

# Redes de Cooperação e Território

## O Caso da Associação Rede Casanova

Giovana Goretti Feijó de Almeida<sup>1</sup>  
Rogério Leandro Lima da Silveira<sup>2</sup>

### Resumo

O artigo aborda a temática da relação entre redes de cooperação de empresas de menor porte e o território no contexto de incertezas e dificuldades, mas também de oportunidades de mercado advindas da globalização econômica. O objetivo foi o de analisar a dimensão organizacional e territorial presente no processo de constituição e funcionamento de uma dada rede de cooperação de empresas, e expressa nos discursos e nas articulações estratégicas e políticas que seus nós integrantes desenvolvem no território onde atuam. Para tanto, analisou-se o caso da Rede Casanova, constituída em 2003, e que, até 2012, era reconhecida como a maior rede de cooperação no segmento de materiais de construção do Sul do Brasil em quantidade de lojas associadas. O estudo, de natureza qualitativa e de cunho exploratório, envolveu a realização de revisão bibliográfica, pesquisa documental, de entrevistas semiestruturadas e análise de dados primários sobre o processo de constituição e funcionamento da Associação Rede Casanova. A análise do desenvolvimento da Rede Casanova permite identificar a presença de um discurso fundante, permanente e contraditório de cooperação entre os seus nós constituintes (empresas), a existência, no seu território de atuação, de distintas estratégias de ação que vão desde uma maior cooperação horizontal entre os nós a uma maior centralização e concentração do poder, pelo nó central (sede), das decisões quanto à escolha dos novos integrantes e do modo de funcionamento e atuação da rede no mercado, resultando em mudanças significativas na sua organização territorial.

**Palavras-chave:** Redes. Redes de cooperação. Território. Estratégias. Atores sociais.

<sup>1</sup> Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Especialista em Gestão de Marcas pela Unisc. Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Unisc. [agenciagorettri@gmail.com](mailto:agenciagorettri@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Geografia Humana pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). [rlls@unisc.br](mailto:rlls@unisc.br)

## **COOPERATION NETWORKS AND TERRITORY: THE CASE OF CASANOVA NETWORK**

### **Abstract**

---

The article addresses the issue of the relationship between cooperation networks of smaller firms and territory in the context of uncertainties, difficulties, but also of market opportunities arising from economic globalization. The aim was to analyze the organizational and territorial dimension present in the process of establishment and operation of a given cooperative enterprise network, and express in speeches and in strategic and political articulations that their members nodes develop the territory in which they operate. To do so, was analyzed the case of Rede Casanova, founded in 2003, and that by 2012, was recognized as the largest network of cooperation in the construction of the Southern Brazil in number of stores associated materials segment. The study was qualitative and exploratory, involved conducting a literature review, desk research, semi-structured interviews, and analysis of primary data on the process of formation and functioning of the Association Rede Casanova. The analysis of the development of Rede Casanova allows to identify the presence of a foundational discourse, contradictory and permanent cooperation among its constituent node (companies), the existence in its service territory, the different strategies of action ranging from greater horizontal cooperation between nodes, the greater centralization and concentration of power by the central node (headquarters), the decisions regarding the choice of new members and the mode of operation and performance of the network in the market, resulting in significant changes in the your territorial organization.

**Keywords:** Networks. Cooperation networks. Territory. Strategies. Social actors.

Hoje, de forma geral, o conceito de redes é utilizado, praticamente, por todos os segmentos da sociedade: redes de alimentação, redes empresariais, redes técnicas, redes de tecnologia, redes sociais, redes de solidariedade, redes virtuais, redes empresariais, redes de cooperação, enfim, tudo parece estar associado ou organizado em conexões de redes dos mais diversos tipos.

Todos esses tipos de rede, em seu processo de desenvolvimento, acabam por apresentar uma dada dimensão territorial bem como por instituir relações distintas de interação, integração, subordinação, cooperação, etc. com o território, em diferentes escalas espaciais – regional, nacional e global – advindas das suas dinâmicas de organização, funcionamento e expansão.

As redes de cooperação de pequenas empresas são um desses tipos de redes que igualmente tem se difundido amplamente no país e no exterior. No contexto atual de crescente incerteza, insegurança, mas também de desafios e novas oportunidades que a globalização da economia tem gerado, as redes de cooperação têm adquirido importância estratégica pela capacidade que possuem de ampliar e melhorar as condições de participação e competitividade das pequenas empresas nesse dinâmico e disputado mercado. A constituição, o funcionamento e o desenvolvimento dessas redes de cooperação de micro e pequenas empresas no país têm apresentado particularidades e características comuns quanto a sua organização territorial.

O objetivo do presente artigo é o de analisar a dimensão organizacional e territorial presente no processo de constituição e funcionamento de uma dada rede de cooperação de empresas, e expresos nos discursos e nas articulações estratégicas e políticas que seus nós integrantes desenvolvem no território onde atuam.

Nesse sentido, busca-se contribuir com o debate e com a produção do conhecimento sobre essa temática por meio da análise da Rede Casanova, rede de empresas de material de construção reconhecida, em 2012, como a maior rede de cooperação em número de associados, existente no Sul do Brasil. O estudo é de natureza qualitativa e de cunho exploratório.

Realizou-se a revisão bibliográfica com o uso de obras de referências para a reflexão dos conceitos aqui expostos, além da coleta e pesquisa documental de dados primários sobre a Associação Rede Casanova.<sup>3</sup>

Inicialmente abordamos sucintamente a evolução do conceito de rede e suas representações ao longo da história. Dessa forma, pode-se perceber, mais claramente, o que cada época acrescentou ou, até mesmo, modificou em sua essência. No tópico seguinte é abordado o surgimento das Redes de Cooperação e sua trajetória, inclusive analisando, etimologicamente, os termos cooperação, colaboração e cooperativismo. Posteriormente, é feita uma análise da atuação dessas Redes pelo Programa Redes de Cooperação na tentativa de mostrar os “nós”, ou seja, a articulação estratégica das Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul, assim como sua constituição e funcionamento. Por fim, apresenta-se o caso da Associação Rede Casanova, maior rede de material de construção do Sul do Brasil até o ano de 2012. Aborda-se seu processo de constituição e funcionamento, o discurso e as estratégias utilizadas em seu desenvolvimento e sua organização e expansão territorial.

## O Conceito de Redes

A noção de rede é onipresente e também onipotente. Está presente em disciplinas, tecnologias, na economia, nos modelos teóricos e, também, na biologia.

A ideia de rede existe na mitologia através do imaginário da tecelagem e do labirinto, e, na Antiguidade, a medicina de Hipócrates a associa definitivamente à metáfora do organismo em que “todas as veias se

---

<sup>3</sup> A coleta de dados envolveu a consulta à *home page (site)* da Associação, ao relatório de associados em 2012, conforme sua inserção à Rede, ao projeto piloto *Microregião Missões*, ao Estatuto da Associação, à reportagem jornalística feita sobre a Rede Casanova, veiculada na revista *Anamaco*, em agosto de 2011, e a realização de entrevista semiestruturada com um ex-coordenador da Rede Casanova. As figuras, com exceção da Figura 1, foram todas elaboradas a partir dos dados primários encontrados nos documentos citados.

comunicam e escoam de uma para as outras [...] Todavia, a palavra rede (*réseau*) só aparece na língua francesa no século XII, vindo do latim *retiolus*, diminutivo de *retis*, e do francês antigo *rései*: a rede designa, então, redes de caça ou de pesca e tecidos [...] Fios entrelaçados para os tecidos, os cordéis ou cestas, as malhas ou tecidos que estão em torno do corpo” (Musso, 2004, p. 17-18).

