

## Vantagens Competitivas da Formação de Redes de Economia Solidária: o caso Rede Abelha Ceará

*Rosângela Andrade Pessoa\**  
*Danielle Miranda de Oliveira Arruda\*\**  
*Maria Vilma Coelho Moreira Faria\*\*\**

---

### RESUMO

O rápido crescimento das redes de economia solidária e de seu poder de atuação no desenvolvimento empresarial é um dos fenômenos marcantes da última década. A Rede Abelha de Economia Solidária ilustra a dinâmica desta nova forma de organização produtiva, em que os empreendedores se reúnem, em cooperação, no intuito de aumentar a competitividade. O objetivo central da pesquisa foi investigar a percepção dos membros da Rede Abelha Ceará acerca das vantagens competitivas oriundas de sua participação na rede. Buscou-se, ainda, identificar as soluções alcançadas pela Rede Abelha, no que tange aos aspectos de colaboração solidária que ensejam competitividade. Para tanto, utilizou-se como marco referencial teórico o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986). A metodologia abrangeu o estudo de caso e os dados foram submetidos às análises descritiva e de conteúdo. Os resultados indicaram que a formação da rede configura-se como vantagem competitiva para o grupo de apicultores, que ressaltaram benefícios para seu negócio, notadamente no que tange a ganhos de escala provenientes da compra em grupo, apoio governamental para a obtenção de crédito e capacitação para a produção do mel.

**Palavras-chave:** Economia Solidária. Redes Solidárias. Vantagens Competitivas. Rede Abelha.

---

A pobreza no Brasil, produto de situações estruturais, sociais, políticas e econômicas, é alvo da atuação de segmentos diversos da sociedade e do Estado, visando a redução dos desníveis sociais, por meio de economia popular solidária (BERTUCCI, 2003). Assim, um dos grandes desafios na contemporaneidade é o combate ao desemprego, que avança rapidamente à medida em que a tecnologia evolui e cria diversos recursos capazes de ampliar a produtividade das máquinas. Diversas empresas estão fechando ou se modernizando e, como consequência, muitas pessoas são excluídas diariamente de determinadas atividades produtivas, particularmente daquelas que exigem menor qualificação da mão de obra. Nesse

contexto de reestruturação produtiva, afloram dinâmicas organizacionais e mercadológicas: trabalhadores se organizam em cooperativas para alcançar alguns objetivos almejados como oportunidades de trabalho, sem tutela do Estado; quebra do paradigma em relação ao emprego como alternativa para o trabalho sem capital; melhoria da renda e ampliação das possibilidades de transferência de atuação da economia informal para a modalidade formal (SCHNEIDER, 1999).

Conforme Silva e Vinhas (2006) destacam, “o campo da economia solidária, baseado na pequena empresa comunitária, na agricultura familiar, no trabalho doméstico autônomo, nas cooperativas e empresas autogestionárias”, viabiliza a competitividade de cooperativas e pequenas empresas comunitárias. Diversos projetos são desenvolvidos auxiliando no fortalecimento dessas iniciativas de base comunitária, com apoio de entidades governamentais ou não, notadamente por meio de cooperação em rede. Esses projetos são concebidos dentro de uma nova lógica econômica, com suporte nas relações de solidariedade, visando ao desenvolvimento econômico e social em uma perspectiva política e emancipatória (SILVA JÚNIOR, 2006). A organização em rede aparece como estratégia de viabilização das iniciativas econômicas populares, favorecendo a comercialização e a produção, em função da atuação de forma articulada, o que torna mais fácil a competição para essas iniciativas no mercado. A implementação de estratégias e utilização de ferramentas mercadológicas, visando à melhoria do desempenho e à obtenção de vantagens competitivas, tem sido valorizadas por redes de economia solidária (BETANHO; EID, 2005).

