



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

Rede De Cooperação Como Estratégia Competitiva Para Micro e Pequenas Empresas: a percepção do profissional do setor de panificação e confeitaria do Distrito Federal

Thaís Rocha Giada e Silva *

RESUMO

O objetivo deste estudo foi descrever qual a percepção e o entendimento de profissionais da área de panificação e confeitaria do Distrito Federal (DF) em relação ao conceito de rede de cooperação entre empresas e os efeitos e benefícios em seus negócios. Neste trabalho foi feita uma análise teórica e conceitual, por meio de pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, sobre rede de cooperação, sobre a realidade das micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, da rede de cooperação dentro da realidade destas empresas, segmentando o estudo para o setor de panificação e confeitaria, onde foi feita uma contextualização da realidade deste mercado, tendências e previsões e qual a sua representatividade no mercado regional do DF. Em sequência foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais de MPEs do mercado de panificação e confeitaria do DF. A análise das entrevistas mostrou as dificuldades por eles percebidas e o seu entendimento sobre rede de cooperação e seus efeitos. O resultado das entrevistas também demonstrou que a maior dificuldade identificada pelos profissionais é em relação aos fornecedores e que a rede de cooperação, caso implantada, poderia solucionar essa dificuldade.

Palavras-chave: Rede de Cooperação. Micro e Pequena Empresa. Panificação e Confeitaria. Distrito Federal.

*Bacharel em Comunicação Social, apresenta este trabalho ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Aplicada a Logística sob orientação do Prof. Phd. Osório Carvalho.

1 Introdução

As micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, apesar de representarem, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em dados de 2014, 27% do PIB brasileiro e 14,6 milhões de empresas, possuem uma taxa de falência para empresas após dois anos.

Apesar do seu tamanho e capacidade de armazenagem e produção reduzidas, as MPEs concorrem com empresas muito maiores, com grande poder de negociação com fornecedores, variedade de produtos e oferta de preços menores. Neste cenário, as MPEs, por vezes, apostam na sua capacidade de personalizar seus produtos para se manter competitiva.

Camfield *et al.* (2005, p. 23), destacam:

O papel das pequenas empresas brasileiras é reconhecidamente fundamental para a economia brasileira, oferecendo a grande maioria dos postos de trabalho no país. Dessa forma, é possível constatar a importância de aprofundar conhecimentos na área que trabalha os fatores competitivos associados a alianças entre empresas, especialmente às pequenas e médias.

Reconhecendo o valor das MPEs para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas e da economia brasileira é que se percebe a importância do papel exercido pelas redes de cooperação que as pode tornar igualmente competitivas e capazes de atingir equilíbrio econômico.

As MPEs são mais flexíveis e ágeis nas funções produtivas do que as grandes empresas, mas ficam em desvantagem em outros aspectos, afirmam Camfield *et al.* (2005). Segundo os autores, a rede de cooperação vai unir os conhecimentos de seus membros e trabalhar estes pontos fracos: consolidação da marca, logística e tecnologia.

O mercado de panificação e confeitaria, acompanhando as tendências de mudança no consumo, caminha para uma oferta de produtos cada vez mais especializada e focada em um público alvo específico. Os diversos perfis de consumidor exige um produto voltado para a sua necessidade e não aceita mais os produtos generalizados, que tentam agradar a todos. Este consumidor mais exigente cria no mercado um ambiente de competitividade e, para se destacar, as empresas

buscam uma vantagem, na qualidade e no preço ofertado pelos produtos dentro de outras estratégias.

Para atingir o objetivo de descrever qual a percepção do micro e pequeno empresário do setor de panificação e confeitaria do Distrito Federal sobre rede de cooperação, este artigo está estruturado da seguinte forma: a conceituação de rede de empresas por cooperação e algumas de suas classificações baseada na teoria desenvolvida por Balestrin e Vargas (2004), por exemplo; a apresentação de dados e do contexto das micro e pequenas empresas no Brasil, mostrando a sua força na economia do país e a importância do seu desenvolvimento; a atuação e os benefícios da estruturação de uma rede de cooperação no cenário das MPEs; a caracterização do setor de panificação e confeitaria no Brasil e no Distrito Federal, com dados e tendências do mercado; uma descrição da metodologia usada na pesquisa; uma reflexão sobre o resultado das entrevistas, apontando as percepções dos profissionais sobre suas dificuldades com fornecedores e em relação a rede de cooperação; e as conclusões encontradas após a pesquisa e análise.

2 Rede de Empresas

Antes de falar sobre a importância e o efeito da rede de empresas por cooperação, principalmente para os micro e pequenos empreendedores, é preciso entender melhor o conceito deste modelo econômico.

Uma rede de empresas advém da identificação prévia de uma necessidade mercadológica, ou um conjunto delas, que resulta na integração de um grupo de empresas semelhantes ou com objetivos semelhantes, em busca de uma solução. Esta busca as leva a romper com o seu isolamento baseado apenas na competição para encontrar um modelo cooperativo (VALE; AMANCIO; LIMA, 2006).

A rede é uma configuração organizacional menos dispendiosa que surge como alternativa a investimentos internos que não garantem retorno financeiro imediato. Assim, empresas se associam externamente a outras em busca de uma solução compartilhada, representando uma vantagem mútua para os integrantes (FEITOSA, 2003).

Neste modelo de associação não há fusão, aquisição nem dominação de uma empresa sobre a outra e nem prejuízo à independência de cada negócio (FEITOSA, 2003).