Sob este prisma, se observa que o termo partiu de sua associação com o corpo humano, ou seja, do trabalho que os vasos sanguíneos e demais órgãos fazem para se comunicar e manter o ser humano vivo. Parente (2004) cita alguns autores e como eles conceituaram o termo rede em suas épocas: Descartes o descreve como “uma superfície do cérebro parecida com uma renda de fios entrelaçados muito densa;” Marcello Malpighi descreve-o como um corpo reticular da pele. Na obra *O sonho de d’Alembert* dois personagens utilizam o termo. O primeiro, a Senhorita de l’Espinasse que compara o corpo humano a uma teia de aranha e, o segundo, Dr. Bordeu, que assimila o corpo a uma rede que se forma, cresce, se estende e lança uma multidão de fios imperceptíveis.

O que se percebe é que o termo rede foi definido, até o século 17, como um trabalho de fio e seda (malhas e aberturas), e até o final do século 18 foi utilizado dentro da linguagem da medicina (dentro do corpo). Já no século 19 o conceito aborda o fato de que a noção de rede sai do corpo humano, ou seja, a rede não é vista mais sobre ou dentro do corpo, mas como algo que pode ser construído. Parente (2004, p. 20) ainda salienta que “de natural, a rede vira artificial. De dada, ela se torna construída. [...] A rede pode ser construída porque ela se torna objeto pensado em sua relação com o espaço.” E ainda acrescenta que “ela se exterioriza como artefato técnico sobre o território para encerrar o grande corpo do Estado-Nação ou do planeta.”

Ao sair do corpo, o conceito torna-se um “artefato superposto a um território”. São citadas algumas disciplinas que contribuíram para o atual conceito de rede: medicina associada à economia política; engenharia e engenharia civil. Foucault citado por Parente (2004, p. 23) afirma que “a

rede designa o espaço do território sobre o qual se conectam dispositivos de fortificação ou de circulação. Controlar ou fazer circular, essa é a ambivalência original da rede”. Ao fazer circular, a rede supõe conexões múltiplas entre as ligações que gera continuamente. Essas conexões produzem novas conexões e, assim, sucessivamente, criando um emaranhado de informações. O termo rede, segundo Dias (2007, p.11), atua em um contexto caracterizado por quatro grandes fluxos que atravessam o espaço geográfico. A saber: a) movimentos de pessoas ou fluxos migratórios, b) movimentos comerciais ou fluxos de mercadorias, c) movimentos de informações ou fluxos informacionais, e d) movimentos de capitais ou fluxos monetários e financeiros. Antes da globalização estes fluxos estiveram contidos em seus territórios, contudo, hoje em dia, eles atravessaram fronteiras.

As redes são objetos de muitas representações, marcados por discursos prospectivos. Cada época trouxe, ao conceito de redes, não uma descoberta, mas uma recriação. O termo passa a representar um território quando se transforma, racionalmente, em um plano de linhas imaginárias ordenadas em rede que podem ser medidas matematicamente e constituírem um mapa. Assim, na primeira abordagem deste tópico as redes fazem referência a um organismo e, a partir de agora, também está relacionada à técnica. A rede técnica possibilita novas relações e condições, podendo vir a produzir transformações sociais.

Com o advento da internet a rede passa a ser representada como um organismo planetário, desenhando uma infraestrutura invisível da sociedade. Segundo Castells (1999, p. 497), “as redes constituem a nova morfologia social de nossa sociedade e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.” As redes contemporâneas têm um caráter mais dominante do que em épocas anteriores, disseminando-se rapidamente pelo globo. Castells (1999) diz que no universo das redes parece pairar em sua aura conceitos como: democracia, fim de hierarquias, descentralização

do poder, laços universais, etc. É abordada, contudo, também uma espécie de “meta-rede” que se torna dominante mundialmente, conduzindo os processos e moldando toda a estrutura social (Dias, 2007, p. 19-20).

É importante o entendimento de que redes e territórios pressupõem duas lógicas que atuam em contextos diferentes. Dias (2007, p. 20) assevera que

De um lado, a lógica das redes é definida por atores que as desenham, modelam e regulam. [...] De outro lado, a lógica dos territórios, concebidos como arenas de oposição entre o mercado que singulariza, ao mesmo tempo, em que generaliza. [...] o território é suporte das redes que transportam as verticalidades e horizontalidades.

Essas lógicas não atuam isoladas ou separadamente. Pelo contrário, têm de conviverem entre si, articulando-se e (re)negociando-se em seus espaços continuamente. Segundo Dias (2007, p. 23), “a rede não constitui o sujeito da ação, mas expressa ou define a escala das ações sociais.” Sendo essas escalas construídas com bases em processos (que são sempre conflituosos), elas também são, ao mesmo tempo, objeto e arena de conflitos. Dentro desta perspectiva, observa-se o quanto é complexa essa relação entre redes e territórios e o quanto elas impactam a sociedade por ter toda essa complexidade. A rede é um processo construído pela intervenção humana, portanto, uma construção social. A organização em redes envolve indivíduos, grupos e instituições que desenvolvem estratégias nos campos político, social, econômico e territorial. Este, nos parece, é também o caso das redes de cooperação de empresas.

## **As Redes de Cooperação**

Como visto anteriormente, há uma grande variedade de conceitos sobre redes. Neste tópico, será aprofundado o tema sobre as Redes de Cooperação entre empresas. Primeiramente, será abordado o conceito de

“cooperação”. Cooperar é diferente de colaborar, embora ambas as palavras venham do latim “*coo*” que significa ação conjunta. Segundo Ferreira (2004), a etimologia de cooperação refere-se a *operare*, ou seja, operar, fazer. Já colaboração vem de *laborare*, que quer dizer trabalhar ou produzir em prol de um fim específico. Fiorentini (2004) ressalta que as duas atividades provêm da produção coletiva e que podem atuar cooperativa ou colaborativamente. De acordo com o autor, quando há cooperação os membros de um grupo – quer sejam pessoas ou empresas – realizam tarefas que não necessariamente resultam de uma negociação conjunta do coletivo. Assim sendo, há uma espécie de hierarquia invisível de uns em relação aos outros, constituindo relações desiguais hierarquicamente. Já na colaboração há um trabalho e apoio mútuos, formando um relacionamento e não um nível hierárquico. Os dois termos, portanto, embora pareçam ter o mesmo sentido, não são sinônimos.

Ao expor esta abordagem etimológica dos conceitos supra, percebe-se que é importante trazer à luz também o conceito de cooperativismo. Em Ferreira (2004, p. 45) encontra-se que é uma “doutrina econômica que atribui às cooperativas um papel primordial, agregar e associar. Objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica”. O cooperativismo tem seu lado cultural, mas também tem, explicitamente, um lado organizacional e econômico”, assim como traz valores relacionados à democracia, equidade, solidariedade, ajuda mútua e também transparência e desenvolvimento sustentável. Em uma cooperativa, os cooperados exercem dois papéis simultaneamente: de donos e de usuários. Eles buscam, pela ajuda mútua e transparente, administrar melhor seus recursos financeiros

Em um mercado globalizado, como o em que se vive atualmente, pressupõe-se a inserção de um quarto elemento: a competitividade. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p. 3), a competitividade é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição defensável no mercado”. Assim, as empresas se unem em formato de cooperativas ou de redes de cooperação, visando a ganhos econômicos,



investindo em ações de marketing compartilhado, em compras de maior volume com menor preço, enfim, tudo o que possa gerar maior lucratividade para os empresários. A cooperação dessas empresas é em virtude de redução de custos, acessos a novos mercados, novas tecnologias e à informação. Para melhor entendimento dessa estratégia é importante compreender o panorama empresarial no Brasil das micro e pequenas empresas (MPEs) e o paradoxo em que sobrevivem no mercado.

De um lado, são numericamente representativas em termos de negócios formais – respondem por 99,2% do número total de empresas, 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial (Sebrae, 2006). Mas de outro lado, aproximadamente, 50% das MPEs encerram suas atividades nos primeiros dois anos de atividade devido a diversos fatores, tais como falta de capital de giro, falta de clientes, falta de crédito bancário, falta de conhecimentos gerenciais, dentre outros. Nesse contexto, gestores de MPEs buscam na cooperação entre empresas e, conseqüentemente, na atuação em estruturas de rede, usufruir das vantagens que esse modelo proporciona. Parcerias, redes de cooperação entre empresas e alianças surgem como parte fundamental das estratégias empresariais para enfrentar estes desafios relacionados à competitividade, mas precisamente o de manter e disputar novos mercados (Pereira; Martins, 2007, p. 10).