A apicultura brasileira cresceu consideravelmente na última década, seja pelo desenvolvimento com a incorporação de tecnologias, pela ampliação de unidades de processamento, pela diversificação dos produtos (mel, própolis, pólen, apitoxina, geléia real, cera) ou pelos processos de formação educativa, mediante cursos sistematizados e material didático específico que fazem ampliar o capital cultural. É um setor que se destaca pela produtividade alcançada e pelas possibilidades de formação de parcerias. A Rede Abelha Ceará acompanha 42 grupos, envolvendo 108 apicultoras e 112 apicultores, articulados para o desenvolvimento sustentável de 29 comunidades em 19 municípios distribuídos no Ceará e consiste no objeto deste estudo. Trata-se de um sujeito coletivo que articula homens e mulheres, visando à organização social e produtiva por meio da criação de abelhas, do gênero apis ou melípona, ensejando, com suporte no agrupamento e no associativismo, uma produção ecológica, justa e solidária (SOUZA; SILVA, 2007).

A Rede Abelha de Economia Solidária concede suporte financeiro a organizações de caráter comunitário. As fontes de recursos financeiros para o funcionamento da Rede Abelha Ceará advêm da anuidade paga pelos membros, que têm um valor correspondente a cinco litros de mel, de doações e projetos das entidades apoiadoras, tais como: Centro de Pesquisa e Assessoria (ESPLAR), Associação Cristã de Base (ACB), Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador (CETRA), Centro de Atendimento ao Trabalhador (CEAT),

Cooperativa Contact, Rede de Socioeconomia Solidária, Rede Abelha Nordeste, institutos tecnológicos, universidades, bancos, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Social do Comércio (SESC), Governos Federal e Estadual (BOLETIM INTERNO DA REDE ABELHA, 2003). A rede tem como objetivo articular grupos para a evolução dos empreendimentos solidários em diferentes formas e em diversas regiões no Brasil.

Esta rede ilustra a dinâmica de uma nova forma de organização produtiva, em que os empreendedores se reúnem, em cooperação, objetivando aumentar a competitividade. O objetivo central da pesquisa foi investigar a percepção dos membros da Rede Abelha Ceará acerca das vantagens competitivas oriundas de sua participação na rede. Buscou-se, ainda, identificar as soluções alcançadas pela Rede Abelha, no que tange aos aspectos de colaboração solidária que ensejam competitividade. Para tanto, utilizou-se como marco referencial teórico o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986).

Este artigo foi organizado em 7 tópicos, além da introdução. No primeiro, levanta-se uma discussão teórica acerca do conceito de economia solidária; no segundo, aborda-se a dinâmica organizacional e mercadológica das iniciativas de cooperação em rede; no terceiro tópico, apresentam-se, em nível teórico, as vantagens competitivas das redes; no quarto, descreve-se a Rede Abelha Ceará; o quinto tópico traz os detalhes da abordagem metodológica; no sexto, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, seguido das conclusões e das referências bibliográficas.

## **ECONOMIA SOLIDÁRIA: BREVE DISCUSSÃO**

A perspectiva de compreensão de Economia Solidária ocorre por meio do contato direto com a realidade concreta de seus atores sociais no cotidiano de suas práticas, sejam homens ou mulheres em suas atividades produtivas, de comercialização, consumo e prestação de serviços; ou em projetos de pesquisa; igrejas, em suas ações; movimento de sindicatos em busca de soluções; movimentos sociais à procura de organização comunitária ou em poder público na elaboração e execução de políticas em parceria com a sociedade. Na concepção de Andion (2002 p. 4-5)

[...] a economia solidária é como um conjunto de organizações que atuam no campo social mobilizada a partir da sociedade civil e que têm as seguintes características: (i) demanda e ofertas são construídas conjuntamente, ou seja, as iniciativas vinculam-se exclusivamente às necessidades ou às demandas reais vividas localmente pelas populações; (ii) são espaços enraizados na esfera pública, constituindo-se em uma comunidade política local; (iii) visam a uma ampliação do acesso a bens e serviços produzidos; (iv) e sua gestão está baseada na hibridação de

diferentes fontes de financiamento (doações, vendas de produto, fontes públicas, investimento social privado etc).