Segundo Marques (1998 *apud* FEITOSA, 2003), os tipos de associação em rede podem ser genericamente divididos em horizontais e verticais, simples ou complexos, contratuais ou societários e por acordos que podem ser utilizados em qualquer setor ou para um setor específico. O que difere uma rede de um conjunto de acordos são os seus vínculos recíprocos e um sistema mais ou menos partilhado na definição das funções e responsabilidades de cada membro (FEITOSA, 2003).

Os benefícios percebidos pela associação por rede parecem refletir, diretamente, não só na capacidade competitiva das empresas, mas também no desenvolvimento da competitividade sistêmica da própria região onde está inserida (VALE; AMANCIO; LIMA, 2006).

De acordo com Verschoore e Balestrin (2008), a ideia central do estabelecimento de uma rede de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura.

A combinação entre o consumidor exigente do século XXI, a expansão global dos mercados, a rapidez dos avanços tecnológicos, a maior facilidade na troca de informações e o fim das vantagens competitivas estáveis fez da concretização de uma associação colaborativa em rede um diferencial no contexto empresarial (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

As redes reúnem a flexibilidade e a agilidade das empresas de menor porte com a escala e o poder das grandes corporações. Uma articulação entre as empresas, fortalecendo os envolvidos, onde os custos relativos são proporcionalmente partilhados e com interesse comum no desenvolvimento mútuo (FEITOSA, 2003).

Jarillo (1988 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1047) conceitua:

As redes de cooperação são, portanto, arranjos de longo prazo entre empresas que permitem a obtenção ou a sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede. Por conseguinte, os ganhos competitivos obtidos coletivamente são fatores cruciais para o seu estabelecimento.

Neste associativismo o objetivo é conseguir estabelecer uma parceria entre empresas que até o momento trabalhavam individualizadas, desfavorecidas ante a concorrência e resistentes a parcerias, mesmo que esta representasse alguma vantagem competitiva (CAMFIELD, *et al.*, 2005).

Dentre as necessidades das micro e pequenas empresas que podem ser atendidas pela rede de cooperação, Amato Neto (1999) cita:

- Combinar competências e *know-how*.
- Dividir o ônus de pesquisas tecnológicas compartilhando o conhecimento adquirido;
- Partilhar riscos e custos de novas oportunidades;
- Oferecer uma linha de produto com melhor qualidade e maior variedade;
- Maior poder de pressionar o mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos;
- Aumentar o poder de compra.

Em sua tese, Amato Neto (1999) cita a tipologia desenvolvida por Grandori e Soda (1995) que classifica as redes interempresariais em três tipos: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, conforme detalhado no Quadro 1.

Tipo de Rede	Papel da Rede
Redes sociais	Estabelecem relações informais, que não necessitam de acordos ou contratos firmados e visa a troca de prestígio, status.
Redes burocráticas	Estabelecem contratos e acordos formais que regulam desde o fornecimento de produtos à organização da rede e o relacionamento entre os membros.
Redes proprietárias	Estabelecem acordos formalizados relativos ao direito de propriedade entre os membros.

Quadro 1 – Tipologias de Redes. Fonte: Amato Neto (1999 apud Grandori e Soda, 1995). Quadro da Autora.

Balestrin e Vargas (2004) apontam que há uma ampla variedade de tipologias de redes interorganizacionais, podendo ser amplamente classificadas. Dentre estas estão as categoria de rede vertical e de rede horizontal.

As redes verticais possuem estrutura hierárquica, comumente utilizada pelas grandes redes de distribuição e a relação estabelecida aqui é semelhante àquela entre matriz e filiais, tendo as filiais pouca autonomia jurídica e administrativa.

As redes horizontais são as “redes de cooperação interfirmas constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta”, afirmam Balestrin e Vargas (2004). Esta é a categoria de rede relevante para este estudo.

3 A Micro e Pequena Empresa no Brasil

No Brasil, o enquadramento de uma empresa na classificação de micro ou pequena ocorre por seu porte. De acordo com informação fornecida no site do SEBRAE (2015):

A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00.

Em sua tese, Amato Neto (1999) conta a realidade vivida pelas micro e pequenas empresa na década de 1990, o setor recebia estímulos tímidos e em sua maior parte financiados pelo setor privado.

As principais reclamações dos micro e pequenos empresários eram em relação a falta de recursos, dificuldade com obtenção de crédito, a burocracia para efetuar o registro da empresa, a carga de impostos, a falta de conhecimentos mercadológicos e a falta de conhecimento sobre oportunidades estratégicas.

Passados dezessete anos, muitas destas demandas possuem soluções acessíveis oferecidas por entidades como o SEBRAE (AMATO NETO, 1999. p.164).

Os estímulos podiam ser poucos mas de acordo com Neto (1999), as MPEs já tinham forte impacto na economia brasileira, representando 99,3% dos estabelecimentos existentes na época. Entre 1996 e 2002, representavam 88,3% dos postos de trabalho criados, empregavam 57,17% dos trabalhadores formais, contribuindo com 40% do Produto Interno Bruto – PIB.

Em dados atuais, o peso das MPEs na economia brasileira não mudou. Segundo o SEBRAE (2015), “em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$144 bilhões para R\$599 bilhões.” Estes negócios, juntos, representam 27% do PIB brasileiro e nove milhões de empresas (Figura 1).



Figura 1. Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Portal Brasil.