Para muitas empresas, entrar para uma rede de cooperação significa manter sua empresa viva no mercado. Para Barquero (2001, p. 98), “a rede caracteriza-se por um conjunto de vínculos fortes e fracos, cuja inter-relação atua no sentido de fortalecê-la com base no acesso à informação, na aprendizagem interativa e na difusão da inovação”. Estar presente em uma rede é, portanto, uma questão estratégica por parte do associado e também uma questão de articulação da rede na conquista de mais territórios e maior poder de barganha junto a seus fornecedores e poder político e de *status*.

No intuito de formalizar essas Redes de Cooperação, surge, no ano 2000, o Programa Redes de Cooperação<sup>4</sup> (PRC). Este foi uma política pública criada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul que objetivou fomentar pequenas e médias empresas a promover o desenvolvimento local por meio da colaboração e da ação conjunta. Desde seu começo, o PRC estabeleceu mais de 220 redes em todo o Estado, gerando ganhos aos associados e suas regiões (VERSCHOORE, 2010, p. 101).

A Lei nº 13.839,<sup>5</sup> de 5 de dezembro de 2011, publicada no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, nº 233, de 6 de dezembro de 2011, instituiu a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação, criando o Programa de Cooperativismo, o Programa de Economia Popular e Solidária, o Programa Estadual de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais, o Programa Gaúcho de Microcrédito e o Programa de Redes de Cooperação. O conceito utilizado por esta lei é o de que

as Redes de Cooperação são a reunião de empresas com objetivos econômicos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo sempre a independência e a individualidade de cada participante, formando uma rede que permita a realização de ações conjuntas, como a solução de problemas comuns, a geração de externalidades econômicas, ganhos de escala e escopo e novas oportunidades produtivas, buscando ganhos e eficiência coletiva.

Essa união das empresas de pequeno e médio porte é, portanto, tentativa de elas manterem-se vivas no atual mercado em que se encontram. Essa união, contudo, pressupõe que as mesmas mantenham sua individualidade e interdependência mesmo fazendo parte de outra estrutura organizacional.

---

<sup>4</sup> Lei nº 13.839, Capítulo VI, institui que o Programa Redes de Cooperação (PRC) tem como objetivo fortalecer as microempresas e empresas de pequeno porte nos mais variados segmentos da economia, por meio da união associativa entre elas, mediante a disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, a formação, a consolidação, a expansão e a gestão de redes entre empresas.”

<sup>5</sup> Disponível em: <[http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20120314161251lei\\_13.839\\_2011\\_economia\\_da\\_cooperacao.pdf](http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20120314161251lei_13.839_2011_economia_da_cooperacao.pdf)>.

As diversas ações empreendidas por governos e por organizações de fomento em prol da cooperação entre empresas de pequeno e médio porte, são demonstrações de que políticas públicas nessa direção podem ser consideradas um caminho para o desenvolvimento local e a redução das desigualdades.

Hundertmarker (2010, p. 29-30) relata um pouco da história do PRC, lembrando que o programa foi “concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, a fim de oportunizar melhores condições de concorrência no contexto competitivo em que os empreendimentos de pequeno porte operam”. O intuito, portanto, era o de fortalecer as empresas por meio de sua união e, assim, tornarem-se mais competitivas no mundo globalizado. O foco, segundo o autor, era o de “fortalecer as regiões a partir de pessoas e dos empreendimentos que estão presentes na localidade”. Unir empresários de um mesmo segmento, contudo, foi o grande desafio da Sedai,<sup>6</sup> assim como constituir políticas públicas que contemplassem os empreendedores locais.<sup>7</sup> O PRC também firmou parcerias com as universidades para prestarem consultoria às empresas locais.

Os objetivos do programa são fomentar a cooperação entre empresas, gerando um ambiente que estimule o empreendedor, fornecendo suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes, por meio de agentes locais capacitados e com metodologia específica para colaborar com os empresários das MPMEs.<sup>8</sup> A abrangência do PRC é em âmbito estadual. Iniciou sob a coordenação da Sedai por intermédio da Divisão Redes de Cooperação e é executado regionalmente de forma articulada com as IES.<sup>9</sup> Segundo Hundertmarker (2010, p. 32), a supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela Instituição, sendo responsável pela articulação na comunidade. O cumprimento das

<sup>6</sup> Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul.

<sup>7</sup> Em 2008, os micro e pequenos empreendimentos representaram 90% das 50 mil empresas registradas na Junta Comercial e, ainda representaram 98% dos empregados no Estado (Woitchunas, 2010, p. 30).

<sup>8</sup> Micro, Pequenas e Médias Empresas.

<sup>9</sup> Instituições de Ensino Superior.

ações dos consultores se dá por meio de metas estabelecidas em conjunto com a coordenação estadual. As Redes passam a atuar, portanto, com ferramentas coletivas: central de negócios, marketing compartilhado, central de alianças e outras.

A ideia central do PRC foi a de reunir empresas do mesmo segmento e de porte semelhantes, porém com interesses em comum, no formato de Redes de Cooperação. Essas redes que se formariam, entretanto, “precisariam também estarem constituídas como entidades juridicamente estabelecidas, sem cotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante” (Hundertmarker, 2010, p. 31-32).

De acordo com o site da Sesampe,<sup>10</sup> atual órgão responsável pelo Programa Redes de Cooperação (PRC),<sup>11</sup> as redes de cooperação surgiram no intuito de

[...] permitir a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. O Programa tem se destacado pela sua potencialidade no fortalecimento das micro e pequenas empresas (Decreto 45.273 de 04.10.07), por garantir melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados (Disponível em: <[http://www.sesampe.rs.gov.br/redes\\_cooperacao.php#mapa](http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa)>).

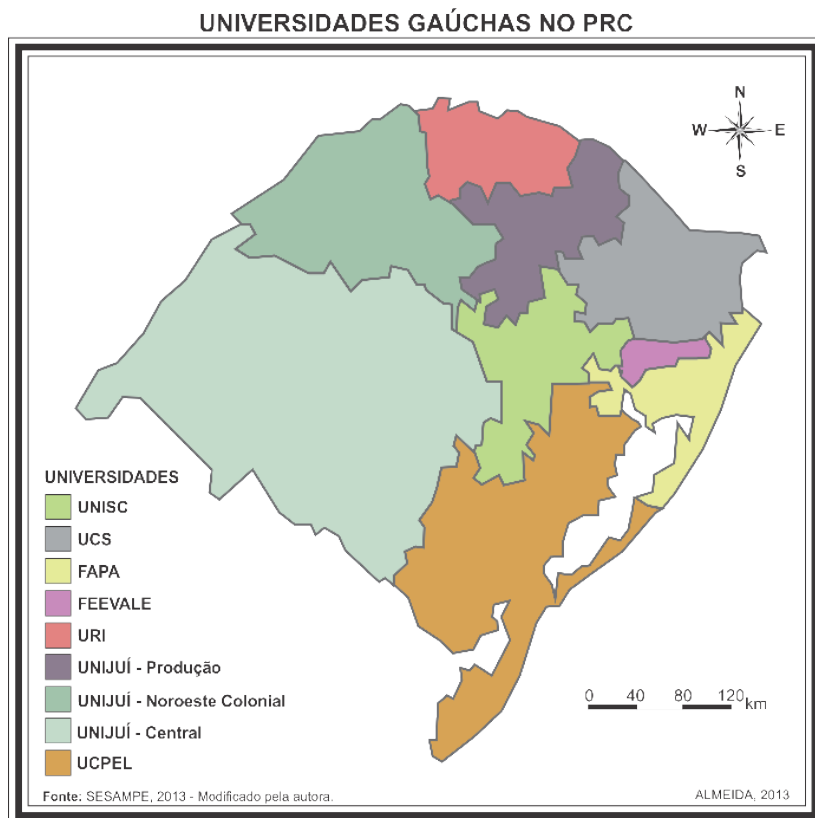
<sup>10</sup> A Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sesampe) surgiu com a reforma administrativa promovida pelo governador Tarso Genro no início de sua administração. Foi criada pela Lei 13.601, de 1º de janeiro de 2011, e tem suas competências definidas no artigo 36 do mesmo dispositivo legal. Compete à Sesampe, “promover e ampliar a inserção das micro e pequenas empresas no mercado nacional e internacional e estimular as cooperativas e a economia popular e solidária.” Disponível em: <<http://www.sesampe.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=91>> Acesso em: 6 jul. 2013.

