

## **A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O FORTALECIMENTO DOS PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENDIMENTOS**

**Autores:** Jamille Carla Oliveira Araújo; José Otávio Magno Pires; Milton Cordeiro Farias Filho

### **RESUMO**

Este artigo faz uma abordagem sobre uma proposta de análise da estratégia da cooperação entre os pequenos e médios empreendimentos através do cooperativismo. Com base na literatura sobre o tema foi feito um levantamento de trabalhos nacionais publicados em base de textos entre os anos 2000 a 2013, com o objetivo de verificar a cooperação como uma estratégia para o fortalecimento de pequenas e médias empresas. Como resultados relata que a cooperação entre empresas, em uma avaliação de três casos com diferentes atividades econômicas em um ambiente competitivo encontram algumas dificuldades de gestão, que podem ser amenizadas pela cooperação entre empresas, por meio do compartilhamento de obrigações e das receitas, permitindo concluir que as empresas ao cooperarem em redes ou não, criando linhas de discussão e se mantêm pré-dispostas a obterem um aprendizado contínuo, se colocando á disposição de desenvolver sua atividade sob uma visão da cooperação entre empreendimentos, estando propícias a obterem ganhos expressivos torna-os mais competitivos e eficientes.

**Palavras-chaves:** Cooperação. Empreendimentos. Redes. Estratégia.

### **INTRODUÇÃO**

As constantes mudanças econômicas possibilitaram a proliferação de novos produtos e serviços, contribuindo para que as grandes empresas se modernizassem ao longo do tempo e explorassem novos mercados (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008) Desta forma, o mercado se apresentou através de grandes conglomerados com carteiras diversificadas (AMATO NETO, 2000), com a presença da concorrência de mercado e oferta das melhores vantagens competitivas (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008) ficando mais visível o poder de negociação dos clientes, a melhor organização da concorrência e a consciência ecológica de proteção ao meio ambiente (LIMA et. al. 2008).

Os diferentes indicadores que influenciam as mudanças do mercado o tornaram mais complexo e dinâmico (LIMA et. al. 2008). Isto contribuiu para que os pequenos empreendimentos adotassem medidas que evidencie certas competências, capacidades, que permitissem a criação de um diferencial econômico e com isso obtivessem o sucesso nos negócios. (AMATO NETO, 2000)

Desta forma, inovar de forma adequada, passou a ser uma questão essencial, para que os pequenos empreendimentos se insiram no mercado competitivo (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Para tanto a inclusão de novas estruturas organizacionais são importantes para formação de um apoio técnico e gerencial, que possibilitaram a existência dos pequenos empreendimentos e os tornaram mais resistentes às pressões das grandes empresas (AMATO NETO, 2000). A estratégia, em mercados competitivos, para a sobrevivência das pequenas empresas é a cooperação, estabelecida ou não por meio de relações intra e interempresas ou formação e o desenvolvimento de redes de empresas chamadas de redes de cooperação (AMATO NETO, 2000; LIMA *et. al.* 2008).

Este artigo tem como objetivo verificar a cooperação como uma estratégia para o fortalecimento de pequenas e médias empresas. Estas veem como alternativa cooperar ou desistir da cooperação e, conseqüentemente, não conseguir se fortalecer e se manter no mercado (AXEROLD, 2010). Para tanto será analisada a contribuição da cooperação, das redes de cooperação e dos princípios que regem o cooperativismo estabelecido entre pequenos e médios empreendimentos, como um condicionante que pode proporcionar ganhos econômicos. (ERBER, 2008).

Para o desenvolvimento deste artigo foi feito um levantamento de trabalhos publicados sobre o tema em base de textos nacionais publicados entre 2010 á 2013, sendo encontrados poucos artigos sobre este tema com casos práticos. Foi feita uma seleção em três casos com o propósito de analisar a cooperação presente nos pequenos empreendimentos.

## **1. COOPERAÇÃO E COOPERATIVISMO**

O cooperativismo surge com a proposta do bem comum social e coletivo, proporcionando as primeiras representações de cooperação entre indivíduos (RICCIARDI E JENKING, 2000). Este novo tipo de sociedade buscava contraposição a economia capitalista com os custos do desemprego e da exploração de trabalho (DIAS, 2009). A adesão aos princípios deste tipo de sociedade, baseada na noção de cooperativismo, estabelece uma “cultura” estruturada na solidariedade, confiança e na ação coletiva (AXEROLD, 2008, p.52). Isto culminou em mudanças no cenário nacional trazendo um aumento competição global e uma pressão nas empresas para adaptação aos novos tempos, com estratégias e estruturas administrativas condizentes à

realidade, proporcionando a eficácia e tornando-as competitivas (GRAMACHO, 1997; RODRIGUES, 1997).

A formação de empreendimentos cooperativos é vista como uma das formas mais comuns do cooperativismo (AXEROLD, 2008, p.52). Todavia, o princípio do cooperativismo pode ser estendido para outras sociedades desde que seus componentes se unam (RICCIARDI e JENKING, 2000), voluntariamente, para satisfazer a necessidades coletivas (AMATO NETO, 2009), por meio de uma sociedade democraticamente gerida e com propriedade comum entre seus participantes (CASAROTTO, PIRES, 2001).

Diante de diversas abordagens (LIMA et. al., 2008; AMATO NETO; 2000a, 2009b; AMATO, 2009; AXEROLD, 2010), foi possível definir o conceito de cooperação como uma relação entre indivíduos ou organizações direcionados para o alcance de objetivos comuns. Outras abordagens (CASAROTTO e PIRES, 2001; OLAVE e AMATO NETO, 2001; BORGATTI e MOLINA, 2005; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; HITT *et. al.*, 2007; BORTOLASO e SELLITO, 2009; SANTOS *et. al.*, 2011) a cooperação pode ser estabelecida pela necessidade dos produtores se tornarem mais competitivos no mercado, sendo este um fator acelerador do próprio cooperativismo, incentivando os indivíduos a organizarem-se em rede, com o propósito de que estes possam cooperar entre eles da mesma forma que eles são competidores uns com outros.

