo de direção junto a empresa mercantil em que a AGAFI tenha participação;

III - Dedicção comprovada de expediente à Sociedade, com carga horária mínima de 20 horas semanais, ou ajustada pelo Conselho de Administração;

8

IV - Indicação e aprovação, por maioria simples de voto do Conselho de Administração, do cargo que terá direito a verba de representação;

V - Com base no valor de referência definido no Item "I" ao cargo de Diretor Presidente, os demais cargos aprovados para perceber verba de representação terão os seguintes limites: a) Diretor Vice-Presidente - até 70% (setenta por cento) do valor de referência; b) demais Diretores - até 50% (cinquenta por cento) do valor de referência.

ARTIGO 18 - A Diretoria Executiva reunir-se-á, obrigatoriamente, uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário por convocação do Diretor Presidente, da maioria da própria Diretoria, ou ainda por solicitação do Conselho Fiscal ou do Conselho de Administração, sendo que seu quorum para deliberação será de metade mais um dos diretores presentes.

PARÁGRAFO ÚNICO - As deliberações da Diretoria Executiva, nas reuniões de que trata

este artigo, deverão constar em ata, lavrada no livro próprio, lida e aprovada ao final dos trabalhos em cada reunião, pelos diretores presentes.

ARTIGO 19 - Compete à Diretoria Executiva, sem prejuízo de outras atribuições em decorrência de lei, deste Estatuto ou atribuições de caráter complementar previstas nos demais instrumentos normativos:

- 1 a) Cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto, do Código de Ética e as decisões das Assembléias Gerais, bem como tomar as providências necessárias a uma boa administração visando a implementação dos serviços e operações e ao cumprimento dos objetivos sociais da AGAFI;
- 2 b) Elaborar o Regulamento Interno, prover suas atualizações e zelar pelo seu cumprimento;
- 3 c) Resolver ou encaminhar ao Conselho de Administração e Assembléia Geral os casos omissos deste Estatuto e as dúvidas que suscitarem;
- 4 d) Deliberar sobre a indicação de admissão, eliminação, demissão ou exclusão de Associadas;
- 5 e) Elaborar os planos anuais de trabalho e os respectivos orçamentos de cada exercício, acompanhando mensalmente sua execução;
- 6 f) Organizar e gerir os serviços operacionais-administrativos da Associação e da entidade mercantil em que a AGAFI vier a ter participação, fixar condições de provimento de cargo, vencimentos, funções, benefícios e deveres, bem como nomear e admitir o respectivo pessoal;
- 7 g) Designar os estabelecimentos bancários a que devem ser recolhidos o numerário e valores recebidos;
- 8 h) Contrair obrigações, adquirir, alienar e onerar bens móveis da Associação, ceder direitos e constituir mandatários;
- 9 i) Contrair obrigações, adquirir, alienar e onerar bens imóveis da Sociedade com autorização da Assembléia Geral;
- 10 j) Apresentar à Assembléia Geral Ordinária os relatórios e contas de sua gestão;
- 11 k) Colaborar com os órgãos de Conselho, fornecendo-lhes os dados necessários para o bom desempenho de suas funções;
- 12 l) Estabelecer as normas de controle das operações e serviços, verificando mensalmente o estado econômico-financeiro da AGAFI e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

9

- 1 m) Apreciar as justificativas sobre as faltas dos membros em cargos de direção e das ausências de Sócias em Assembléias Gerais;
- 2 n) Aplicar as penalidades previstas nos instrumentos normativo-estatutários da AGAFI, sejam de competência da própria Diretoria Executiva ou aquelas deliberadas pela Assembléia Geral.