<sup>11</sup> O Programa Redes de Cooperação foi criado em 2001 pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, por intermédio da Sedai (Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais). Atualmente o programa é de responsabilidade da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sesampe).

Ao todo foram 16 Redes que participaram, segundo critérios estabelecidos antecipadamente, do projeto-piloto do PRC, por meio da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí. As primeiras redes que seguiram o padrão estipulado formalizaram-se a partir do ano de 2001.

Em 2013, a abrangência territorial da atuação das universidades neste programa, de acordo com os dados da Sesampe, está representada na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Abrangência das universidades gaúchas no Programa Redes de Cooperação (PRC)



Fonte: Sesampe, 2013 – Modificado pelos autores.

## **A articulação estratégica das Redes de Cooperação (Os “nós”)**

O mercado está cada vez mais competitivo e, com a globalização, empresas locais concorrem diretamente com empresas globais. Para conquistarem seu espaço mercadológico, as MPMEs devem traçar estratégias planejadas a curto e longo prazos, assim como formarem alianças. A articulação em redes de cooperação é uma dessas estratégias utilizadas pelos empresários locais no intuito de se manterem ativos no mercado. Balestrin e Verschoore (2008, p. 51) ressaltam que a perspectiva de competição entre empresas é um elemento-chave para as MPMEs se associarem a uma Rede de Cooperação. Mesmo sendo de segmentos iguais ou similares, na visão dos autores as empresas podem “coexistir em um mesmo ambiente, competindo e cooperando de maneira racional, a fim de alcançar seus objetivos.” Mesmo, contudo, as empresas podendo estar, conjuntamente, no mesmo mercado, é um grande desafio para uma rede agregar empresas que pensem dessa forma. O que se observa neste fenômeno das Redes é que há nós, ou seja, pontos articuladores vitais para a manutenção das estratégias competitivas no mercado.

Em uma Rede de Cooperação não basta apenas ter o intuito da união entre empresas do mesmo segmento e similares. É preciso que elas estejam como empresas associadas de uma terceira que é a própria Rede de Cooperação. Esta deverá estar judicialmente estabelecida, com estatuto e normas específicas, e também com uma diretoria formal que responda e assine pela Rede. Também deverá estipular assembleias periódicas entre diretoria e seus associados para discutirem assuntos sobre seus mercados de atuação e compartilharem experiências (Woitchunas, 2010).

Além disso, uma Rede de Cooperação utiliza outras articulações para sua fluidez nos territórios conquistados. Por territórios, o PRC entende que este é um

um espaço delimitado pela divisão municipal, com trajetória e identidade comum, dotado de fatores produtivos, de relações sociais, econômicas e culturais e de dinâmica produtiva especificamente construídas, que constituem um potencial de relações de cooperação propícias ao desenvolvimento local (**Lei n° 13.839, de 5 de dezembro de 2011, base do PRC**).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008, p. 77), “as redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas [...]. A interação entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva [...]”. Essa articulação estratégica e política dos lugares, juntamente com a logística das Redes, acabam sendo também fatores que definem as relações espaciais, fazendo com que os contornos do mapa mundial estejam em constante redesenho. Uma Rede de Cooperação, entretanto, pressupõe certas características específicas, como apontadas por Balestrin e Verschoore (2008): constituição de uma estrutura que gera condições para a interação de transações econômicas entre um grupo de agentes, não sendo uma estrutura estática; relacionamento com outras empresas do mesmo setor ou similar; manutenção das vantagens obtidas com a estrutura da Rede; ganhos a médio e longo prazo; arranjos propositais ante a competidores fora da Rede, gerando forte competitividade de mercado; organização da estrutura da Rede; realização de ações conjuntas; coordenação das atividades econômicas (mercado – hierarquia – rede). É, portanto, uma série de especificidades a serem consideradas.

Outra estratégia utilizada pelas Redes é o discurso. Sabe-se o quanto as palavras certas podem mudar as ações humanas. Ele é um instrumento fundamental de poder, convencimento, sedução e venda. O discurso certo, na hora certa, é um forte argumento persuasivo em qualquer ação. Para Van Dijk (2008), o discurso tem a intenção de dar poder àqueles que estão no poder e, para isso, é essencial saber como controlá-lo. Um exemplo são as inovações biotecnológicas que têm um discurso voltado para a eficácia, aumento de produtividade e tudo mais que pode trazer de positivo; contudo, esses milagres tecnológicos trazem mudanças severas nos calendários agrícolas.

No caso das Redes de Cooperação, o discurso é voltado para a cooperação entre empresas em razão do aumento de competitividade e margem de lucratividade, entre outros argumentos complementares, que reforçam a ideia de empresas<sup>12</sup> ajudando-se mutuamente em mercados similares ou iguais dentro de um cenário competitivo.

Balestrin e Verschoore (2008, p. 97-98) assinalam que “a ênfase do associativismo empresarial está na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas”. Esses obstáculos são, geralmente, enfrentados por empresas de micro, pequeno e médio porte (MPMEs), uma vez que as grandes empresas conseguem, sozinhas, superar mais facilmente algumas intempéries do que as de menor porte. Os autores também salientam que “o atual crescimento das Redes [...] demonstra que a motivação principal está na necessidade de soluções para os problemas coletivos” e ainda argumentam que essas redes de MPMEs formam-se em caráter de sobrevivência, em setores em que as grandes empresas são fortes concorrentes das menores.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 98),

as redes associativas são entidades formalizadas, cuja coordenação democrática conta com a participação de todos os envolvidos. As normas são especificadas no estatuto e no regime da associação, que representam contratos estáveis, mas flexíveis.

O fenômeno Redes de Cooperação surge como tentativa de suprir essa concorrência desigual entre empresas grandes e menores. Para tanto, as MPMEs buscam, na união com outras do mesmo segmento ou similares, soluções para problemas em comum por intermédio das redes associativas que focam seu discurso em cooperação mútua, acesso à informação, riscos compartilhados e sobrevivência de mercado, citando apenas algumas das principais motivações.

---

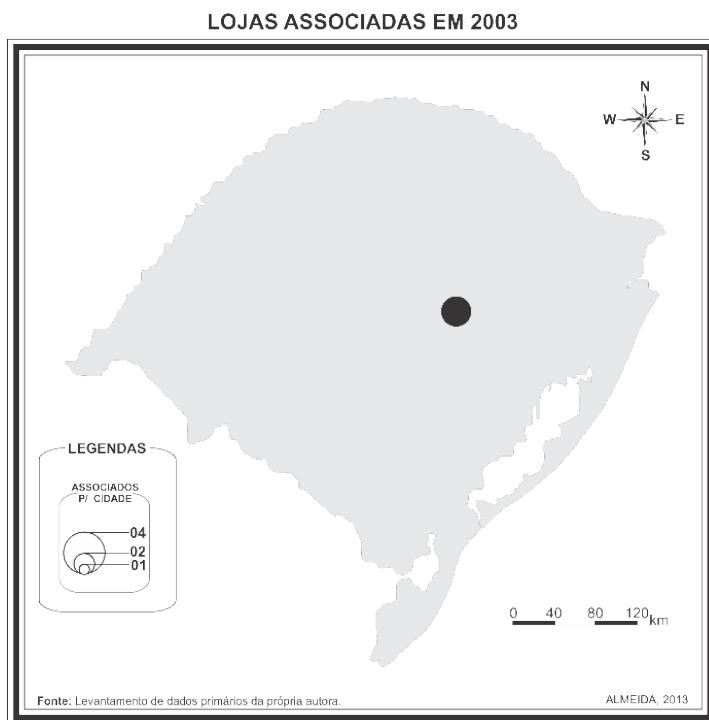
<sup>12</sup> Nesse caso, as empresas que formam uma Rede de Cooperação são as MPMEs.