Observando por setor, os micro e pequenos negócios representam grande parte do PIB de cada um deles e em determinado setor, se aproximando da representatividade das médias empresas, conforme detalha o Gráfico 1.

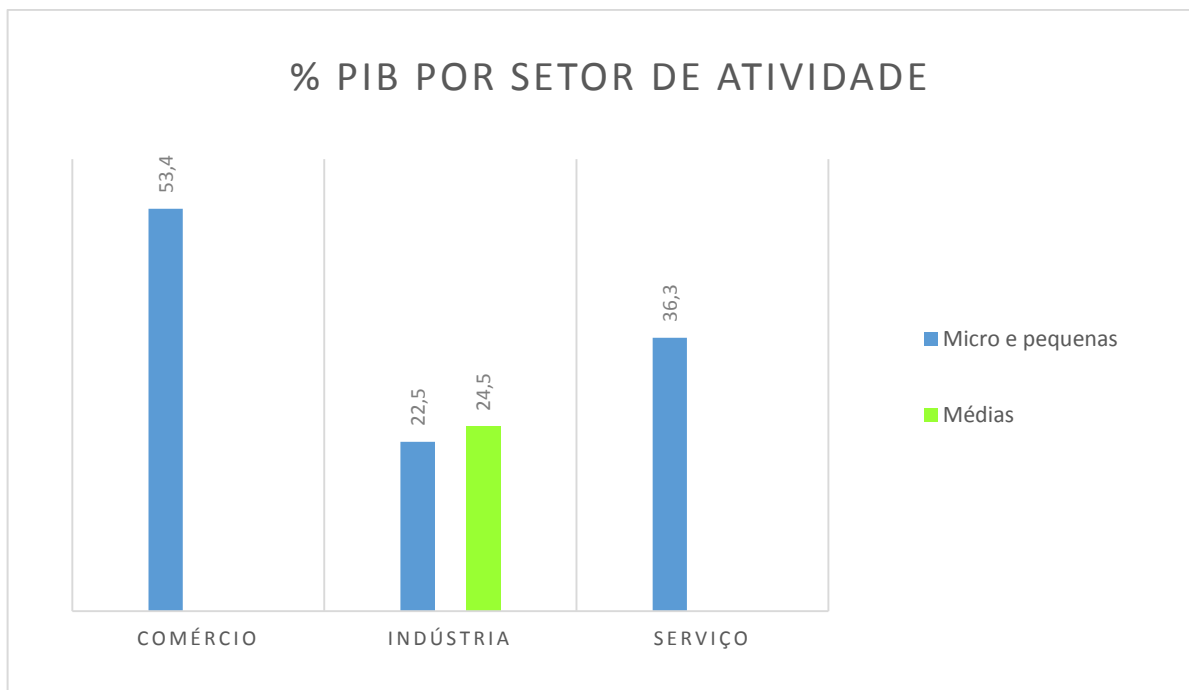


Gráfico 1 - % do PIB por setor de atividade. Fonte: SEBRAE/IBGE 2015.

Luiz Barretto, presidente do SEBRAE, em entrevista para a matéria “Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil”, ainda destaca que sozinho um pequeno negócio pode representar pouca coisa, mas que juntos contabilizam 52% da mão de obra formal no país e 40% dos salários pagos.

Segundo dados do SEBRAE (2015), em relação ao número de empresas, as MPEs representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas no país.

O SEBRAE, objetivando a continua melhoria do ambiente de negócio das MPEs, oferece cursos para inspirar o espírito empreendedor, capacitar e aperfeiçoar o empresário e ensinar a gestão do negócio, tudo disponível virtualmente. Além disso o conteúdo no site da empresa está dividido em temas de gestão e em segmentos de mercados, o que possibilita ao empreendedor o acesso às informações específicas sobre o seu negócio.

4 Rede de cooperação entre micro e pequenas empresas

É fato que a capacidade das grandes empresas de negociar e promover seus produtos é maior que a das pequenas empresas e é para alterar esse contexto e deixar as empresas em situação de igualdade que a associação em rede aparece.

Garcia (2007, p. 131), afirma em seu estudo que o “incentivo às MPEs é um importante instrumento de política econômica para reduzir desigualdades regionais, e também no sentido de promover o desenvolvimento econômico.” Daí tamanha a importância dos programas que estimulam o desenvolvimento destas empresas e reduzem a sua taxa de mortalidade.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004, p. 210), em relação às dificuldades da micro e pequena empresa, apontam:

[...] inseridas em um ambiente hipercompetitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens na compra de matérias primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação etc. Estes problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das PMEs.

A formação de uma rede de cooperação, significa a ampliação da força de ação de uma empresa a partir da sua união com outras. Assim, elas passam a ter maior poder de negociação com seus fornecedores e a possibilidade de ampliar a sua fatia de mercado (CAMPBELL; GOOD, 1999 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

O sucesso adquirido pelas grandes empresas, muitas vezes creditado ao controle de mercado exercido por elas, passa a estar acessível à pequena empresa a partir da estruturação de uma rede de cooperação.

A característica que sobressai na rede de colaboração de MPEs é a possibilidade de negociar e comprar diretamente dos fabricantes, a um menor preço e podendo oferecer ao consumidor produtos com valor competitivo com o mercado. Contudo, é muito importante lembrar que apesar de ser uma das maiores dificuldades do pequeno negócio, não é o único benefício possível em uma rede que resulte em lucro. Ferreira Júnior e Teixeira (2007), também destaca o *marketing* em conjunto como grande oportunidade para os micro e pequenos negócios. Ele cita

que ações de *marketing* são onerosas, de alto custo e assim, inviáveis para uma MPE.