ARTIGO 20 - São atribuições do Diretor Presidente:

- 1 a) Zelar pela fiel execução do Estatuto, dos instrumentos normativos e decisões das Assembléias Gerais;
- 1 b) Gerir e supervisionar todas as atividades da Associação e da entidade mercantil em que a AGAFI tiver participação, provendo a estrutura administrativa, emitindo e assinando comunicados, circulares, intimações, notificações, aplicações de penalidades e usando todos os instrumentos operacionais-administrativos

- necessários ao bom andamento das atividades da Associação;
- 0 c) Acompanhar freqüentemente os demonstrativos econômico-financeiros;
 - 1 d) Assinar cheques bancários conjuntamente com o Diretor Financeiro em exercício;
 - 2 e) Assinar conjuntamente com o Diretor Secretário, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
 - 3 f) Representar oficialmente ativa e passivamente a sociedade, em juízo e fora dele;
 - 4 g) Elaborar o plano anual de atividades da AGAFI e o respectivo orçamento;
 - 5 h) Apresentar, anualmente, à Assembléia Geral Ordinária, relatório das atividades e prestação de contas com o parecer do Conselho Fiscal;
 - 6 i) Convocar, presidir e encerrar as sessões da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, do Conselho Consultivo e das Assembléias Gerais;
 - 7 j) Indicar e coordenar as propostas de alterações e atualizações a serem implementadas no Estatuto Social, Regulamento Interno e Código de Ética para apreciação pela Assembléia Geral;
 - 8 k) Recomendar a inclusão e a exclusão de Associadas.

ARTIGO 21 - Compete ao Diretor Vice-Presidente substituir o Diretor Presidente em suas faltas e impedimentos temporários e assessorá-lo em todas as suas funções, sendo que, na falta do Diretor Vice-Presidente, a substituição do Diretor Presidente será pelo Diretor Secretário e pelo Diretor Financeiro, sucessivamente.

ARTIGO 22 - Compete ao Diretor Vice-Presidente assumir e exercer as funções da Presidência nos casos de ausência prolongada do Diretor Presidente ou vacância de cargo.

PARÁGRAFO 1º - No período em que o Diretor Vice-Presidente exercer a Presidência, as substituições se farão de acordo com o disposto no Artigo 21º retro.

PARÁGRAFO 2º - Ocorrendo a hipótese prevista no caput deste artigo pelo período de 1/3 (um terço) do mandato, o mesmo se sujeitará ao disposto no Artigo 17 e seus parágrafos, deste Estatuto Social.

10

PARÁGRAFO 3º - O Diretor Presidente substituto, enquanto perdurar a substituição, terá direito ao mesmo valor da verba de representação percebida pelo Diretor Presidente afastado.

ARTIGO 23 – Ao Diretor Secretário e na sua falta ao 2º Diretor Secretário, compete:

- 1 a) Secretariar e lavrar as atas de reuniões da Diretoria Executiva e Assembléias Gerais, apresentando-as ao final de cada sessão ou na reunião seguinte, a fim de que sejam apreciadas e assinadas, responsabilizando-se também pelos livros, documentos e arquivos referentes;
- 2 b) Zelar pela correspondência da AGAFI e pelas responsabilidades delegadas pela Diretoria Executiva;
- 3 c) Assinar juntamente com o Diretor Presidente, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- 4 d) Entregar a Secretaria aos seus sucessores com relatório e inventário de tudo que pertencer à Secretaria;
- 5 e) Cumprir as substituições de cargos previstas no Artigo 21º retro.

ARTIGO 24 - Ao Diretor Financeiro e na sua falta ao 2º Diretor Financeiro, compete:

- 1 a) Superintender os serviços de Tesouraria, movimentando as contas bancárias da Associação e da entidade mercantil em que a AGAFI tiver participação, através da emissão e endosso de cheques, juntamente com o Diretor Presidente em exercício;

- 2 b) Ter sob sua guarda e responsabilidade, todos os valores pertencentes à AGAFI e supervisionar a elaboração dos balancetes mensais, balanço anual e os inventários patrimoniais da Associação;
- 3 c) Providenciar para que o balancete da contabilidade geral e qualquer outro demonstrativo sejam apresentados aos Conselho de Administração e Fiscal no devido tempo;
- 4 d) Assinar com o Diretor Presidente em exercício quaisquer outros documentos ou títulos de créditos, pelos quais resultem responsabilidades pecuniárias para a Associação;
- 5 e) Cumprir as substituições de cargos previstas no Artigo 21º retro.