A cooperação pode ser vista como uma forma ideal de gestão das interações humanas, pondo em ação a obtenção e distribuição de bens e serviços, por meio da troca ou da partilha, mesmo que seus membros se beneficiem com a cooperação coletiva, o interesse individual pode agir em sentido contrário (AXEROLD, 2010). Porém neste contexto a cooperação pode ser usada para extrair os fundamentos e princípios que mais lhe convém (LIMA et. al., 2008, p.8). Os indivíduos passam a interagir com o propósito de maximizar seus ganhos buscando benefícios em todos os aspectos de sua vivência (AMATO NETO, 2001), tendo na cooperação o indivíduo de se sacrificar pelo bem comum, proporcionando assim, um maior desenvolvimento e progressão do coletivo e consequentemente, do individual também (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Esta antítese gerada pela cooperação se personifica no “dilema do prisioneiro”, não podendo ser visto, somente, como um “jogo de par ou ímpar”, mas um jogo no qual permitirá que ambos os jogadores obtenham ganhos mútuos em uma rodada do jogo (AXEROLD, 2010). O jogo perante a cooperação se fundamenta pela busca do

indivíduo em seu bem estar em conjunto com a maximização dos seus benefícios econômicos, não deixando de lado o pensar e o agir coletivo (AXEROLD, 2010). Abramovay (1999, p.5) sugere que o agir coletivo vai além da alocação dos recursos de trabalho, pois busca mecanismos capazes de fortalecer elos de cooperação que vão além do capital social, enfatizando assim, o dilema da ação coletiva, estabelecida pela ação da cooperação em um determinado meio ou a não cooperação, como uma forma punitiva, quando se cria barreiras comerciais, entretanto, a cooperação pode ser premiada, quando se tem motivação e a consolidação dos desejos coincidentes dos seus membros (ABRAMOVAY, 1999; AXEROLD, 2010).

A compreensão das relações de colaboração entre indivíduos é necessária para entender os elos que fortalecem a formação de redes de cooperação entre empresas, ajudando na análise de redes sociais em três aspectos determinantes como: a) a diferenciação, direcionada a diferenciação das empresas; b) a interdependência das redes entre firmas, marca a identidade; c) a flexibilidade, representada pela capacidade de adaptação ao meio (AMATO NETO; AMATO, 2009).

Estes aspectos mostram que as contribuições teóricas da análise das redes sociais tem uma propriedade inovadora e produtiva a ser aplicada para aprimorar a produção da rede interempresarial (SANTOS; ROSSONI; SILVA, 2011), possibilitando compreender que as formações das redes podem favorecer o cooperativismo por permitir que seus membros possam solucionar ou o aperfeiçoar suas empresas, através da solução das contingências empresarial pela auto-organização, onde a forma de apresentação cooperativista entre empresas podem ser estabelecidos através das afinidades de natureza informal, permitindo com que a responsabilidade das empresas seja restrita pelo seu próprio desenvolvimento (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

O cooperativismo, o associativismo e as redes entre empresas podem ser vistas como uma forma mais coerente de colaboração e cooperação (ACCIOLI, 2007; OLAVE e AMATO NETO, 2001). O aparecimento do associativismo competitivo vem criando uma posição forte no mercado, dada as oportunidades surgidas e os desafios postos, voltado para o interesse na competitividade. Estas concepções sobre organizações estão assentadas na confiança entre seus membros e direcionadas para objetivos comuns (OLAVE e AMATO NETO, 2001; AXEROLD, 2010), sendo que as redes cooperativas irão contemplar as organizações convencionais e neutralizar alguns efeitos das ações da burocracia (RICCIARDI e JENKING, 2000), possibilitando assim a formação de redes

de cooperação como uma forma para fortalecimento econômico dos pequenos empreendimentos (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

Portanto é interessante notar que, a forma de cooperação cria uma serie de vantagens e desvantagens econômicas, instituídas pela teoria dos jogos, pelo ato de cooperar ou não, o qual permitir tratar a cooperação como uma forma de organização empresarial e econômica duradora, criada por meio de estratégias de cooperação em redes para caminhar em prol de melhorar o bem estar dos pequenos empreendimentos perante situações específicas do mercado.

## **2. A ESTRATÉGIA DA COOPERAÇÃO EM REDES**

A estratégia da cooperação em redes emerge como um apoio as PME, as quais perante as turbulências e a atual conjuntura do mercado competitivo vem na cooperação uma alternativa de sobrevivência.

Deste modo, o surgimento das redes de cooperação se dá pela articulação de diversos aglomerados produtivos (COSTA 2010), que efetuam a troca de informação, conhecimento entre participantes, não necessitando que os membros ocupem o mesmo espaço (BALESTRIN e VARGAS, 2004), porém devem ter a mesma atividade econômica ou estabelecer atividades complementares se fortalecendo economicamente por meio de alianças estratégicas em busca de vantagens competitivas (PORTER, 1997), ratificando as “cinco forças” competitivas, não somente, aplicadas para estruturas industriais, mas para demais estruturas empresariais que se modificam para superar as ameaças do mercado (PORTER, 1990).