França Filho e Laville (2004) salientam a necessidade da inserção da economia solidária tanto na esfera política como no âmbito econômico para que possa contribuir com melhorias sociais. De acordo com os autores, a economia solidária não é uma nova forma de economia, mas uma articulação entre as economias mercantil, não mercantil e não monetária. Desta maneira, constitui um fato associativo composto por uma dimensão econômica, política e social, em permanente articulação, sendo baseada, sobretudo, em valores do associativismo e cooperativismo, oriundos dos meios populares e da sociedade. A economia solidária pode ser definida como “uma série de experiências organizacionais inscritas numa dinâmica atual em torno das chamadas novas formas de solidariedade” (FRANÇA FILHO, 2003, p.13).

Deste modo, não se pode distinguir empreendimentos populares e solidários de iniciativas autogestionárias (TAULIE, 2001). Para Roca (TAUILE, 2001, p. 3) “a economia solidária recobre diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incumbem, seja para criar sua própria fonte de trabalho, seja para ter acesso a bens e serviços de qualidade ao mais baixo custo possível.” E, numa dinâmica solidária e de reciprocidade, articulam-se os interesses individuais aos coletivos. Dentre essas características, destacam-se

[...] a reciprocidade colocada no cerne de sua passagem à ação econômica; as pessoas se associam numa base voluntária com o objetivo de satisfazer necessidades sociais e culturais; a vontade de empreender é coletiva. Não se busca o “retorno sobre o investimento” individual; tais iniciativas se perenizam combinando fontes de recursos mercantis, não-mercantis e não-monetários (financiamento híbrido: estático, receitas autogeridas e contribuições voluntárias); estas experiências organizam-se dentro de uma dinâmica cidadã favorecendo a criação de espaços públicos de proximidade (ROCA apud TAUILE, 2001, p. 3).

Os empreendimentos de economia solidária são gerenciados pelos próprios trabalhadores. Com efeito, o interesse e o empenho dos trabalhadores no crescimento da empresa tendem a ser maiores. Tauile (2000, p.1) ressalta a remuneração privilegiada do trabalho em relação ao capital, tanto no campo quanto na cidade, bem como o grau de democracia interna dos empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva.

Estas iniciativas são comumente organizadas em rede, no intuito de favorecer as dimensões comercial e produtiva, gerando competitividade. O próximo tópico aborda a dinâmica da organização em rede.

## DINÂMICA ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICA DAS INICIATIVAS DE COOPERAÇÃO EM REDE

As empresas da economia solidária, como qualquer outra organização produtiva, possuem exigências funcionais presentes no cotidiano da sua gestão. Esta forma de organização econômica propõe a busca da articulação das estratégias de sobrevivência dos que oscilam entre a exclusão e a vulnerabilidade com a crescente inovação das redes de empreendimentos locais (LIMA, 2001).

Na economia solidária, as redes são espaços de fortalecimento para a comercialização. Os pequenos empreendimentos solidários têm mais chances de se manter no mercado associando-se a outros empreendimentos, podendo realizar compras coletivas, compartilhar maquinários, disseminar informação, e outras ações que contribuam para aumentar a sua competitividade no mercado. As redes de economia solidária integram grupos de consumidores, produtores e prestadores de serviços em uma mesma organização. Uma rede pode ser formada por organizações de um bairro, de uma região ou até de um país inteiro, onde todos se propõem à prática do consumo solidário, com o objetivo de comprar produtos e serviços da própria rede para garantir trabalho e renda para as pessoas que dela fazem parte, preservar o meio ambiente, além de produzir produtos e serviços de que os membros do grupo precisam para viver melhor, formando, assim, uma sólida parceria em que todos possam se organizar de maneira harmônica e integrada (MELO NETO, 2007). Assim, conforme Mance (2003), o consumo solidário é praticado “não apenas em favor dos trabalhadores que produziram aquele bem ou serviço e da manutenção do equilíbrio dos ecossistemas” (MANCE, 2003 apud EID et al 2005). Os que fazem parte dessas redes têm interesse de que os concorrentes dêem certo, porque acreditam que se um empreendimento cresce, há possibilidades de todos crescerem juntos. Considerando que quando um empreendimento fracassa, a rede enfraquece, os integrantes da rede interagem e apóiam-se coletivamente. Mance (2001) classifica as redes de economia solidária nas configurações a seguir, conforme mostra a Figura 1.