O trabalho desenvolvido por Giollo, Witschinski e Rossi (2008), abordou os integrantes de uma rede de pequenas e médias empresas, sobre os benefícios percebidos, consequentes à associação. Os aspectos apontados como influenciados positivamente pela cooperação foram a redução dos custos e o acesso a novos mercados. As principais dificuldades percebidas foram a falta de apoio governamental e a desconfiança entre os membros da rede.

A confiança é característica essencial em uma rede, sem ela não é possível estabelecer um ambiente de cooperação.

5 Setor de Panificação e Confeitaria

De acordo com o estudo de tendências realizado pela parceria entre o SEBRAE e a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP (2009), a forma de consumir mudou e passou a exigir um produto quase que personalizados. Este estudo mostra que apesar da crise econômica e da retração na indústria, o setor do varejo permanece estável.

O mercado de panificação e confeitaria no Brasil é constituído em sua maioria por micro e pequenas empresas. Com aproximadamente 63,2 mil empreendimentos, 96,3% destes estão configurados como MPEs.

Para exemplificar o crescimento do setor, em 1999 este comércio atendia 36,4 milhões de pessoas por dia, em 2008 este número subiu para 40,42 milhões de clientes atendidos por dia no Brasil, conforme detalha o Gráfico 2.



Gráfico 2. Fonte: ABIP, 2009.

O momento é de oportunidade de crescimento para o setor e as empresas estão buscando instrumentos, tecnologias e capacitação para a sua cadeia produtiva. O relatório da ABIP apresenta um crescimento de 11,04% para essas empresas enquanto as grandes redes de supermercado apresentaram crescimento entre 8,1% e 8,5%.

O setor é constituído por 63,2 mil empresas em todo o país, sendo 60 mil MPEs, reunindo 127 mil empresários e mais de 700 mil empregados. A região com maior ocorrência é a sudeste e 45% do faturamento total destas empresas é de produtos de fabricação própria (ABIP, 2009). A ocorrência destas empresas pelas regiões do Brasil podem ser observadas conforme o Gráfico 3 e sua densidade pela região centro-oeste no Gráfico 4.

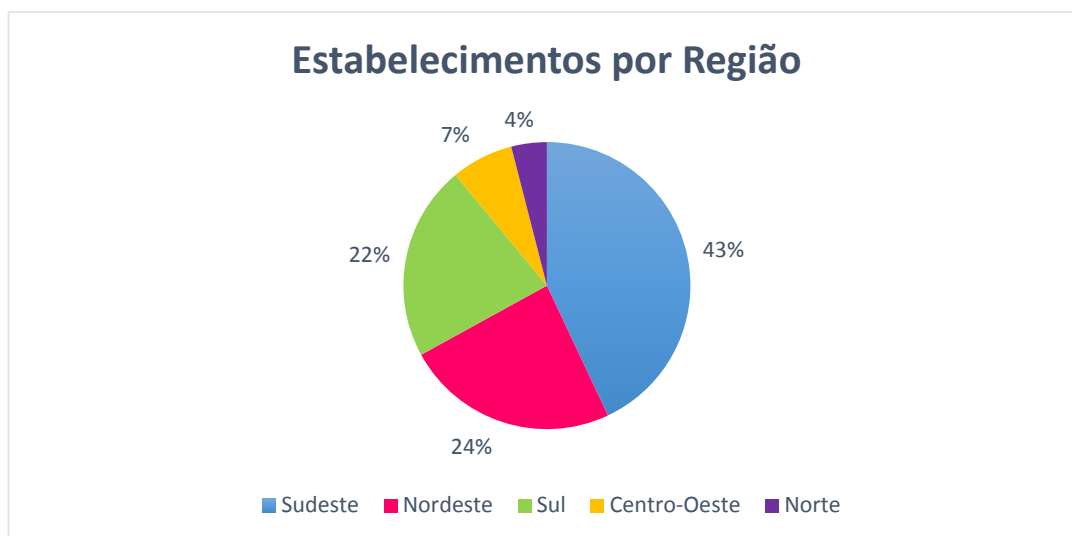


Gráfico 3. Fonte: ABIP 2009.