O uso do termo rede remete a colaboração de empresas similares, que mantêm relações entre si, formam ligações, encontram pontos fortes e fracos comuns e trocam informações baseadas no conhecimento e na capacidade produtiva (BORTOLASO e SELLITO, 2009), enfatizando o que White *et al* (1976) concebem como equivalência estutural.

Uma estratégia estabelecida por meio de rede de cooperação é aquela em que várias empresas concordam e cooperam entre si, estabelecendo varias parcerias para atingir objetivos comuns que compartilham (OLAVE e AMATO NETO, 2001). Pode ser observado que um dos principais benefícios de uma estratégia em rede de cooperação esta vinculada a oportunidade de a empresa ter acesso a outras parcerias de seu parceiro, aumentando assim o seu capital social (LIMA *et. al.* 2008). As empresas

ao se utilizarem das redes criam uma grande probabilidade de ampliar seu conhecimento por meio da descoberta de formas exclusivas de compartilhar seus recursos e capacitações para formar vantagens competitivas. (HITT *et.al.* 2007).

Para tanto, Mintzberg (1987) atenta sobre a análise da estratégia empresarial por duas perspectivas dependentes que são: a planejada e realizada. Nessa perspectiva, a estratégia se processa por meio de um plano estruturado, sendo mais acessível de deliberação ou realização, quando seguido de uma sequência lógica de ações e pretensões, as quais são necessárias para a consecução de suas metas e para o desenvolvimento da estratégia competitiva (CARVALHO e LAURINDO, 2007).

As ações de estratégia em rede permitem avaliar que as empresas não se caracterizam pelo seu tamanho em si, mas por uma série de aspectos que vão desde o tratamento das pessoas em seus diversos campos hierárquicos, a área de atuação da empresa, sua estrutura organizacional, sua localização, passando por diversos aspectos que compõem o ambiente empresarial (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Perfazendo assim, aspectos que podem ser relacionados por meio de alianças estratégicas, resultado do processo de confiança, colaboração, interesse, afinidades existente entre seus membros e o ambiente (HITT *et. al.* 2007), mostrando a relevância do estudo como uma fonte fortalecedora dos pequenos e médios empreendimentos – PME (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

A estratégia de cooperação em rede é composta por um grande número de alianças estratégicas (HITT *et. al.* 2007), as quais incorporam um conjunto de ações constituídas com o propósito de obter mercados importantes em detrimento de concorrentes, que se encontra em dificuldade (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Deste modo, as ações de negociação presentes na cooperação acabam criando ações harmônicas de colaboração entre seus parceiros ao longo do tempo, para obter benefícios comuns.

Esta contribuição faz com que a estratégia subjaza em diversos objetivos como: uma visão crítica dominante do mercado, em uma base estruturada para redes de distribuição e a evidenciação da importância de pesquisas para o desenvolvimento empresarial (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Dentre diversos tipos de alianças abordadas por Hitt *et. al.* (2007), Olave e Amato Neto (2001), as alianças organizacionais possibilita a viabilidade de várias necessidades das empresas inter-organizacionais, destacado por Amato Neto (2000) como uma forma de suprir as necessidades dos cooperados ao: combinar as competências operacionais, distribuições

de despesas, custos e compartilhamento de benefícios, fortalecimento do poder de compra, obtenção de força no mercado internacional.

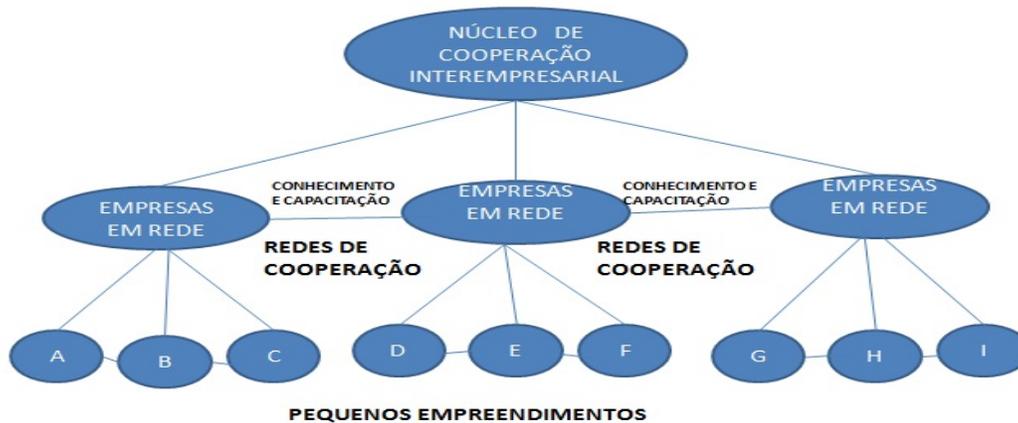
A abstenção de um planejamento estratégico adequado aplicado em longo prazo nas pequenas empresas faz com que elas tenham um enfraquecimento do poder competitivo, devido o crescimento da concorrência e da incerteza presente no mercado (DIAS *et. al.* 2009). Isto fez com que as empresas cooperassem e se unissem para combater possíveis riscos e aproveitarem as oportunidades, tornando-se assim mais competitivas (HITT *et. al.* 2007).

A gestão aplicada nas redes de cooperação atribuem certa ordem e uma divisão de competências por seus atores (BORGATTI e MOLINA, 2005), permitindo as redes serem consideradas entidades complexas, definidas por um único arranjo organizacional, na qual seu desenvolvimento depende da sua capacidade de comunicação entre seus membros e da coerência de seus objetivos (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Porém isto não exime argumentar, que a gestão dos pequenos empreendimentos esta repleta de incertezas e turbulências, sendo necessário o controle de fatos inesperados, mesmo que nenhuma teoria ofereça um modelo de colaboração adequado para conter estes fatos deve se manter a flexibilidade (OLAVO e AMATO NETO, 2001).