CAPÍTULO II

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 25 - A Diretoria Executiva da AGAFI será assessorada por um Conselho de Administração constituído de 07 (sete) membros titulares e 03 (três) suplentes, cujas reuniões serão presididas pelo Diretor Presidente em exercício ou por Conselheiro à quem este delegar, sendo que:

- 1 a) Um (01) membro será o Diretor Presidente da AGAFI;
- 2 b) Um (01) membro será o Diretor Presidente da gestão imediatamente anterior, o qual terá direito a exercer opção de participação no Conselho de Administração, caso não esteja exercendo novo mandato de Diretor Presidente por reeleição;
- 3 c) Um (01) membro será representante do Conselho Fiscal da AGAFI;
- 4 d) Um (01) membro será representante do Conselho de Ética da AGAFI;
- 5 e) Três (03) membros titulares, representantes das sócias fundadoras e efetivas, eleitos em Assembléia Geral, número que poderá ser ampliado para quatro (04), caso não haja opção de participação do membro citado no item “b” e, ainda, três (03) membros suplentes para substituírem os membros titulares desta categoria em seus impedimentos.

11

ARTIGO 26 - Ao conselho de Administração compete:

- 1 a) Apreciar e aprovar o plano de trabalho e o orçamento anual da AGAFI, antes da Assembléia Geral;
- 2 b) Estudar e emitir pareceres sobre questões pertinentes à AGAFI;
- 3 c) Resolver juntamente com a Diretoria Executiva, quando convocado, os casos omissos deste Estatuto e dos demais instrumentos reguladores da Associação;
- 4 d) Apreciar as propostas de alterações e/ou atualizações a serem implementadas neste Estatuto e nos demais instrumentos reguladores da A-GAFI, antes de serem submetidos à Assembléia Geral;
- 5 e) Assessorar os demais órgãos de direção, quando por estes solicitados;
- 6 f) Recomendar à Diretoria Executiva em exercício, as providências para melhoria dos serviços;
- 7 g) Integrar o Conselho Consultivo da AGAFI;
- 8 h) Convocar a Assembléia Geral se motivos graves ou urgentes assim o exigirem.

ARTIGO 27 - O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente uma vez a cada 02 (dois) meses, e extraordinariamente sempre que necessário, com a participação de, no mínimo, 04 (quatro) de seus membros, por convocação do Diretor Presidente, do Conselho Fiscal ou pela maioria de seus membros.

ARTIGO 28 - As deliberações do Conselho de Administração serão aprovados por maioria simples de voto, e constará em ata lavrada em livro próprio, lida e aprovada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos membros presentes, reservado direito ao Diretor Presidente de exercer o voto de desempate.

CAPÍTULO III

DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 29 - A administração da AGAFI será fiscalizada por um Conselho Fiscal constituído de 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, todos representantes das sócias fundadoras e efetivas, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas um terço de seus componentes.

ARTIGO 30 - Compete ao Conselho Fiscal:

- 1 a) Apreciar os balancetes, os balanços e as contas que o acompanham e outros documentos demonstrativos mensais e o relatório anual da Diretoria Executiva, emitindo parecer para a apreciação pela Assembléia Geral;
- 2 b) Dar conhecimento à Diretoria Executiva em exercício sobre as conclusões de seus trabalhos e as providências necessárias para sanar as irregularidades que encontrar, ou para melhoria dos serviços;
- 3 c) Decidir sobre assuntos que a Diretoria Executiva submeter à sua apreciação;
- 4 d) Convocar o Conselho de Administração em casos de irregularidades apontadas e, vencido o prazo dado para correções, não solucionadas;
- 5 e) Convocar a Assembléia Geral se motivos graves ou urgentes assim o exigirem.

ARTIGO 31 - O Conselho Fiscal reúne-se, por convocação própria, ordinariamente 01 (uma) vez por mês, e extraordinariamente sempre que necessário, com a participação de 03 (três) de seus membros.

12

PARÁGRAFO ÚNICO - Quando da ausência temporária, ou em caso de vacância, os Conselheiros efetivos serão, respectivamente, substituídos ou sucedidos pelos Suplentes, obedecida a ordem definida pela Assembléia Geral por ocasião da eleição.