## A Rede Casanova

No ano de 2003 a Associação Rede Casanova,<sup>13</sup> por meio de seus sócios-fundadores,<sup>14</sup> principais articuladores de sua fundação, reuniu representantes de algumas empresas com interesses comuns (Figura 2) para formar a Associação Rede Casanova Materiais de Construção, visando a realizar ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

Figura 2 – Número de lojas que formaram a Associação Rede Casanova em 2003



Fonte: Levantamento de dados primários (Almeida, 2013).

<sup>13</sup> Informações sobre a Rede Casanova disponíveis em: <<http://www.redecasanova.com.br>>.

<sup>14</sup> Neste caso, três irmãos com lojas de materiais de construção todas sediadas em Santa Cruz do Sul/RS.

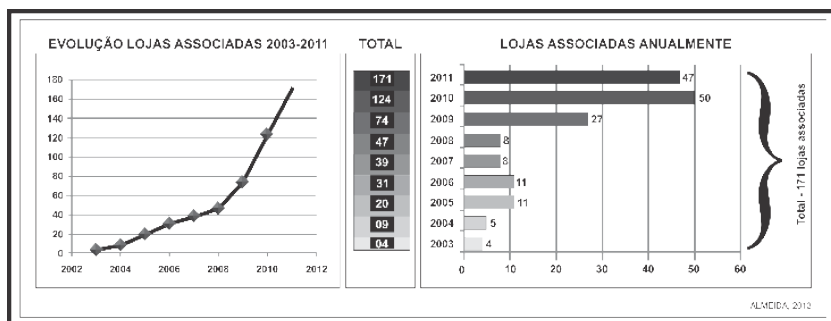
Seu principal objetivo no início era o crescimento da Rede Casanova para aumentar o volume de negócios das empresas associadas e conquistar condições mais vantajosas, reduzindo custos e qualificando produtos e serviços. Desde sua fundação tem sua sede na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, uma vez que seus fundadores têm negócios fixados neste município.

Em 2005, a Rede Casanova, juntamente com seus associados, definiu sua missão, visão, valores e negócios com o auxílio da Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), que passou a integrar o quadro de universidades que prestaram assessoria no Programa de Redes de Cooperação (PRC). Houve, portanto, a decisão dos fundadores da Rede Casanova e dos poucos lojistas associados até então, de ampliar sua área de atuação junto as regiões do Vale do Taquari e do Vale do Rio Pardo, sem a expectativa real de que alguns anos depois a mesma se tornaria a maior rede em número de associados no Sul do Brasil, mesmo que em sua visão constasse a meta desafiadora de “ser a maior rede de lojas de materiais de construção do Brasil”. Sua **missão era a de “aumentar a rentabilidade de seus associados através de negociações eficientes com fornecedores de qualidade, fundamentado no comprometimento de todos para que a Rede Casanova seja reconhecida no mercado”,** mediante os seguintes valores: sustentabilidade, qualidade e imagem.

Quando uma empresa se constitui e cria seus parâmetros de missão, visão e valores, não quer dizer, necessariamente, que ela os atinja em sua totalidade no tempo mensurado, pois as metas para serem alcançadas dependem de vários fatores internos e externos à organização, assim como dos fatores que ocorrem no mercado, seja ele local, regional e global.

Na Figura 3 percebe-se que houve pouca adesão das lojas associadas nos primeiros anos de atividade da Associação, mantendo-se a mesma com certa estabilidade. A média foi de seis lojas associadas anualmente. Do ano de 2008 a 2009, contudo, triplicaram as lojas associadas e, de 2009 a 2010 a adesão duplicou também, ocorrendo o mesmo de 2010 a 2011. Salienta-se que a maior inserção de associados ocorreu no ano em que a Distribuidora Mercantil iniciou suas atividades de importação de mercadorias.

Figura 3 – Lojas associadas à Rede Casanova entre os anos 2003-2011 que ainda continuaram associadas em 2011



Fonte: Levantamento de dados primários (Almeida, 2013).

No ano seguinte, em 2006, com o crescimento da Associação surge a necessidade de procurar apoio e orientação do “Programa Redes de Cooperação”, desenvolvido pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais (Sedai), em parceria com a Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). O objetivo principal era o de promover o estímulo e o fortalecimento dos processos de gestão, marketing, expansão e comercialização, dos associados atuais e futuros da Rede Casanova; ampliando ainda mais o território conquistado e vir a se tornar um grupo forte em compras conjuntas.

Em junho de 2009, a Associação Rede Casanova foi a primeira Rede de Cooperação a aderir ao programa de incentivo fiscal do governo do Estado, por meio de uma Sociedade de Propósitos Específicos – SPE. Dessa forma, cria-se uma nova empresa que passa a comprar produtos nacionais e importados a preços muito mais competitivos e os distribui aos lojistas associados. A nova Sociedade – Rede Casanova Distribuidora Mercantil de Materiais de Construção Ltda. – constitui uma ramificação da Associação Rede Casanova de modo que seus associados passam a serem sócios investidores desta empresa. Para ser um sócio-investidor da Rede Mercantil, contudo, era indispensável também ser um associado da Associação Rede Casanova, estando uma empresa, indiretamente, ligada à outra.

No caso de cidades com maior densidade populacional, a cada 50 mil habitantes poderia haver adesão de um novo associado. Somente seria possível essa incorporação, porém, se o primeiro associado da cidade assim permitisse. Em realidade esse era um acordo totalmente verbal entre a Associação Rede Casanova, associado e futuro associado, sem nenhum registro formal em seu estatuto, mas que na prática valeu como norma da organização. Santa Cruz do Sul/RS, com 118 mil/habitantes, foi a primeira cidade a ter mais de uma loja (três lojas) por se tratar da cidade dos fundadores. Cachoeira do Sul/RS, com pouco mais de 85 mil/habitantes, foi a segunda cidade a ter duas lojas associadas. Seguida por Candelária/RS, com aproximadamente 30 mil/habitantes, a única com população menor do que a estipulada verbalmente que passou a ter duas lojas associadas (conforme mostra a Figura 2). Santa Maria/RS, com aproximadamente 260 mil/habitantes e Porto Alegre/RS (com mais de 1 milhão e 400 mil habitantes), também apresentam três lojas associadas.

A Rede Casanova Mercantil, com esta nova constituição jurídica, passa a ter grande poder de negociação junto aos fabricantes de material de construção, podendo, a mesma, inclusive realizar importações para fins de redução de preço, beneficiando o consumidor final. A nova empresa, com o apoio da Prefeitura de Santa Cruz do Sul/RS, monta seu Centro de Distribuição – CD – nesta cidade, focando organizar sua logística de distribuição de mercadorias para seus associados. Com o tempo outras prefeituras também fizeram propostas atrativas para que fossem instalados CDs em seus municípios. A diretoria da Rede Casanova, porém, optou por manter somente um Centro de Distribuição dentro da área de atuação de suas lojas. Ao optar por não aceitar ampliar outros CDs em municípios diferentes dos associados fundadores, fica evidente a hierarquia e o poder de decisão de um grupo pequeno que articula as estratégias, inclusive as políticas, dentro da Rede Casanova.

Em 19 de maio de 2011 foi apresentado à diretoria, dentre outras pautas da reunião, o projeto “Microrregiões Rede Casanova” (Figura 4), proposta pelo coordenador da rede na época. O projeto tinha a proposta de organizar a rede regionalmente em pequenas microrregiões, visando à promoção de reuniões mais ativas, concentrando associados e buscando valorizar suas peculiaridades e demandas regionais, a fim de acelerar as vendas e fortalecer os associados de determinada região e a rede como um todo.