As flexibilidades das redes de cooperação podem ser vistas, quando as organizações se unem para alcançar objetivos comuns restritos ou amplos, constituindo meios que permitam as empresas de se adequarem as mudanças do mercado se tornando mais competitivas. Os empreendimentos ao atuarem de forma flexível criam a possibilidade de serem mais produtivos ao estabelecerem formas de parcerias (CASAROTTO, 2001).

As empresas são responsáveis por gerenciar um conjunto de estratégias de cooperação para seus negócios, coordenando atividade que favoreçam o conhecimento acumulado *know how*, um saber fazer atribuído das experiências auferidas e se certificam de que o aprendizado foi constituído, com base no modo de utilização das estratégias de cooperação de forma eficaz. (HITT *et. al.* 2007). Assim, a formação das redes de cooperação representa uma nova modalidade que possibilitem o desenvolvimento de relações de cooperativismo como fonte estratégica do fortalecimento empresarial (BALESTRIN e VARGAS, 2004) e a obtenção de ganhos econômicos (ERBER, 2008).

**Figura 1** – Estrutura das Redes de Cooperação Organizacional de PME's



**Fonte:** Adaptado Casarotto (2001, p.36).

A configuração das redes de cooperação sobre pequenos empreendimentos, caracterizando a ligação das redes entre empresas, nas quais há a troca de conhecimento e capacitação. Na sequência, as empresas formam um núcleo de cooperação interempresarial (Figura 2). Para garantir o desenvolvimento das empresas de forma balanceada, a cooperação nas organizações é vista como inevitável, pois, diante um mercado globalizado as ações consciente de administração devem ser tornadas de forma coerente para garantir a sobrevivência da organização (CASAROTTO e PIRES; 2001).

O conhecimento e troca de informações nas redes de cooperação podem ser observados como um grande aspecto que favorece o cooperativismo nas empresas, por possibilitar com que as empresas participantes possam trocar experiências sobre o processo de inovação e sobre suas capacidades de aprendizado, sendo importante na criação de estratégias competitivas, voltadas para ao campo de atuação das mesmas, articuladas para obtenção ganhos, maximização da produção e inovação, que estará direcionado para a valorização do conhecimento e do regime tecnológico praticado no arranjo produtivo (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

As redes de empresas incluem atividades econômicas desenvolvidas em ambientes colaborativos, que são estruturados para gerar resultados positivos através da iniciativa conjunta (BORTOLASO e SELLITO, 2009). Neste quesito, a cooperação em redes desenha-se especialmente para reduzir incertezas econômicas e financeiras, aumentando a flexibilidade e a adaptação às mudanças sociais, que não se contradizem com as operações das regras de mercado em um plano de jogo direcionado para a dicotomia entre cooperação e competição (ACCIOLI, 2007; AXELROD, 2010),

fazendo com que, a estratégia não se desvincule do ato de cooperar para incentivar o trabalho coletivo ou do estabelecimento de relações sociais direcionadas o cumprimento de metas comuns (CAMPOS, *et. al.*, 2003).

Por fim, a utilização da estratégia de cooperação em redes cria mecanismos de cooperação fortes estabelecidos por meio das alianças estratégicas capazes de permitir o desenvolvimento de uma organização tornando-a mais cooperativa e competitiva no mercado, através de elementos inovadores que estimulam o cooperativismo.

### **3. REDES DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAIS E O FORTALECIMENTO DO COOPERATIVISMO**

O fortalecimento do cooperativismo dado pelas redes de cooperação interempresariais se dá pelo princípio das empresas cooperarem para um objetivo comum, para assim, satisfazer seus objetivos estratégicos e garantir que as redes interajam, na promoção do desenvolvimento local, orientados pela garantia de sobrevivência destes empreendimentos no mercado competitivo.

As diversas abordagens de teóricos das ciências administrativas, econômico-sociais, enfatizam os estudos da análise das redes sociais em conjunto com estratégias de desenvolvimento econômico e social, evidenciando assim, a importância do estudo do fortalecimento das pequenas e médias empresas e como estas vêm se apresentando sob a visão da cooperação interempresarial.

A cooperação interempresarial não pode ser realizada sem ressaltar o conceito de Eficiência Coletiva, como base para entender as necessidades que as empresas possuem nos mercados competitivos se organizando sob a forma de cooperação para ganhos (ERBER, 2008), no qual em um nível individual não seria possível alcançar (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Para entender o conceito de Eficiência Coletiva, como uma estratégia para o alcance de vantagens competitiva, é necessário estudo sob a ótica da eficiência em dois componentes: economias de aglomerações e ações conjuntas. A economia de aglomerações ou agrupamentos remete à discussão sobre as relações econômicas de oferta de serviços e os fatores que influenciam nas relações dos agentes sociais, mostrando seus efeitos nas organizações produtivas (EBER, 2008).

Na presença de aglomerados deve ser levada em consideração a importância da estratégia de rede de negócio, como forma de reduzir custos quando o número de

concorrentes aumenta, sendo evidente o surgimento de fatores de diferenciação que irão ter uma grande relevância na prestação de serviços das empresas (CASSIOLATO, 2003) e sua própria visão de cooperativismo na perspectiva de superar barreiras, tornando a ação de cooperar uma estratégia de sobrevivência nos pequenos empreendimentos, que apresentam motivação e vontade de agregar conhecimento (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Além do mais, os aglomerados podem ser estabelecidos por meio de uma divisão do trabalho entre as empresas, permitindo que o processo produtivo ganhe flexibilidade e eficiência, uma vez que as empresas encontram-se obrigadas a desenvolver suas competências específicas (COSTA, 2010).