ARTIGO 32 - As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples de voto e constará de ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos três fiscais presentes.

PARÁGRAFO ÚNICO - Os membros Suplentes do Conselho Fiscal poderão participar das suas reuniões, devendo delas ser avisados com antecedência, porém não terão direito de votar.

CAPÍTULO IV

DO CONSELHO DE ÉTICA

ARTIGO 33 - A fiel observância dos instrumentos normativo-estatutários, reguladores das ações das sócias da AGAFI, será realizada por um Conselho de Ética constituído de 04 (quatro) membros titulares e 02 (dois) membros suplentes, todos representantes legais das sócias fundadoras e efetivas, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a

reeleição de apenas 1/3 (um terço) de seus membros.

PARÁGRAFO ÚNICO - Em caso de vacância de um de seus membros, o suplente, pela sua ordem, deverá assumir como titular.

ARTIGO 34 - Compete ao Conselho de Ética:

- 1 a) Garantir a plena implementação do Estatuto Social, do Código de Ética e do Regulamento Interno da Associação, no âmbito de todas as Associadas;
- 2 b) Instaurar Processo Disciplinar Ético para apuração de denúncias ou fatos que representem violação do Estatuto Social, Código de Ética e Regulamento Interno, conforme prescrição do Código de Processo Disciplinar Ético, e desde que sejam ocorrências que, pela sua natureza ou gravidade, estejam além do âmbito da competência e das responsabilidades operacionais administrativas da Diretoria Executiva definidas no presente Estatuto;
- 3 c) As deliberações do Conselho de Ética serão tomadas por maioria simples de voto e serão lavradas em atas registradas em livro próprio, sendo cada ata, após lida e aprovada, assinada pelos Conselheiros presentes;
- 4 d) As decisões e deliberações que importarem em sanções e penalidades às Associadas, deverão ser encaminhadas em relatório de conclusão de processo disciplinar ético à Diretoria Executiva para serem apreciadas e deliberadas pela Assembléia Geral;
- 5 e) Definir o seu Coordenador e promover reuniões sistemáticas, sempre que necessário, com a presença de, no mínimo, 03 (três) de seus membros.

CAPITULO V DO CONSELHO CONSULTIVO

ARTIGO 35 – Os órgãos de direção da AGAFI terão assessoramento de um comitê de assuntos estratégicos denominado Conselho Consultivo, constituído de um número mínimo de 24 (vinte e quatro) membros titulares mais um número variável

13

de membros titulares constituído dos ex-Presidentes da AGAFI, e 06 (seis) membros suplentes.

PARÁGRAFO 1º - O colegiado de membros do Conselho Consultivo é formado de 12 (doze) representantes legais de ASSOCIADAS da AGAFI indicadas em Assembléia Geral e quites com suas obrigações normativo-estatutárias e outros 12 (doze) membros que são parte dos eleitos para cargos de direção da AGAFI, sendo definida a seguinte constituição deste Conselho:

- 1 a) 07 (sete) membros do Conselho de Administração da gestão em exercício;
- 2 b) 02 (dois) membros do Conselho Fiscal da gestão em exercício;
- 3 c) 03 (três) membros do Conselho de Ética da gestão em exercício;
- 4 d) 12 (doze) membros titulares e 06 (seis) membros suplentes, todos representantes das Sócias Fundadoras e Efetivas, escolhidos em Assembléia Geral;
- 5 e) Todos os ex-Presidentes da AGAFI.

PARÁGRAFO 2º - A escolha dos membros listados no item “d” do Parágrafo anterior ocorrerá em Assembléia Geral do mês de outubro dos anos ímpares e a duração do mandato será de dois (02) anos, iniciando-se cada novo período de gestão no dia 1 de janeiro dos anos pares; aos demais membros, exceto os do item “e”, o período de gestão fica vinculado ao tempo de exercício de seus respectivos mandatos.

PARÁGRAFO 3º - O período da primeira gestão do Conselho Consultivo será de

01/09/2002 a 31/12/2003, sendo que a indicação dos membros citados no item “d” do Parágrafo Primeiro retro deverá estar concluída 30 (trinta) dias antes do início da gestão.