Figura 4 – Projeto piloto “Microrregião Missões” da Associação Rede Casanova



Fonte: Levantamento de dados primários (Almeida, 2013).

O intuito desse projeto era o de promover reuniões com maior periodicidade entre os associados, buscando uma maior aproximação com eles e sua realidade local. O projeto tinha também como objetivo verificar *in loco* os anseios e necessidades dos associados, tentando solucioná-los diretamente e, posteriormente, apresentá-los em assembleia geral no intuito de mostrar

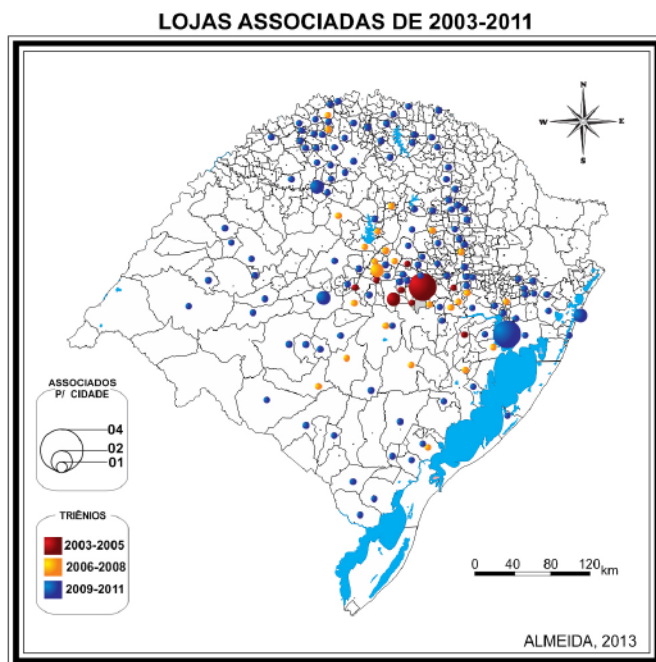
quais ações estratégicas poderiam ser tomadas visualizando seu território e que apresentam condições características culturais diversas. O referido projeto chegou a ter um piloto chamado “microrregião missões” que compunha 30 cidades próximas, tendo sua primeira reunião no dia 4 de junho de 2011, em Palmeira das Missões/RS. Nesta, foram apresentados dados da Associação e assuntos relacionados a negociações de fornecedores, logística de entrega e outros. O projeto chegou a ser mencionado na Assembleia Geral de 25 de julho de 2011. Prevaleceu, contudo, o receio de que as mesmas se articulassem e se tornassem independentes e fortes perante as decisões tomadas pela diretoria e fundadores, sendo então o projeto descartado, ou seja, não se formou nenhuma outra microrregião a não ser a das Missões, que ficou mais como uma reunião informal do que um projeto de microrregião. Observa-se, nesse caso, a prevalência de uma postura centralizadora e verticalizada do núcleo diretivo da rede, posição contraditória ao caráter horizontal de funcionamento originariamente pensado e proposto para o desenvolvimento das redes de cooperação.

A estrutura da central de compras negocia e compra para todo o grupo, obtendo preços mais competitivos, tendo os seguintes cargos: presidente, vice-presidente, gerente de Expansão, coordenador geral, gerente Cobrança, gerente Compras, Contas a Pagar e Receber, Recepção e Notas Fiscais, Compras, Vendas, chefe Depósito, auxiliar Depósito, operador Empilhadeira, motorista Carreta e motorista Truck. Ambas as estruturas – Associação e Distribuidora Mercantil –, embora empresas com CNPJs diferentes, usufruam da mesma estrutura empresarial, mostrando, portanto, que estavam estrategicamente articuladas.

Em janeiro de 2012 a Rede Casanova contava com, aproximadamente, 170 lojas associadas distribuídas em diversas cidades do Rio Grande do Sul (Figuras 5 e 6), sendo, portanto, a maior Rede de material de construção em número de associados no Sul do país e a segunda do Brasil.

Nas Figuras 5 e 6 pode-se observar a expansão da área de abrangência da Rede Casanova no Rio Grande do Sul, no período entre 2003 e 2011. Essa conquista territorial proporcionava à rede um poder muito forte no discurso e nas estratégias para a adesão de novos associados.

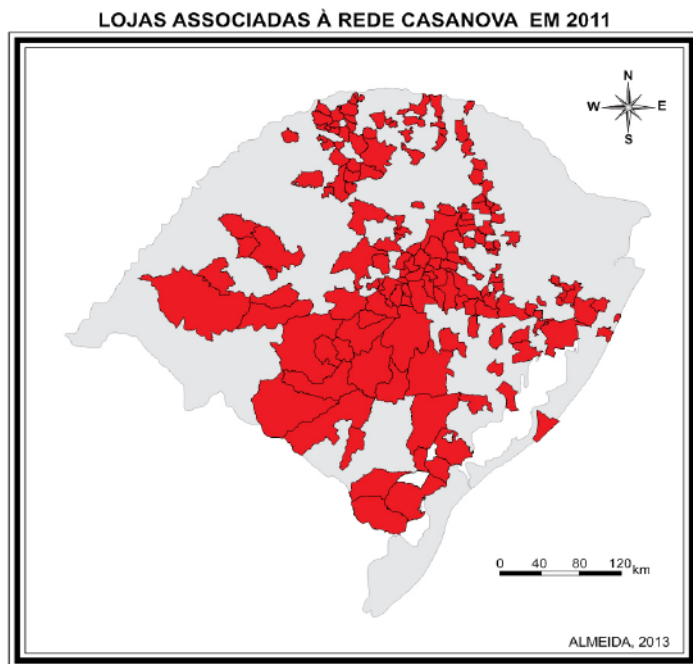
Figura 5 – Lojas associadas à Rede Casanova entre os anos 2003-2011



Fonte: Levantamento de dados primários (Almeida, 2013).

Não bastava, contudo, apenas um lojista querer associar-se à rede. Sua proposta de adesão era analisada pela diretoria da mesma e pelos sócios fundadores (independente de quem estivesse na diretoria), que avaliavam seu poder de compra, localização para fins de logística, condições de crescimento e outros fatores para aceitar ou não o novo associado, mostrando, assim, que a gestão da rede não era imparcial na avaliação do pedido de adesão por novas empresas. Esta escolha era feita a partir de parâmetros estratégicos e políticos.

Figura 6 – Lojas associadas à Rede Casanova em 2011 – Abrangência no RS



Fonte: Levantamento de dados primários (Almeida, 2013).

O Programa das Redes de Cooperação (PRC) assinala que as redes foram criadas para ajudar as micros, pequenas e médias empresas, mas não faz menção alguma quanto à forma de escolha de seus associados, deixando livre, para cada rede, os critérios a serem adotados. Compreende-se que seria muito complicado para o PRC estabelecer esses juízos e que cada rede tem suas normas e regulamentos de acordo com suas necessidades e conveniências. Afinal, a constituição de redes prevê o crescimento de empresas de micro, pequeno e médio portes, ou seja, menores em relação a empresas nacionais maiores.

Constata-se, no entanto, que em seu quadro social a Rede Casanova promove a inclusão de empresas de grande porte, levando ao questionamento de como essas empresas poderiam integrar uma rede de cooperação,



uma vez que este programa foi criado para empresas menores e não para as grandes. Tal situação evidencia que na concorrência entre duas empresas de diferentes tamanhos pela adesão à rede como novo associado, os parâmetros de escolha, conforme citados anteriormente, acabariam por privilegiar a empresa maior que tende a ter mais condições econômicas e de crescimento de mercado. A escolha lógica inclina-se a ser pela empresa de maior porte, pois ela poderá contribuir muito mais no volume de compras da rede do que uma empresa menor. Isso mostra que uma rede não é imparcial, que seu discurso no apoio mútuo e colaboração equivocam-se e que suas escolhas têm foco nas articulações não só estratégicas, mas também são determinadas por interesses econômicos e políticos.