A qualificação de ações conjuntas se dá pelo conceito de arranjo produtivo, sendo este um fato determinante para efetivar uma relação de proporcionalidade de poder entre hierarquia e governança em um arranjo produtivo, onde quanto maior a presença da hierarquia maior é a governança do arranjo, mostrando uma tendência de comprimir em favor de agentes hegemônicos, não excluindo a ação conjunta, mas distribuindo os benefícios (EBER, 2008).

Os produtivos são compostos de aglomerados que precisam efetuar uma interação harmônica e de cooperação em um ambiente competitivo, sendo composto por diversos agentes com distintos graus de poder e com diferentes projetos territoriais (COSTA, 2010). As ações de cooperativismo nas empresas podem permitir o aumento ou perda da competitividade empresarial, que esta diretamente ligada ao grau de confiança e ao nível de relacionamento com outros agentes sociais (HITT *et. al.*, 2007). Por sua vez, a utilização de um sistema de cooperação interempresarial pode proporcionar a superação de possíveis limitações, contingências e de problemas que por ventura venham a causar descontinuidade da empresa.

Deste modo, observa-se que a formação de redes cooperação interempresarial vem se mostrando uma estratégia eficiente para a sobrevivência e o fortalecimento de pequenos e médios empreendimentos, devido à cooperação se voltam para obtenção de ganhos comuns presente tanto na competição pelo poder de barganha como pela diferenciação de produto. Isto contribui para consolidação do cooperativismo, representada pela união dos pequenos empreendimentos, nos quais se encontram em situação de desvantagem competitiva à frente de grandes empresas, com o propósito de ter força suficiente para competir no mercado globalizado (BORTOLASO e SELLITO, 2009). Esta abordagem permite compreender que a adoção da cooperação permite que

os pequenos empreendimentos tenham condições de se manterem pequenos e competitivos, contudo sem perder suas características e suas especificidades.

#### **4. BENEFÍCIOS ECONÔMICOS NA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL**

A fim de analisar os benefícios econômicos presentes na cooperação interempresarial se faz necessário identificar a cooperação existente entre as organizações e como elas estão interagindo em prol do sucesso econômico da organização.

A cooperação auxilia a difundir a participação de todos os elos da cadeia produtiva para a promoção do desenvolvimento do processo produtivo e obtenção de uma maior eficiência e dinamismo. Também pode ser compreendida como uma relação geradora de benefícios mútuos surgidos pelas motivações semelhantes ou distintas entre os seus parceiros (WINCKLER; MOLINARI, 2001).

A cooperação promove ganhos obtidos em escala, redução de custo, aprendizado e inovação e acesso a solução de contingências. Os ganhos obtidos de escala refletem a ação do poder de mercado das instituições, permitindo que as redes tenham a ampliação do potencial de barganhar nas distintas relações econômicas e permitindo também a realização de ações formalizadas por meio de acordos comerciais com condições diferenciadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A redução de custo pode ser analisada pela relação do desempenho econômico e financeiro dos pequenos empreendimentos através do fortalecimento do cooperativismo, presentes não somente, pelos ganhos auferidos na redução de custo, mas pelo estudo de custo de modo aprofundado, tratando de mensurar a quantidade mínima produção (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Porém ao efetuar esta análise deve ser levado em consideração o ambiente da organização, por ser um elemento, que possui uma alta ociosidade, por se predispor a acompanhar as mudanças de mercado para agregar vantagens competitivas (LIMA *et. al.* 2008).

Os ganhos obtidos pela inovação e aprendizado surgem pela interação e das práticas rotineiras de colaboração, possibilitando o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades coletivas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), trabalha-se com a perspectiva de especialização dos membros da organização, fazendo-os mais capacitados para solucionar problemas organizacionais ou estruturais de forma criativa e flexível. Por estes pequenos empreendimentos se apresentarem mais flexíveis e ágeis

que os grandes empreendimentos, as empresas agregam certas vantagens, que possibilitam que estas sejam mais competitivas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998), sem perder suas características básicas e sua especialidade produtiva, as quais tendem a ser melhoradas.

A capacitação especializada das empresas pela cooperação estimula o desdobramento da cadeia produtiva, principalmente pelo desenvolvimento e aprimoramento dos fornecedores de matérias-primas, máquinas, equipamentos, peças de reposição e assistência técnica, além do contínuo crescimento dos serviços especializados (técnicos, administrativos, financeiros e contábeis) (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Dentre os vários benefícios econômicos estas da formação de redes têm-se:

**Quadro 1 - Principais formas de ganhos econômicos.**

<b>Ganhos Competitivos</b>	<b>Definição</b>
Vantagens poder de barganha	O Poder de negociação se estabelece na venda e na compra de um produto, através de acordos comerciais em condições únicas.
Redução de riscos e custos	Estabelecida por meio dos ganhos obtidos pela repartição de despesas e do compartilhamento dos riscos.
Aprendizado e inovação	Este se estabelece pelo compartilhamento de experiências, o desenvolvimento de práticas de capacitações de seus membros.
Marketing estratégico	Difusão da instalação da rede e de suas competências de atender seus clientes.
Relações Sociais	Relações estabelecidas com fornecedores parceiros, e com os parceiros de seus fornecedores.
Coletivismo	A presença da colaboração mútua de pessoas em prol do alcance de metas comuns criando vantagens exclusivas.
Soluções de problemas	Desenvolvimento de grupos de discussão para solução de possíveis dificuldades e problemas com a estrutura da rede
Formação da rede	Como a rede se estruturou, através de quais características: tamanho, compromisso, interesse, laços afetivos e outros.
Capital Social	Possibilita as relações através da confiança e utiliza-se da cooperação no alcance dos objetivos comuns da organização.