ARTIGO 36 – O Conselho Consultivo terá como missão tratar dos planos estratégicos de médio e longo prazos da AGAFI e organizar e direcionar o processo sucessório da Diretoria Executiva e dos demais órgãos de direção da AGAFI, para encaminhamento à Assembléia Geral, ou ainda outras responsabilidades que venham a ser definidas pela Diretoria Executiva ou o Conselho de Administração da AGAFI, após aprovação em Assembléia Geral.

ARTIGO 37 – O Conselho Consultivo se reunirá ordinariamente duas (02) vezes por ano, ou extraordinariamente sempre que necessário, com a participação de, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus integrantes, por convocação do Diretor Presidente da AGAFI, cujas reuniões serão por ele presididas ou por Conselheiro à quem este delegar.

ARTIGO 38 - Ao Conselho Consultivo compete:

- 1 a) Estudar e emitir pareceres sobre questões pertinentes à AGAFI quando solicitados;
- 2 b) Assessorar os demais órgãos de direção, quando por estes solicitados;
- 3 c) Recomendar à Diretoria Executiva em exercício, as providências para melhoria dos serviços;
- 4 d) Acompanhar os planos estratégicos plurianuais de desenvolvimento da Sociedade;
- 5 e) Desenvolver critérios para escolha dos candidatos aos cargos da Diretoria Executiva;

14

- 1 f) Organizar e direcionar à Assembléia Geral para votação dos novos membros do Conselho de Administração, Conselho de Ética e Conselho Fiscal da AGAFI.

ARTIGO 39 - As recomendações e deliberações do Conselho Consultivo serão aprovadas por maioria simples de voto, e constarão em ata lavrada em livro pré-prio, lida e aprovada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos membros presentes, reservado ao Diretor Presidente o direito de exercer o voto de desempate.

TÍTULO V

DA ASSEMBLÉIA GERAL

ARTIGO 40 - A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, constituída pelos representantes legais das sócias fundadoras e efetivas quites com seus deveres e obrigações normativo-estatutárias, e no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes, e dentro dos limites deste Estatuto tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade.

PARÁGRAFO 1º - As deliberações e decisões tomadas em plenário de Assembléia Geral vinculam a todas as Associadas, tanto aquelas presentes como as ausentes à Assembléia Geral, sejam concordantes ou discordantes das deliberações aprovadas.

PARÁGRAFO 2º - Às Associadas ausentes à Assembléia Geral ou discordantes das decisões aprovadas pela maioria não lhes caberá invocar direitos posteriores.

ARTIGO 41 - Não poderá votar nas Assembleias Gerais a Associada que estiver na infringência de qualquer dispositivo legal ou normativo-estatutário, cabendo à Diretoria Executiva a opção de afixar na sede da Associação, simultaneamente à publicação do edital convocatório, relação contendo os nomes das Sócias aptas a votar nas respectivas Assembleias.

ARTIGO 42 - Os ocupantes de cargos de direção, bem como quaisquer outras As-sociadas, não poderão votar nas decisões sobre assuntos que à eles se refiram direta ou indiretamente, entre os quais os da prestação de contas, mas não ficarão privados de tomar parte ou se manifestar nas respectivas Assembléias.

ARTIGO 43 - A Assembléia Geral será convocada pelo Diretor Presidente, podendo também ser convocada pelo Conselho Fiscal ou pelo Conselho de Administração, se ocorrerem motivos graves e urgentes, ou pela maioria absoluta das suas sócias.

ARTIGO 44 - Em quaisquer das hipóteses referidas no artigo anterior, as Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 05 (cinco) dias para a primeira reunião e, de 01 (uma) hora, para a segunda reunião.

PARÁGRAFO ÚNICO - As duas convocações poderão ser feitas num único edital desde que dele constem expressamente os prazos para cada uma delas.