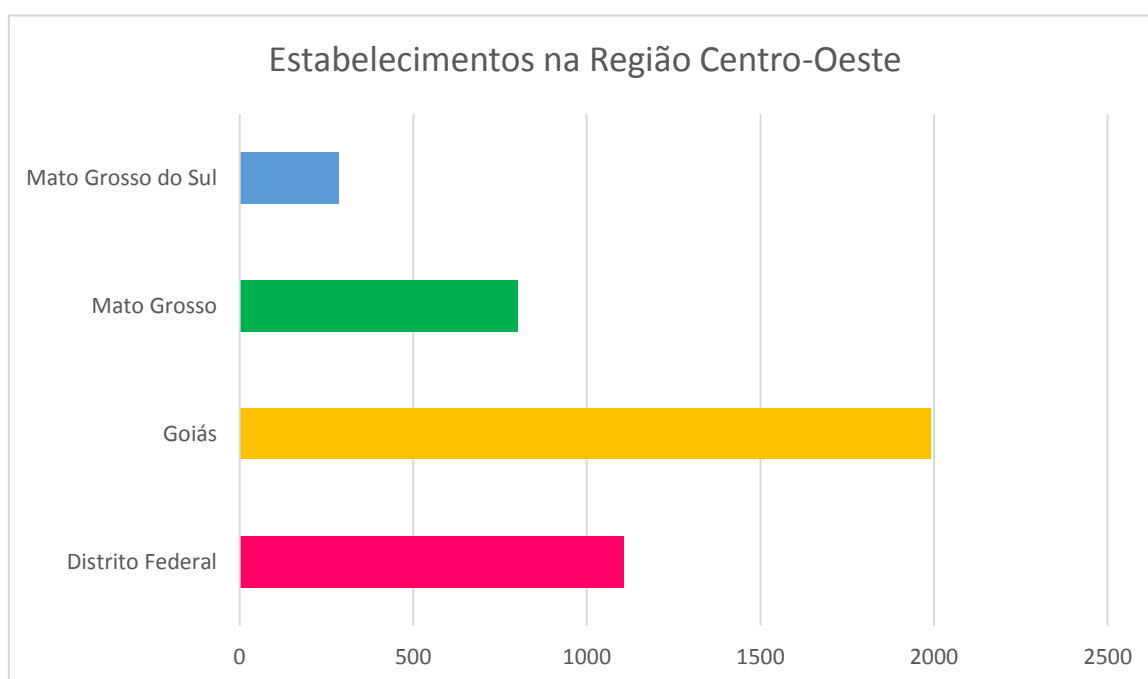


Gráfico 4. Fonte: ABIP, 2009.

Dos produtos consumidos no país, 86% correspondem à produção artesanal e de fabricação própria, representando 48% do faturamento dessas empresas. Nesta preferência, Brasília está em quinto lugar no ranking dos principais mercados do produto no país, conforme mostram os Gráficos 5 e 6.

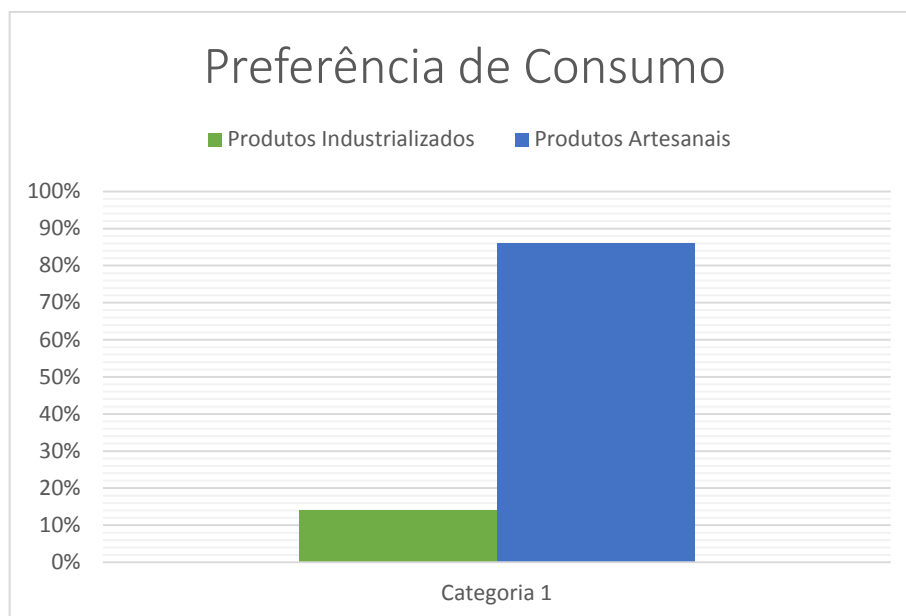


Gráfico 5. Fonte ABIP, 2009.

No Gráfico 6 pode ser observado os mercados de panificação e confeitaria onde a preferência do consumidor é por produtos artesanais e de fabricação própria e quanto deste mercado essa preferência representa.