**Fonte:** Amato Neto e Amato (2009, p.21), Bortolaso e Sellito (2009, p.43), Lima et. al. (2008, p.24), Olave e Amato Neto (2001, p.293-294); Verschoore e Balestrin (2008, p.4-8).

Os ganhos competitivos são vistos como uma forma de estimular o desenvolvimento da cadeia produtiva à jusante, sendo representada pelo aparecimento de novas empresas especializadas nos elos produtivos e do aparecimento de agentes comerciais que possam levar os produtos para novos mercados (COSTA, 2010).

Para que uma empresa se mantenha de forma competitiva no mercado é de suma importância o surgimento de um diferencial competitivo que possa dar base para manter suas estruturas corporativas, possibilitando a aplicação de uma estratégia adequada que contribua para redução dos custos de procedimentos (LIMA et. al. 2008).

A cooperação propõe a possibilidade de difundir o conhecimento, dispondo de tecnologias e estudando formas para conseguir reduzir custos de transações, estabelecidos ou não pelo processo de inovação (REIS et. al. 2005), atribuindo assim, um aumento da eficiência econômica e da competitividade (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

A forma clara de utilização da cooperação e dos critérios de ação, que possibilitam o fortalecimento dos laços de cooperação entre empresas, podem ser representadas, por exemplo, pelas atividades conjuntas de compras e vendas em parceria, produção, capacitação, troca de experiências e criação (LIMA et. al. 2008). Além disso, ela também pode ser desenvolvida de três maneiras para poder alcançar os objetivos de cooperação interempresarial, para o alcance de benefícios econômicos e a melhor cooperação, sendo representados pela formação de APL- Arranjos Produtivos Locais, consórcios e cooperativas (ERBER, 2008; COSTA, 2010).

Os benefícios econômicos surgidos sob a ótica da cooperação podem favorecer a compreensão das ações do cooperativismo estando ele em redes ou não, permitindo a realização de ações conjuntas (ERBER, 2008), que irão sustentar a solução de problemas comuns, possibilitar a redução dos custos e garantir a continuidade da organização (COSTA, 2010). Desta forma, a cooperação pode ser vista como uma estratégia, devido as ações conjuntas possibilitarem o fortalecimento dos pequenos empreendimentos, tornando-os mais competitivos (CRUZ et. al. 2008), contribuindo para que as empresas devessem encontrar novos caminhos que possibilitem melhorar seu desempenho, utilizando a cooperação para fortalecer as alianças e os elos de confiança empresariais (OLAVE e AMATO NETO, 2001). Com isto, as empresas ao cooperarem constroem maiores benefícios econômicos e financeiros, possibilitando que as redes interempresariais se fortaleçam com o passar dos anos e sejam melhores estruturadas nos princípios do cooperativismo, por meio de uma ação coletiva organizada e fundamentada nos ganhos coletivos.

## **5. CASOS DE SUCESSO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL**

O sucesso da iniciativa de cooperação interempresarial vem crescendo ao longo do tempo, se fortalecendo em diversos tipos jurídicos, favorecendo a multiplicidade de abordagens, permitindo que os estudos sejam disciplinares e permitam as interações de diversas atividades econômicas, favorecendo a integração de fornecedores locais,

fomentando parcerias entre diversas empresas (VERCHOORE; BALESTRIN, 2008). Deste modo, as abordagens sobre a cooperação empresarial vêm sendo evidenciado nas organizações e difundido, como um condicionante importante na nova formatação das organizações. O contexto geral em que as redes de cooperação se encontram, o Quadro 1 descreve sumariamente alguns estudos que demonstram sua relevância.

**Quadro 1 - Análise de casos de sucesso de cooperação**

<b>Casos de Sucesso de Cooperação: APL, Redes e Ações Conjuntas.</b>			
<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Autores	Balestrin e Vargas (2004)	Bortolaso e Sellito (2009)	Lima et. al. (2008)
Local	Região do Sul do Brasil	22 cidades/RS	Santa Maria/SC
Tipo da rede	Arranjos Produtivos Locais – APL	Redes e Ações conjuntas entre PME	Redes
Atividade Econômica	Indústrias de confecções	Comercialização de artigos esportivos	Comercialização de Sucata
Ações	Predominante competitivo.	Predominante competitivo e vantagens subsidiárias.	Predominante competitivo, cooperativo.
Gestão	Empresarial	Empresarial	Cooperação
Estágio da cooperação	Estruturada	Estruturada	Estruturada
Elos de cooperação	PME Parcerias conjuntas APL	PME Redes Ações conjuntas.	Coletores de resíduos metálicos Siderúrgica Metalúrgica (Gerdau S.A)
Benefícios	Econômicos	Econômico, culturais e sociais.	Econômicos, culturais, sociais e ambientais.
Ganhos Econômicos	Ganhos de economia de escala, de especialização, competitividade, poder de barganha e parcerias.	Vantagens nas negociações; Redução dos riscos, Marketing compartilhado; Troca de informação.	Poder de barganha, redução de riscos e custos, mix de produtos e troca de informações.
Fatores de fortalecimento	Proximidade geográfica e concorrência.	Concorrência e continuidade.	Confiança, concorrência e cooperação.

Fonte: Elaboração própria.

As principais características da cooperação entre pequenas e médias empresas - PME, observadas nos casos A, B e C, mostra o fator motivador da cooperação como uma estratégia competitiva (REIS et. al. 2005), fazendo com que os pequenos empreendimentos criem meios de inovação e se compatibilizem com as novas necessidades de consumo dos clientes, precisando assim, investir no desenvolvimento de produtos inovadores e sustentáveis (OLAVE e AMATO NETO, 2009).