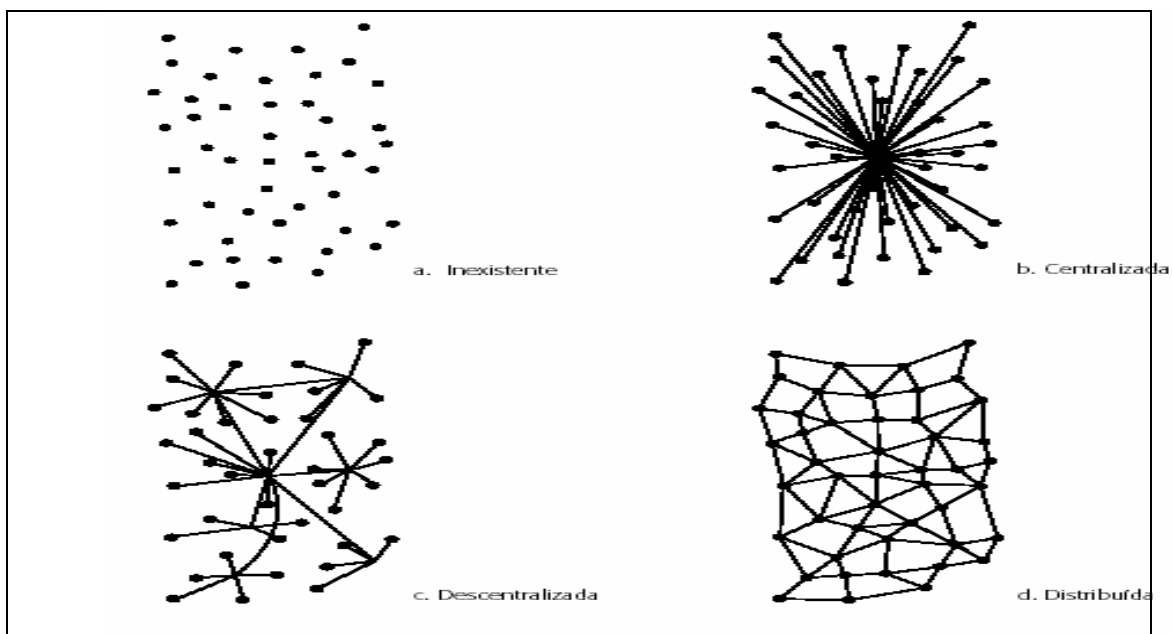


Figura 1 - Redes de Economia Solidária.

Fonte: Mance (2001).

Na configuração A, não há rede, pois os pontos estão isolados; na modalidade B, a rede é centralizada, portanto, a informação que aí circula segue em direção ao ponto central e é distribuída para todos os lugares, fazendo uma ligação entre os integrantes da rede (estados e cidades). Na configuração C, a rede é descentralizada, pois existem múltiplas ligações, onde diferentes grupos se articulam, produzindo diversos produtos e serviços. As informações partem de um ponto e chegam a outro por meio desses ou de outros interligados à rede. Nesse contexto, a configuração organizacional das redes, em geral, é de decisões políticas regionais, onde cada região, por meio de seus membros, se organiza em grupo e toma em rede as próprias decisões coletivas. Para finalizar, Na configuração D, a rede é distribuída; porquanto a informação corre de um lugar para outro. Essa é a melhor forma de conexão entre as redes, pois se faz "ponto a ponto". Trata-se de uma rede mais complexa, em que todos os pontos se unem simultaneamente. Dessa forma, uma rede econômica integraliza diversos grupos de consumidores, cujos membros compram somente produtos da rede, conseqüentemente, os empreendimentos solidários vendem sua produção às pessoas do grupo, originando receita para criar outras cooperativas ou empresas sociais.

A Rede Abelha Ceará se configura como uma rede descentralizada, na qual se observam múltiplas ligações e organização em nível regional.

Mance (2001) sugere quatro critérios necessários para participação em rede de economia solidária: não haver nenhum tipo de exploração, opressão ou dominação nos empreendimentos; preservar o equilíbrio dos ecossistemas; compartilhar o excedente para reinvestimento coletivo; e assegurar autodeterminação dos fins e autogestão dos meios.