Observa-se que as Redes de Cooperação têm sua essência no discurso da cooperação que se mistura com os conceitos de colaboração e cooperativismo, causando uma adesão maior a este sistema organizacional. O fato de o cenário mercadológico estar globalizado causa medo nas empresas de pequeno porte, fazendo-as sentirem-se sozinhas e desamparadas. É como se o sistema de Redes de Cooperação fosse a única opção de elas sobreviverem no mercado. Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que esta estratégia associativa é um dos caminhos, porém, não é o único.

A parceria entre empresas de segmentos diferentes também é outra opção estratégica no mercado. O formato redes de cooperação, portanto, não é a única forma de as empresas sobreviverem ao mercado. Embora o panorama empresarial no Brasil das MPMEs seja assustador, ele não deve ser visto como um indicador decisor de falência das empresas na estimativa de dois a três anos de atividade. Afinal, a competitividade, como afirmam Ferraz, Kupfer e Haguenuer, é a forma como as empresas irão gerir e executar estratégias que lhes permitam manterem-se em uma posição estratégica. Muitas vezes, o maior problema das empresas é a organização gerencial de suas atividades.

A esse respeito destaca-se que entre alguns dos associados pertencentes à Rede Casanova encontravam-se lojistas que negociavam com os mesmos fornecedores – preços e condições – muito mais competitivos do que

a própria central de compras da Associação com seus mais de 170 associados, demonstrando o jogo de interesses próprios, totalmente individual, entre todos os atores sociais envolvidos, que se preocupavam somente com negociações que trouxessem vantagens econômicas para si, não se importando com o grande grupo e muito menos com os lojistas de menor porte. Cita-se que em muitas ocasiões, por falta desta união, os lojistas de pequeno e médio porte sentiam-se prejudicados por não poder, juntos, terem um volume de compras que atingisse as metas estipuladas pelos fabricantes, uma vez que os lojistas maiores não aderiam às negociações, pois conseguiam negociações individuais muito melhores sem a contribuição da própria Associação/Rede.

Em várias assembleias realizadas, lojistas, que eram convidados a conhecer para, posteriormente, se associarem à mesma, questionavam, ao final das reuniões, que não fazia sentido integrarem-se a uma Rede, pois sozinhos tinham maior poder de negociação do que eles com seus 170 associados. Muitos agradeciam o convite e nunca mais voltavam. Outros não se associaram, mas entraram como sócios investidores na Distribuidora Mercantil unicamente visando às importações de produtos a preços mais baixos. Mesmo assim, ainda havia lojistas que faziam importações sozinhos e que conseguiam melhores negociações.

Destarte, se percebe que estar associado a uma Rede de Cooperação nem sempre é a única solução para o desenvolvimento de uma loja de menor porte. Havia nos relatos dos próprios lojistas casos que eles conheciam de empresas de pequeno porte (porém de segmentos diferentes e com proximidade logística) que se uniam (sem ser em caráter de rede, mas de parceria), no intuito de sobreviverem ao mercado e também de o conquistarem.

Importante também ressaltar a diferença entre os termos colaborar e cooperar. No mercado, ambos são considerados sinônimos e fazem parte do discurso associativo das redes. Discurso esse que diz explicitamente que nas redes há um trabalho e apoio mútuos, sem hierarquias, em que todos têm o mesmo peso/valor. Em várias assembleias, contudo, os lojistas de menor porte sentiam-se impotentes ante aos de maior porte.

Era um sentimento próprio das empresas menores em relação às maiores. Havia também outra relação hierárquica invisível quanto aos fundadores desta rede, quando os lojistas de maior porte sentiam-se como os de menor porte. Essa atitude era notória nas assembleias quando um dos fundadores discordava em relação a algum ponto. Não havia grandes debates após a palavra tomada. Não havia uma imposição explícita, mas a hierarquia invisível existia, indo ao encontro da etimologia da palavra cooperar, que pressupõe a realização de uma tarefa que não necessariamente resulte de uma negociação conjunta do coletivo, mas, sim, de uma verticalização invisível.

As ações propostas eram apresentadas em assembleia como já definidas, certas, impostas sutilmente. Um exemplo eram as votações para tomadas de decisão sobre o que fazer e como fazer em relação à determinada questão ou demanda. Ou seja, as votações não existiam de fato conforme regido no estatuto. Geralmente as questões eram apresentadas ao grande grupo como já definidas e encaminhadas, prontas, sem que houvesse espaço para serem discutidas, questionadas, e então votadas. Essas decisões eram tomadas, antecipadamente, em pequenas reuniões entre a diretoria da Associação e seus fundadores.

No Estatuto da Associação Rede Casanova consta que, independentemente de quem estivesse na Presidência ou na Diretoria, os fundadores sempre estariam na Diretoria de alguma forma. Salienta-se que, desde sua fundação até 2012, a Rede Casanova sempre teve na Presidência ou na Vice-Presidência um de seus fundadores. Os mandatos ocorriam inicialmente no prazo de um ano, passando a ser de dois anos posteriormente, ou seja, a cada dois anos eram eleitos um novo presidente, vice-presidente e nova Diretoria. Todas as eleições, para presidente e vice-presidente, desde a fundação da Rede Casanova, todavia, foram feitas por aclamação e não por votação, chegando ao ponto de não utilizarem um registro visual (fotografias expostas na recepção da associação) de todos os presidentes e vice-presidentes da Rede Casanova, para que não ficassem as mesmas fotos dos fundadores e isso acabasse gerando questionamentos sobre o motivo de que nos dois cargos de

maior notoriedade sempre havia um dos três fundadores, caracterizando uma estratégia entre os mesmos para que não existisse a possibilidade de ficarem excluídos da Diretoria, enfraquecendo seu poder nas tomadas de decisão.

Em uma rede, o discurso é focado na colaboração, no trabalho mútuo, em um ajudando o outro por meio de ações conjuntas e todos juntos crescendo na mesma proporção. Conforme, contudo, salienta Fiorentini (2004), cooperar não é o mesmo que colaborar. Quando se coopera, as tarefas não resultam necessariamente de uma negociação conjunta do coletivo, sendo estratégico deixar os dois termos como se fossem sinônimos no imaginário coletivo. Nas reuniões<sup>15</sup> realizadas periodicamente com os associados focava-se muito nessa ajuda mútua, nas experiências compartilhadas, porém foram pouquíssimas vezes que houve relatos de empresários maiores no intuito de colaborar com os pequenos, falando sobre a forma como gerenciavam seus negócios. Havia um sentimento invisível de que todos eram concorrentes entre si, mesmo sendo de cidades diferentes. Aliás, erradicar esse sentimento é um problema provavelmente encontrado em todas as redes de cooperação.

Ao formarem uma rede entre empresas, criam-se novas conexões que, por sua vez, geram um emaranhado de informações articuladas estratégica e politicamente que conferem poder às Redes de Cooperação. Foucault apud Musso (2004) fala sobre essa conectividade que a rede designa no espaço do território e dos dispositivos que geram em termos de fortificação ou de circulação. Essa circulação, citada pelo autor, refere-se ao controle e poder. Percebe-se esse caráter controlador a partir do momento em que a Rede Casanova ganha ampla notoriedade na matéria jornalística veiculada na revista nacional, do segmento de material de construção – a Anamaco – em agosto de 2011. Possivelmente este foi não o único, mas um dos principais fatores que gerou maior adesão das lojas associadas à Associação Rede Ca-

---

<sup>15</sup> Anualmente eram realizadas, obrigatoriamente, assembleias gerais a cada 40 dias e, se houvesse necessidade, poderia ser convocada uma reunião extraordinária. Além das assembleias gerais, havia grupos de negociação que comerciavam produtos em nome do grupo todo de lojistas que compunham a Rede Casanova.

sanova naquele ano. Isso mostra também que a grande mídia pode ser um forte aliado estratégico na adesão de novos associados e que uma matéria desse porte pode, inclusive, servir de valia para investimentos bancários.