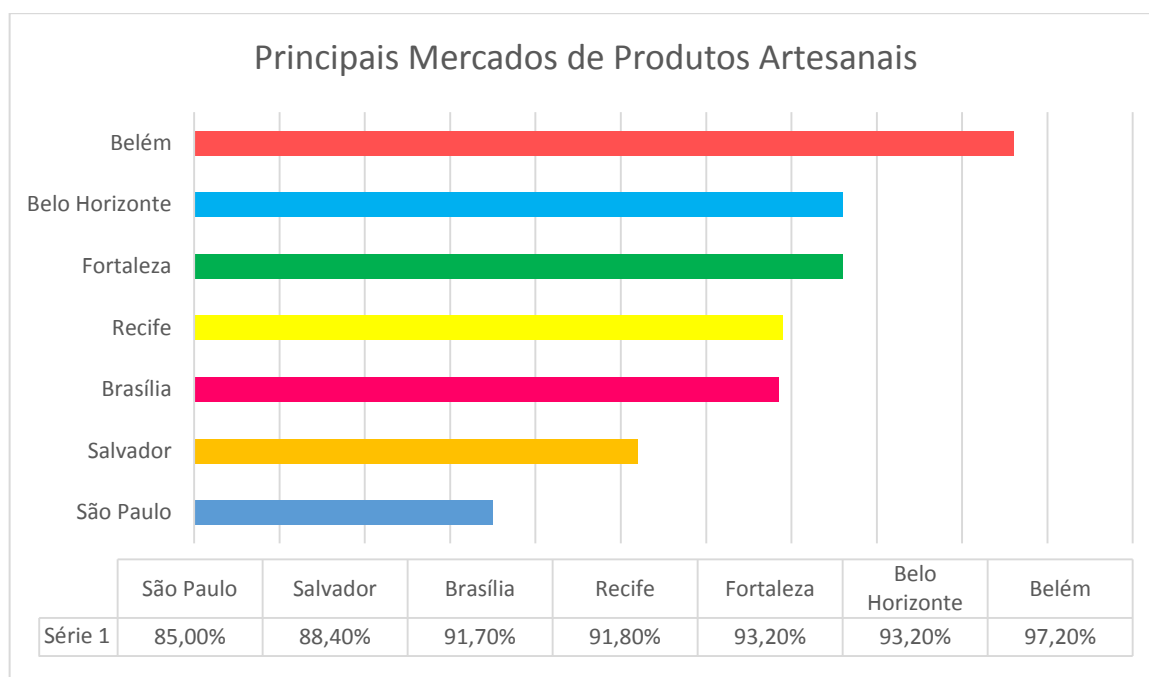


Gráfico 6. Fonte ABIP, 2009.

A união do setor de panificação e confeitaria com a mudança no hábito de consumo faz com que as empresas deste mercado busquem formas de se destacar da concorrência e captar novos clientes. Um diferencial na apresentação de uma vitrine, em embalagens, decoração do ambiente da loja, ingredientes de melhor

qualidade, melhoria nos processos etc., significa investimento no negócio e não necessariamente retorno financeiro imediato.

6 Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.”

Para o desenvolvimento deste artigo, que se baseou em pesquisa exploratória, foi utilizada pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e meio eletrônico, permitindo apresentar o conceito de rede de empresas e a modalidade de rede por cooperação.

Revisando publicações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE foi possível apresentar o ambiente das micro e pequenas empresas, o panorama atual e sua importância no economia do Brasil.

Os estudos de tendência, elaborados pela Associação Brasileira da Indústrias de Panificação e Confeitaria – ABIP em parceria com o SEBRAE, permitiram expor dados e expectativas sobre o setor de panificação e confeitaria.

A pesquisa exploratória consiste em encontrar mais informação sobre o assunto que será estudado, por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciaram na prática o problema abordado (PRADANOV; FREIRAS, 2013).

7 Resultados

Os resultados apresentados baseiam-se nos levantamentos bibliográficos e na análise de entrevistas em profundidade realizadas na etapa final da pesquisa.

Foram entrevistados cinco empresários do setor de panificação e confeitaria do Distrito Federal, com registros de micro ou pequena empresa.

A análise feita sobre as respostas resultou nas observações descritas a seguir:

Todos os entrevistados afirmam que não possuem estrutura para comprar insumos diretamente dos fabricantes, restando aos empreendedores buscar no varejo e por outros intermediários, como distribuidoras, a compra dos seus insumos por valores mais altos. O reflexo desta situação aparece nos preços finais dos produtos e na rentabilidade das empresas que por competirem com empresas maiores não conseguem ser competitivos. Assim como apresentado na teoria do estudo realizado neste artigo.

A proprietária da confeitaria Amor à Torta, ainda aponta um outro aspecto. Quando perguntada sobre as maiores dificuldades enfrentadas pelo seu negócio em relação ao tipo de insumo ofertado, ele afirmou que “normalmente, a maior dificuldade é com relação ao preço, mas ultimamente estamos tendo problema também com falta de certos produtos”.

Todos os entrevistados apontam o fornecedor como a maior dificuldade do negócio. Amato Neto (1999), conforme apresentado anteriormente neste artigo, já havia apontado que uma das principais reclamações do micro e pequeno empresário é com a falta de recursos. Os entrevistados citaram a variedade dos produtos, disponibilidade, preço e quantidade como os aspectos mais problemáticos em relação aos fornecedores.

Sobre as dificuldade que encontra quando procura comprar diretamente do fabricante, a representante da confeitaria Florentine Bolos e Doces conta que “o pedido mínimo é sempre muito superior do que a demanda real do meu negócio”.

Todos os entrevistados confirmaram que poder comprar diretamente do fabricante os tornaria mais competitivos e daria acesso a produtos de melhor qualidade. O acesso a recursos por uma valor menor permite que o valor ofertado para o cliente no produto final também seja menor e conseqüentemente mais competitivo.

Quatro entrevistados afirmaram conhecer pouco sobre rede de cooperação, mas que gostariam de saber um pouco mais, conhecer os benefícios para o negócio e avaliar se acham possível aplicar às suas realidades. Esta falta de conhecimento representa a principal barreira para as empresas estabelecerem a

rede de cooperação ao até mesmo compreender os possíveis ganhos para o seu negócio.

Apenas um entrevistado afirmou conhecer sobre o assunto e achar muito interessante para o seu negócio. A representante da Florentine Bolos e Doces, reforçando a importância do fornecedor para a cadeia de suprimentos dos micro e pequenos negócios, disse que com a rede de cooperação “poderia ter acesso a matéria prima num preço menor, o que melhoraria o preço final para o consumidor, além de ter acesso a matéria prima de qualidade superior e/ou exclusiva.”