ARTIGO 45 - Dos editais de convocação das Assembléias Gerais deverão constar:

15

- 1 a) A denominação da sociedade, seguida da expressão "Edital de Convocação - Assembléia Geral" ordinária ou extraordinária, conforme o caso;
- 2 b) A seqüência ordinal das convocações;
- 3 c) A data e a hora da reunião, assim como o endereço do local da sua realização;
- 4 d) número de sócias quites com seus deveres sociais, na data de sua expedição, para efeito de cálculo do "quorum" de instalação;
- 5 e) A pauta contendo a ordem do dia dos trabalhos;
- 6 f) Os itens que poderão ser alterados, nos casos de proposta de alteração do Estatuto Social, do Regulamento Interno ou do Código de Ética;
- 7 g) A assinatura do responsável pela convocação;

PARÁGRAFO ÚNICO - Os editais de convocação serão fixados na sede da AGAFI, em locais visíveis, nas dependências mais freqüentadas pelos representantes legais das sócias, publicadas em jornal ou comunicados por circulares às sócias.

ARTIGO 46 - O "quorum" de sócias em pleno gozo do direito de voto para instalação das Assembléias Gerais é o seguinte:

- 1 a) Dois terços do número das sócias, em condições de votar na primeira convocação;
- 2 b) Mínimo de 30% (trinta por cento) das Associadas em segunda convocação;
- 3 c) Mínimo de 50% (cinquenta por cento) das sócias para deliberar sobre propostas de alterações deste Estatuto.

PARÁGRAFO ÚNICO - Para efeito de verificação do "quorum" de que trata este artigo, o número de Associadas presentes em cada convocação se fará por suas assinaturas no Livro de Presença.

ARTIGO 47 - Os trabalhos das Assembléias Gerais serão dirigidos pelo Diretor Presidente, auxiliado pelo Diretor Secretário da AGAFI, sendo por ele convidados a participarem da mesa, os ocupantes de cargos sociais presentes.

PARÁGRAFO 1º - Na ausência do Diretor Secretário da AGAFI, e de seus substitutos, o Diretor Presidente convidará o representante legal de outra sócia para secretariar os trabalhos e lavrar a respectiva ata.

PARÁGRAFO 2º - Em regra, a votação será por aclamação, mas a Assembléia Geral poderá optar pelo voto secreto, atendendo-se, então, as normas usuais.

PARÁGRAFO 3º - O que ocorrer nas Assembléias Gerais, deverá constar na ata

circunstanciada, lavrada no livro próprio, aprovada e assinada ao final dos trabalhos ou na sessão seguinte, pelos diretores e fiscais presentes, por uma comissão de sócias designadas pela Assembléia Geral e por quantos o queiram fazer.

PARÁGRAFO 4º - As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria simples de voto dos representantes legais das Sócias presentes com direito de votar, sendo que cada Associada tem direito a um só voto.

16

PARÁGRAFO 5º - Nas Assembléias Gerais Ordinárias ou Extraordinárias, independentemente dos motivos, será proibido exercer o voto por procuração.

PARÁGRAFO 6º - Prescreve em 02 (dois) anos a ação para anular as deliberações das Assembléias Gerais, viciadas de erros, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação do Estatuto Social, contado o prazo da data em que a Assembléia tiver sido realizada.

CAPÍTULO I

DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA

ARTIGO 48 - As Assembléias Gerais Ordinárias se realizarão, obrigatoriamente, duas vezes por ano: a primeira, no mês de março e a segunda, no mês de outubro de cada ano, ambas em qualquer dia do mês, e deliberarão sobre os seguintes assuntos, os quais deverão constar da ORDEM DO DIA:

1 a) Prestação de contas da Diretoria acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

- relatório da gestão,
- balanço geral,
- plano de atividades da AGAFI para exercício seguinte,
 - quaisquer outros assuntos de interesse da Sociedade devidamente mencionados no edital convocatório, excluídos os de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária.

b) Eleição dos componentes dos órgãos de direção.

ARTIGO 49 - Nas Assembléias Gerais Ordinárias em que forem discutidos os Balanços das contas, o Diretor Presidente da AGAFI, logo após a leitura do Relatório da Diretoria Executiva, das peças contábeis e do parecer do Conselho Fiscal, solicitará ao Plenário que indique o representante legal de uma Sócia para coordenar a continuação dos trabalhos e a votação da matéria.