Essas conexões geradas pelas redes caracterizam-se por vínculos fortes e fracos (que também têm relação com o porte das empresas e demais atores sociais). Barquero (2001), nesse sentido, argumenta que estar presente em uma rede é uma estratégia diferenciada de ação por parte da empresa associada, contudo também é uma questão estratégica, para uma Rede de Cooperação, ter maior poder de barganha, mediante a associação de novas empresas. Esse poder do qual o autor fala refere-se ao maior poder de compras conjuntas, ou seja, todas as lojas comprando sob uma única razão social (que neste caso é a da Associação) conseguem, conjuntamente, um preço muito mais competitivo do que se comprassem separadamente em vez do volume adquirido, o que leva à reflexão sobre quais são os critérios para uma empresa fazer parte de uma Rede de Cooperação. O futuro associado é escolhido ou tem a opção de escolher a Rede da qual quer participar? E se uma micro ou pequena empresa estiver concorrendo com uma empresa de maior porte para se associar à mesma Rede? Qual empresa a Rede irá escolher para ser uma loja associada?

Dias (2007) salienta que uma rede é um processo de construção social e econômico. Um processo construído pela intervenção humana e, portanto, envolvendo os articuladores da rede e seus atores sociais no desenvolvimento de estratégias nos campos político, social, econômico e territorial. Essas estratégias geradas contribuem para um maior jogo de interesses e de poder que são mais bem aproveitados por seus articuladores, principalmente por seus fundadores. Nota-se que, no início, a Rede Casanova era apenas uma central de compras de três irmãos lojistas que residem e têm suas lojas na mesma cidade. Conforme o poder de compra aumenta, passa-se a constituir-se uma rede de cooperação formal apoiada em um programa de redes de cooperação com uma central de compras que se amplia para além das regiões do Vale

do Rio Pardo e Taquari, mudando seus interesses econômicos, estratégicos e políticos, redefinindo a lógica de constituição dos novos nós da rede e, assim, alterando sua organização e dimensão territorial.

## Considerações Finais

A crescente incerteza, insegurança, e também os desafios e as novas oportunidades na globalização da economia, têm levado à criação e à expansão de diferentes redes de cooperação de empresas no país. Essas redes têm adquirido importância estratégica pela capacidade que possuem de ampliar e melhorar as condições de participação e competitividade das pequenas empresas nesse dinâmico e disputado mercado. A constituição e o funcionamento dessas redes de cooperação além de revelar uma dada organização reticular envolvendo a articulação de um conjunto variável de empresas no tempo, também apresenta uma dimensão territorial, seja pela localização ou pelas relações no território, das e entre suas empresas-nós.

Pensar a relação da rede de cooperação com o território, mediante análise do caso da Associação Rede Casanova, possibilitou verificar que a constituição e o funcionamento dessa rede de micro, pequenas e médias empresas que atuam no segmento dos materiais de construção, se dá por meio de um conjunto de relações e articulações estratégicas e políticas que expressam relações de poder, configurando uma dada dinâmica e organização territorial.

Verificou-se que a Rede Casanova apresenta uma estrutura organizacional caracterizada por forte centralização das ações de gestão e decisões estratégicas quanto ao seu desenvolvimento e expansão no seu núcleo diretivo central, localizado em Santa Cruz do Sul-RS, de onde comanda um amplo e diversificado conjunto de nós – representados por empresas de distintos tamanhos (inclusive as grandes) com o predomínio das micro e pequenas empresas – localizadas em praticamente todas as regiões do território do Rio Grande do Sul.

Observou-se que a relação entre o discurso e a prática de cooperação e de promoção de relações horizontais entre as empresas da rede, tem, muitas vezes, se revelado contraditório. Isso tem ocorrido na medida em que há uma crescente centralização e concentração do poder, pelo nó central (sede), das decisões quanto à escolha das novas empresas integrantes, à definição das novas cidades onde serão escolhidas as empresas, à permissão da entrada de grandes empresas, não observando as disposições estatutárias da rede, ou às normas e regras pactuadas informalmente entre as empresas integrantes da rede.

Assim, se por um lado a rede tem conquistado novas empresas, e por intermédio delas, novas cidades, ampliado intensamente sua área territorial de atuação no Rio Grande do Sul, a ponto de ser reconhecida como uma das maiores redes de cooperação do Sul do país, por outro as relações entre seus associados têm apresentado menos possibilidade de cooperação, de troca de experiências, de crescimento conjunto. Amplia-se a quantidade das articulações empresariais no território em expansão da rede, ao passo que, qualitativamente, diminuem as relações e interações existentes entre as empresas da rede no território.

A análise do desenvolvimento da Rede Casanova permite, por fim, apreender que a rede de cooperação, em si, não constitui o sujeito da ação, mas expressa ou define a escala espacial das ações de seus integrantes. A constituição e desenvolvimento de uma rede é feita por seus atores sociais que as desenham, modelam, regulam por meio das ações políticas, dos interesses estratégicos, das disputas e das relações de poder, entre seus nós integrantes e entre o núcleo central gestor, como no caso aqui examinado. As redes em si, portanto, não são os sujeitos da ação. Este *status* pertence às pessoas que, dirigindo suas empresas, constituem as redes, ou seja, aos seus articuladores. São eles, pelas relações sociais e econômicas, que determinam a inclusão ou exclusão de territórios a serem conquistados, privilegiando outros. São eles que definem os modos de funcionamento, os tipos de integrantes a serem aceitos e o grau de cooperação e colaboração entre as empresas.

## Referências

- ALMEIDA, G. G. F.; *Redes de cooperação: uma análise da rede casanova*. Santa Cruz do Sul: PPGDR-UNISC. Trabalho apresentado à disciplina Redes e Organização Territorial. Agosto 2013.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.
- BARQUERO, A. V. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- CÂNDIDO, G. A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*, 2001. Tese (Doutorado) – UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DIAS, L. C. Os sentidos da rede: notas para discussão. In: DIAS, L. C.; SILVEIRA, R. L. L. da (Org.). *Redes, sociedades e territórios*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2007.
- DIJK, T. A. V. *Discurso e poder*. São Paulo: Contexto, 2008.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. In: *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. São Paulo: Campus, 1995.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Curitiba: Ed. Positivo, 2004.
- FIORENTINI, D. *Pesquisar práticas colaborativas ou pesquisar colaborativamente?* In: MORAES, Marialice de; PAZ-KLAVA, Carolina. *Comunidades interativas de aprendizagem*. Palhoça: UnisulVirtual, 2004.
- HUNDERTMARKER, C. A. O programa redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul: 10 anos de história. In: WOITCHUNAS, L. F. (Org.). *Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados: para além da intuição*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.
- MUSSO, P. A Filosofia da rede. In: PARENTE, A. (Org.). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004, p. 17-37.



PARENTE, A. (Org.). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004, p. 17-37.

PEREIRA, P. R. A.; MARTINS, H. C. Estratégia de cooperação informal entre unidades de uma rede de empresas: o caso Compuway. *Revista de Administração da FEAD-Minas.*, Ed. Especial, out. 2007. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/viewFile/115/103>>. Acesso em: 1º jul. 2013.

REDE CASANOVA. *Site institucional da Associação Rede Casanova*. Disponível em: <<http://www.redecasanova.com.br>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

SESAMPE. *Site institucional da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa*. Disponível em: <[http://www.sesampe.rs.gov.br/upload/20120723162439lei\\_no.\\_13.839\\_\\_programa\\_gaucho\\_de\\_microcredito.pdf](http://www.sesampe.rs.gov.br/upload/20120723162439lei_no._13.839__programa_gaucho_de_microcredito.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

VAN DIJK, Teun A. Discurso e dominação: uma introdução. In: \_\_\_\_\_. *Discurso e poder*. São Paulo: Contexto, 2008. p. 8-37.

VERSCHOORE, J. R. Programa redes de cooperação: uma análise da política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários. *Revista Pós Ciências Sociais*, v. 7, n. 13, 2010.

WOITCHUNAS, L. F. (Org.). *Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados: para além da intuição*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

Recebido em: 20/12/2013

Accito em: 4/9/2014