No caso A as atividades desenvolvidas por meio de arranjos produtivos locais, possibilitou que a produção de vestuário obtivesse maior flexibilidade e eficiência, pois as empresas ao efetuarem parcerias conjuntas desenvolveram suas atividades com base em suas competências específicas, utilizando uma interação harmônica e de cooperação para sobreviverem em um ambiente competitivo, confirmando as concepções de Costa (2010) sobre a formação de arranjos produtivos locais.

Para que os empreendimentos consigam ter resultados positivos no mercado são necessárias práticas que alterem a estrutura organizacional, de forma adequada ao ambiente, possibilitando nos casos analisados a maior competitividade, que foi amenizada por meio da estratégia da cooperação (HITT et al., 2008). Para isto deve ser considerado o ambiente da organização, para delimitar o campo de ação e se predispor a conseguir acompanhar as alterações de mercado para buscar vantagens competitivas (LIMA et. al. 2008), que possam contribuir para a obtenção de ganhos econômicos por meio de práticas de rotineiras de colaboração, possibilitando o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades coletivas (VERSCOORE e BALESTRIN, 2008).

Fato este, claro no caso B o uso de uma ação conjunta entre empresas, com o propósito de desenvolver uma nova estrutura organizacional em busca de uma gestão geradora de benefícios econômicos desejados, ação ratificada por Verchoore e Balestrin (2008) pelo processo de cooperação estruturada de forma coletiva, sendo este um caminho que pode auxiliar no desenvolvimento das empresas.

Deste modo, as ações desenvolvidas por formas de cooperação favorecem a obtenção de ganhos econômicos nos diferentes casos estudados, porém devem ser considerados fatores essenciais de cada caso, nos quais são influenciados pelo ambiente externo, mas que fazem com que situações de cooperação possam efetivamente surgir em ambientes egoístas, ficando ratificada pelas perspectivas de Axerold (2010), mesmos sendo exposta a indução de cooperar por meio da apresentação de benefícios econômicos surgidos pela ação coletiva, sem incorrer ônus e custos integrais ao empreendimento (REIS *et. al.*, 2005), fazendo com que ele seja mais competitivo (BIALOSKORSKI NETO, 2012) ao sustentar decisões coletivas na solução de problemas comuns para garantir a continuidade da organização (COSTA, 2010).

No caso C a cooperação foi fortalecida pela perspectiva da confiança, devido os laços familiares dos pequenos coletores de resíduos sólidos, possibilitando o surgimento de benefícios econômicos mais expressivos atingindo uma importância ambiental e cultural: com atividade de reciclagem, preservação do meio ambiente e a capacitação

dos coletores. Para isto, o caso C desenvolveu novas oportunidades de mercado através de vantagens competitivas pioneiras, transformando insumos produtivos em insumos finais, desenvolvendo assim, produtos inovadores e sustentáveis. Fato este, ressaltado por Olave e Amato Neto (2009) torna mais difícil a administração da rede, devido o seu tamanho e a força dos laços familiares.

Fica visível nos casos estudados que as empresas em um ambiente competitivo encontram algumas dificuldades, no sentido de obter redução de custos ou despesas operacionais, esses são problemas comuns de uma organização, que podem ser amenizados pela cooperação entre empresas, por meio do compartilhamento de obrigações, criando ganhos expressivos que podem tornam os pequenos empreendimentos mais competitivos e eficientes (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Concluir se que a formação de elos de cooperação entre os três casos estudados, propiciou um impacto positivo na região, onde estão localizadas, sendo um elemento fomentador do empreendedorismo, ao qual buscou a formação, consolidação e o desenvolvimento das redes Além do mais, permitirão discutir que em um ambiente de negocio as empresas ao cooperarem em redes ou não, estão propícias a obterem ganhos econômicos que sozinhos não conseguiriam alcançar, contribuindo, para que a estratégia de redes em PME e a busca de parcerias como meio de sobrevivência, seja considerada necessária para a força e a permanência destes empreendimentos, principalmente, para torná-los mais competitivos e eficientes no mercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cooperação é uma alternativa para que o país consiga superar as dificuldades de competitividade e a desigualdade entre empreendimentos. Tais dificuldades possibilitam que o ambiente organizacional fique mais propicio ao cooperativismo, motivados pela necessidade de criar alianças e parcerias.

A confiança entre os atores de fato é um aspecto na estratégia da cooperação de sucesso. Esta é uma das ações que favorecem o fortalecimento dos laços de confiança e de credibilidade, gerenciadas e direcionadas para maximizar a busca por oportunidades entre os parceiros. A formação de redes cooperação vem se mostrando uma estratégia eficiente para a sobrevivência e o fortalecimento de pequenos e médios empreendimentos, com ganhos comuns tanto na competição pela redução de preços, como pela diferenciação dos produtos.

Diante os casos estudados na literatura é possível perceber que as ações voltadas para a busca da equidade e da competitividade de mercado tem feito com que muitas empresas enfrentem vários desafios. Nestes casos, a estruturação da cooperação entre empresas criou campos de aprendizados contínuo, por meio de compartilhamento de informação, tecnologia, experiências e ideias, o que possibilitou a redução dos custos obtidos por ganhos econômicos surgidos no processo produtivo, através de um caminho viável economicamente para novos aglomerados produtivos, por possibilitar a estimulação da capacidade inovadora e o fortalecimento da competitividade das empresas.