Três entrevistados ressaltaram não achar os fabricantes preparados para atender as necessidades do micro e pequeno empreendedor e destacaram o volume e o preço dos pedidos mínimos como a principal dificuldade. Professor do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC e *chef pâtissier* contou que os fabricantes “na verdade excluem o microempreendedor, falta a visão de empoderar o pequeno negócio local.” Na teoria estudada ficou claro que o desenvolvimento das MPEs não só desenvolvem o negócios como também a região em que está inserido.

Três entrevistados afirmaram só perceber benefício da rede de cooperação na hora de comprar insumos. Durante a entrevista ficou claro que isto se deve ao fato de não terem maiores conhecimentos sobre o assunto. Expostas algumas outras possibilidades, como a troca de *know-how* e capacitação, os entrevistados se mostraram mais interessados em conhecer mais sobre redes de cooperação.

Dois entrevistados apontaram a possibilidade de benefícios tecnológicos, de armazenamento e de transporte com a rede de cooperação. A entrevistada da confeitaria Florentine Bolos e Doces disse acreditar que “a cooperação pode acontecer nos processos administrativos, a cada fim de exercício os cooperados pagariam para um escritório de contabilidade fazer o IR, por exemplo, ou até nas soluções de tecnologia, armazenamento e transporte”.

8 Conclusão

O objetivo deste artigo foi verificar por meio de entrevistas com micro e pequenos empreendedores do setor de panificação e confeitaria se as suas percepções estavam em concordância com a teoria. Os profissionais confirmaram ter dificuldade em comprar insumos diretamente do fabricante, o valor e quantidade dos pedidos mínimos são muito altos, aliado ao pequeno poder de barganha das pequenas empresas só resta a elas os fornecedores no varejo.

A pesquisa realizada possibilitou compreender o que é uma rede de cooperação e como ela pode trabalhar em benefício de seus membros, conhecer o cenário das micro e pequenas empresas, sua representatividade na economia do país e principais dificuldades em comparação à força das grandes empresas.

Uma conclusão geral possível é que os entrevistados ainda possuem pouca visão do que uma rede de cooperação entre os seus negócios poderia trazer de benfeitoria e apontam, em sua maioria, apenas a compra de insumos como benefício.

A conclusão das entrevistas provou estar de acordo com o conteúdo da pesquisa feita neste estudo e também corroborou com uma das premissas do artigo de que o conceito de rede de cooperação, apesar de ser percebido como uma vantagem estratégica, não é uma iniciativa perseguida pelos profissionais.

Os dados relativos ao setor de panificação e confeitaria no Distrito Federal são escassos, as associações da região que foram procuradas disponibilizaram cartilhas, relatórios e estudos de tendências, mas não foi encontrado nenhum estudo específico para o DF.

Relacionado a entrevista, a principal dificuldade foi em encontrar profissionais interessados em participar. O principal argumento para não participar foi não conhecer e não ter interesse em fazer parte de rede de cooperação.

Sobre os resultados das entrevistas, a amostra foi pequena, podendo ser refeita para buscar um resultado mais significativo com um número maior de participantes. É interessante buscar o ponto de vista dos fornecedores e fabricantes, quais as dificuldades por eles enfrentadas para ofertar produtos para o mercado e qual a razão de não haver o interesse ou a iniciativa de atender as micro e pequenas empresas do DF.

**Cooperation Network as a Competitive Strategy for Micro and Small Business:
the perception of the bakery and pastry professional of Distrito Federal**

ABSTRACT

The objective of this study were verify through an interview with professionals of the bakery and pastry sector of Distrito Federal (DF) what is their perception and understanding about the concept of cooperation network between companies and its effects and benefits toward their business. In this work, a theoretical and conceptual analysis is made by bibliographical research in secondary sources on cooperation networks, on the reality of micro and small enterprises (MPEs) in Brazil and on cooperation network within the reality of these companies. Taking the study to the bakery and pastry sector, which will be a contextualization of the reality of this market, trends and forecasts and what their representation in the regional market of the Distrito Federal (DF). Following are the main points of the interviews with MPEs of bakery and pastry market professionals of DF, showing the difficulty perceived by them and their understanding of the cooperation network and its effects. The result of the interviews shows that the main difficulty identified by the professionals is associated to suppliers and the cooperation network would solve this difficulty.

Key words: Cooperation Network. Micro and Small Company. Bakery and Pastry. Distrito Federal.

9 Referências

ABIP. *Estudo de Tendências - perspectivas para a panificação e confeitaria*. Convênio SEBRAE / ABIP. Jul., 2009.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial*. 1999. 236 f. Tese (Professor Livre-Docente). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1999.

BALESTRIN, Alsones. VARGAS, Lilia Maria. *A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências*. Revista de Administração Contemporânea – RAC, ed. especial, p.203-227, 2004, Curitiba.

CAMFIELD, et al. *Formação de Redes Associativas: sua importância e contribuição para o aumento da competitividade em empresas de pequeno porte*. Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE, v.4, n.1, p. 21-32, 2005, Santa Catarina.

FEITOSA, Maria Luiza P. de Alencar Mayer. *Acordo de cooperação entre empresas e o efeito rede*. *Verba Juris*: Anuário da Pós Graduação em Direito, v. 2, n. 2, p. 195-228, jan./dez., 2003, Paraíba.

FERREIRA JUNIOR, Israel. TEIXEIRA, Rivanda Meira. *Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados*. *Revista de administração Mackenzie – RAM*, v.8, n.3, p.128-152, 2007, Curitiba.

GARCIA, Junior Ruiz. *A importância dos instrumentos de apoio à inovação para micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico*. *Revista FAE*, v.10, n.2, p.131-144, jul./dez., 2007, Curitiba.