PARÁGRAFO 1º - Transmitida a direção do trabalho, o Diretor Presidente, demais Diretores e Fiscais, deixarão a Mesa, permanecendo contudo no recinto, à disposição da Assembléia Geral, para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

PARÁGRAFO 2º - O coordenador indicado escolherá, entre os presentes um Secretário "ad-hoc", para auxiliá-lo na redação das decisões a serem incluídas na ata, pelo Secretário da Assembléia Geral.

PARÁGRAFO 3º - A aprovação do relatório, balanço e contas da Diretoria Executiva desonera seus integrantes de responsabilidade, ressalvados os casos de erros, dolo, fraude ou simulação, bem como de infração deste Estatuto.

CAPÍTULO II

DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

ARTIGO 50 - A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e

poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Sociedade, constantes do edital de convocação, excluídos os enumerados no Artigo 48 retro.

17

CAPÍTULO III DO PROCESSO ELEITORAL

ARTIGO 51 - O processo eleitoral da AGAFI será conduzido pelo Conselho Consultivo obedecendo-se aos procedimentos definidos no Regulamento Interno e, até 30 (trinta) dias da data da Assembléia Geral Ordinária em que se realizará a eleição, a Diretoria Executiva aceitará a inscrição de nomes dos representantes legais de sócias que sejam candidatos aos cargos dos órgãos de direção cujo mandato finde.

PARAGRAFO 1º - A Diretoria Executiva, através de circular, dará conhecimento às Associadas da data limite para inscrições e da data da eleição.

PARAGRAFO 2º - A Associada que desejar inscrever seu representante legal para eleição em cargo de órgão de direção, além de atender ao disposto no Artigo 13 retro, deverá apresentar:

- 1 a) Ficha de inscrição de candidato acompanhada de atestado de antecedentes do representante legal;
- 2 b) Certidões negativas da pessoa jurídica: INSS, ônus Federal, Estadual e Municipal;
- 3 c) Cópia autenticada do contrato social ou declaração de firma individual devidamente atualizadas e registradas na Junta Comercial.

CAPÍTULO IV DOS LIVROS

ARTIGO 52 - A Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes deverá ter os seguintes livros:

- | | |
|---|--|
| a) Livro de Matrículas; | f) Livro de Atas das Assembléias Gerais; |
| b) Livro de Atas das Reuniões da Diretoria; | g) Livro de Atas das Reuniões do Conselho Fiscal; |
| c) Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Administração | h) Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Ética |
| d) Livro de Presença dos Associados nas Assembléias Gerais; | i) Livro de Presença das Reuniões da Diretoria; |
| e) Outros, Fiscais, Contábeis e Obrigatórios. | j) Livro de Atas de Eleições |

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

ARTIGO 53 - O exercício social é de 12 (doze) meses, com início em 1º de janeiro e término em 31 de dezembro de cada ano.

ARTIGO 54 - A dissolução da Associação Gaúcha de Farmácias e Drogarias Independentes fora dos casos previstos em lei, somente será decidida mediante deliberação de duas Assembléias Gerais Extraordinárias, convocadas especialmente para esse fim, com intervalo mínimo de trinta dias, e, pelo voto de dois terços das sócias.

ARTIGO 55 - O saldo porventura apurado na liquidação será dividido entre as sócias contribuintes.

18

ARTIGO 56 - Este Estatuto será reformado em quaisquer das suas disposições, por metade e mais uma das Sócias presentes em Assembléia Geral Extraordinária, atendido o Artigo 46 item “c” deste Estatuto.

ARTIGO 57 – Os casos omissos não previstos neste Estatuto serão tratados e resolvidos pela Diretoria Executiva e/ou Conselho de Administração e Assembléia Geral, ouvidas as partes envolvidas, as entidades ou órgãos competentes, ou de acordo com a Lei, quando a capacidade de solução dos órgãos da AGAFI for insuficiente para tanto.

ARTIGO 58 - O presente Estatuto tem vigência desde 17/10/96 e contém as alterações implementadas até 21 de junho de 2002

Porto Alegre, 21 de junho de 2002.

Eneusi Irineu Ficher José Ataliba de Oliveira Amador
Diretor Presidente Diretor Secretário