Contudo, as empresas ao se relacionarem criam campos de discussão e se mantêm pré-dispostas a obterem um aprendizado contínuo, se colocando á disposição de desenvolver sua atividade sob uma visão da cooperação interempresarial. Aspectos esses, que possam garantir o surgimento de alternativas capazes de satisfazer o consumo dos produtos. Isto possibilita compreender a importância das ações de cooperação, construída pela perspectiva de trabalho coletivo para geração de benefícios mútuos e assim garantir a continuidade destes pequenos e médios empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. Porto Alegre: IV Encontro Nacional de Sociologia Política. **Anais..** Porto Alegre, 1999.

ACIOLI Sônia. **Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito.** Revista de Informação, Londrina, v.12, número especial, 2007.

AMATO NETO, J. Complexos cooperativos e desenvolvimento local: um estudo de casos brasileiros: *Sistemas & Gestão*, v. 1 n. 3 p. 210-228, set/dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000. 163.

\_\_\_\_\_; AMATO, Rita de C. f. Capital Social: contribuições e perspectivas teóricas-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. Ponta Grossa: **Rev. Gestão Industrial**, 2009 v. 5 n.01 p. 18-42.

AXEROLD, ROBERT. **A Evolução da Cooperação.** São Paulo: Leopardo, 2010. 1ª Ed.. 23-220 p.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 8, n. spe, 2004.

\_\_\_\_\_; VERSHOORE, J. R.; REYES-JUNIOR, E. O Campo de Estudos sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.

BIALOSKORSKI NETO; S. Cooperativismo é economia social, um ensaio para o caso brasileiro. In: **Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo**, 3, 2004. Cuiabá.

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN. D. Cooperativismo: economia de empresas e estratégias. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 29, n. 84, p. 7-22, 1994.

BORTOLASO, Ingridi Vargas, SELBITTO; Miguel Afonso. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – ano 4. n. 2. Abr- Jun/2009, 37-48.p.

CAMPOS, F.C.A.; SANTORO, F.M.; BORGES, M.R.S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento locais: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO; José Eduardo, LASTRES; Helena M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: Lastres, H.M.M; Cassiolato, J.E.e Maciel, M.L. (orgs) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local (Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003).

COSTA, Eduardo Jose Monteiro da. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Ministério de Integração nacional. Governo do Estado Pará. Mais Gráfica e Editora. Brasília /2010.

CRUZ, J. A. W. ; [QUANDT, C. O.](#) ; [MARTINS, T. S.](#) ; [REIS, J. A.](#) ; [EL-KOUBA, A.](#) . Cooperação e Desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação.. Revista Gerenciais, v. 7, p. 01-25, 2008

DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves. **Catadores: Uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem**. São Paulo-SP, 2009, 26 -196p. Tese ( Doutorado)-Universidade de São Paulo.

ERBER, Fabio Stefano. **Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito**. Revista Nova Economia. Belo Horizonte jan-abril 2008.

FARIAS FILHO, Milton C. ; SANTOS . A Análise da Rede de Catadores de Materiais Recicláveis: Limites e Possibilidades da Reciclagem como Negócio. FACEF Pesquisa, v. 14, p. 170-181, 2011.

- GRAMACHO, A. Cooperativas e globalização. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 17, n.8, p.14-15, ago 1997.
- HITT; Michael A. IRELAND; Duane, HOSKISSON; Robert E. **Administração Estratégica**. Tradução da 7ª edição norte americana. 2º ed. Cengage Learning. 2007. Cap. 9, p.187-266.
- LIMA, Sidarta; SONZA, Igor Bernardi; CERETTA, Paulo Sérgio; ROCHA, Antonio Marcos Coelho da. Benefícios da cooperação ambiental inter-organizacional: um estudo exploratório em indústrias metalúrgicas gaúchas. **Revista Produção**. Vol. 8, nº2, p.1-26, jun/2008.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookland, 2000.
- OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas**. Gestão e Produção, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRESNO, Nora. **As cooperativas e os desafios da competitividade**. Estudos Sociedade e Agricultura, 17, outubro 2001.p. 119-144.
- QUANDT, Carlos Olavo; CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomás Sparano. **Redes de cooperação: um enfoque de governança**. Revista Alcance – Eletrônica v. 15, nº 2, UNIVALI, p. 190-208, mai/ago/2008.
- REIS, L. G. ; CAMARA, Marcia Regina Gabardo da ; [SOUZA, Paulo Roberto Belomo de](#) ; [ARBEX, Marco Aurelio](#) . **A Economia dos Custos de Transação na Análise da Coleta Seletiva em Londrina : um Estudo de Caso**. In: ENANPAD, 2005, Brasília. Resumo dos Trabalhos do XXIX ENANPAD, 2005.
- RIBEIRO, L.C.S. ; FREITAS, L.F.S ; [CARVALHO, J.T.A.](#) ; Damasio, João . **O impacto econômico da atuação de 33 cooperativas de catadores de materiais recicláveis no estado do Rio de Janeiro**. In: IX Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais, 2011, Natal. IX Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 2011.
- RICCIARDI; Luiz, LEMOS; Roberto Jenkins. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. Como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos.São Paulo: Ltr, 2000.
- RODRIGUES, S. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.17, n.8, p.10-12, ago, 1997.

SANTOS, Luis G a. dos; ROSSONI, Luciano; SILVA, Clóvis Machado Da.  
**Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise de influência sobre as relações de comunicação e decisão.** RAM, v. 12, n.1, p.139-168, jan/fev., 2011.

WINCKLER, N. C. ; [MOLINARI, G. T.](#) . Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. Revista ADMpg (Online), v. 4, p. 1-12, 2011.

WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks. I. Blockmodels of roles and positions. **The American Journal of Sociology**, v. 81, n. 4, jan. 1976.