GIOLLO, Paulo Roberto. WITSCHINSKI, Tania Ines. ROSSI, Maira. *Benefícios obtidos com a adesão as redes de pequenas e médias empresas do município de Erechim*. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15, Curitiba, 2008.

HERMES, Rodolfo Renato. RESENDE, Luís Maurício. JUNIOR, Pedro Paulo Andrade. *Análise Coopetitiva: um modelo para redes horizontais de empresas*. *Revista G&DR*, v. 9, n. 2, p. 65-95, mai./ago., 2013, Taubaté, SP.

IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acessado em: 30/01/2016.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – ITCP. Disponível em: <<http://www.institutoitpc.org.br>> Acessado em: ago., 2015.

KAUARK, Fabiana da Silva. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. *Metodologia da pesquisa: guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Danton Siqueira Pitta. MERLO, Edgard Monforte. NAGANO, Marcelo Seido. *Economia de comunhão e redes de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo*. *Revista da FAE*, v.10, n.2, p.115-129, jul./dez., 2007, Curitiba.

PORTAL BRASIL. *Micro e pequenas empresas movimentam R\$ 10,78 bi nas compras públicas de 2015*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015#>>. Acessado em: 17/02/2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>

SEBRAE. *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acessado em: 02/02/2016.

SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Jul., 2014.

SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: Região Centro-Oeste*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Fev., 2015.

SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira - Relatório Executivo*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Fev., 2015.

SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília, junho de 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acessado em: 25/02/2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acessado em: set., 2015.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO DE BRASÍLIA – SIAB. Disponível em: <<http://www.sindicatodaindustria.com.br/siabdf>> Acessado em: nov., 2015.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. *Metodologia da Pesquisa*. 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. AMANCIO, Robson. LIMA, Juvêncio Braga de. *Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões*. Revista de Administração, v.41, n.2, p. 136-146, abr./maio/jun., 2006, São Paulo.

VERSCHOORE, Jorge Renato. BALESTRIN, Alsones. *Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul*. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.12, n.4, p. 1043-1069, out./dez., 2008, Curitiba.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista semiestruturada

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário. O objetivo é identificar pelas suas respostas as suas necessidades como micro ou pequeno empreendedor do setor de panificação e confeitaria.

Dados pessoais

- **Profissão/empreendimento:**

Perguntas

1) No seu negócio, você compra ou gostaria de comprar diretamente do fabricante?

- a) Se sim, quais benefícios ou vantagens isto significa para o seu negócio.

- b) Se não, justifique.

- c) Se gostaria, aponte quais vantagens esta mudança traria para o seu negócio.

2) As quantidades e valores de pedido mínimo praticadas pelos fabricantes do DF estão de acordo com a capacidade do seu negócio?

- a) Sim.
b) Não.

3) Como empreendedor, você acha que os fabricantes estão preparados para atender o tipo de demanda feita pelas pequenas empresas?

- a) Se sim, você consegue apontar uma situação onde um fabricante conseguiu atender as necessidades específicas de uma pequena empresa?

b) Se não, como você acha que os fabricantes poderiam se adaptar para atender a essas necessidades?

4) Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelo seu negócio em relação ao tipo de insumo ofertado pelo fabricante? Entenda “tipo” como qualquer aspecto relacionado ao insumo como: quantidade, qualidade, capacidade de armazenagem do seu negócio, etc.

5) No seu negócio, você compra principalmente de lojas no varejo/atacado ou do fabricante?

a) Varejo/atacado.

b) Fornecedores.

6) Você já ouviu falar sobre Rede de Cooperação?

a) Conheço pouco sobre o assunto.

b) Conheço e acho muito interessante para o meu negócio.

c) Não conheço.

7) Uma Rede de Cooperação é uma associação entre empresas com um objetivo em comum, buscando crescimento mútuo, de forma conjunta, sem beneficiar uma em detrimento de outra e sem prejudicar a individualidade de cada uma. Resulta em diminuição de custos e investimentos e maior capacidade competitiva no mercado. Você acha que seria possível aplicar ao seu negócio?

a) Se sim, o que você acha que mudaria no seu negócio? Consegue apontar benefícios decorrentes da cooperação?

b) Se não, aponte o porquê. Você vê desvantagens? Acha que para o seu negócio não haveria mudanças vantajosas? Justifique.

8) Se lhe fosse feita uma proposta de ingresso a uma rede de cooperação no segmento do seu negócio, para compra de insumos, você teria interesse em fazer parte ou conhecer melhor a proposta?

a) Sim, gostaria de fazer parte/conhecer melhor. Que benefício você consegue identificar para o seu negócio com esta compra coletiva?

b) Não, acredito que no meu ramo de trabalho não me traria benefício comprar coletivamente os meus insumos. Quais são as desvantagens que você identifica?

9) Você vê como um risco ou como uma estratégia competitiva a compra coletiva de insumos onde é pago apenas o valor relativo a sua cota de produtos?

a) Risco. Como você entende que esta relação poderia prejudicar o seu negócio?

b) Estratégia. Como você entende que esta relação tornaria o seu negócio mais competitivo?

10) Em que outros aspectos você acha que uma rede de cooperação poderia ser aplicada dentro do seu negócio? Você consegue enxergar outra aplicação ou vê como viável apenas a compra de insumos?

Obrigada por enriquecer este artigo com a sua opinião.