Observa-se que os critérios exigem responsabilidade e compromisso, porquanto todos participantes da rede têm como meta principal a produção de produtos que seus integrantes habitualmente consomem no mercado tradicional (MELO NETO, 2007).

Uma possibilidade de se iniciar uma rede de economia solidária é com a participação dos produtores solidários e prestadores de serviços. Nesse caso, todos os participantes da rede se organizam em grupo e fazem as compras dos seus insumos. Em rede se compra a preços mais baixos, compartilham-se os equipamentos e instalações, diminuindo os custos e aumentando, assim, o excedente obtido. O excedente aqui é entendido como a receita que existe depois de serem deduzidos os custos. Em consequência, uma parte desse excedente ou saldo positivo é reinvestida para financiar outros empreendimentos. Ressalte-se que todos os membros da rede devem participar do consumo solidário, de maneira que tudo o que é produzido na rede seja consumido internamente.

A cooperação oferece, ainda, a possibilidade de se dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos à inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, a competitividade. Esta oportunidade decorre da formação de redes de economia solidária, que operam sob a lógica de que a riqueza originada pelo trabalho coletivo é a melhor forma de geração de trabalho e renda, principalmente para as pessoas que não têm o ensejo de entrar no mercado de trabalho formal, minimizando assim, a desigualdade social. Com isso, por meio da comercialização realizada entre grupos solidários, obtém-se um valor excedente para o grupo e os membros da rede podem comprar os produtos e serviços.

A partir de estudos empreendidos em cooperativas de reforma agrária, Eid (2005) observou que o consumo solidário, conforme definido por Mance (2003) e apresentado nos parágrafos antecedentes, “pode absorver parte da produção dos empreendimentos econômicos solidários”. Porém, o autor destaca que, para viabilizar a produção rural, parece inevitável, para as organizações produtivas, inserir-se no mercado e construir mecanismos para gradativamente competir na economia capitalista. O próximo tópico aborda as vantagens competitivas que estas redes podem obter.

## **VANTAGENS COMPETITIVAS DAS REDES**

A organização em rede pode se apresentar como estratégia competitiva para os pequenos empreendimentos, favorecendo o desenvolvimento do empreendedorismo além de promover o desenvolvimento econômico de cooperativas, com impactos no desenvolvimento local (BARBOSA, 2007).

Aliglieri et al. (2002) consideram que a “capacidade de interagir de forma cooperativa com outras empresas e com a sociedade é fundamental para a sobrevivência, a legitimidade e a competitividade no mercado”.

As empresas de economia solidária, por suas características intrínsecas, são adaptadas para interagir associativamente. Nesse sentido, Aliglieri et al (2002) destacam que, “com o permanente desequilíbrio imposto pela globalização, é fundamental a capacidade de interagir associativamente com outros agentes econômicos por meio de coordenação e cooperação entre organizações”, fato que exige das empresas uma nova adaptação organizacional, considerando a eliminação de barreiras em três dimensões, apresentadas por Wood Jr. e Zuffo (1997 apud Barbosa, 2002): horizontal, com consequência no enfraquecimento das divisões departamentais; externa, por meio de alianças com clientes, fornecedores e concorrentes; e geográfica, que pressupõe alianças estratégicas com vistas à explorar novos mercados.

Conforme Porter (1986), cinco forças competitivas estão envolvidas na dinâmica do mercado e determinam a lucratividade industrial, por exercerem influência no preço, custo e investimento: poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores (clientes); ameaças de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos participantes; e competição entre empresas da indústria.

Considerando que o cerne da estratégia empresarial constitui-se na decisão do escopo competitivo e no tipo de vantagem a ser perseguido (AAKER, 1984 apud HEXSEL e PAIVA, 2005), no que tange aos pequenos empreendimentos, foco deste estudo, a competitividade pode ser alcançada por meio da diferenciação no mercado, liderança de custo ou flexibilidade/custo, sendo a diferenciação dos produtos característica da maior parte dos negócios de pequeno porte, direcionados para um nicho de mercado (BARBOSA, 2007). Entretanto, diversos estudos POWELL e MAISHALL (1982), Dyer e Singer (1998), Shimitz, (1977), Feuster Seifer (1977) apontam para a formação de redes como possibilidade de obtenção de vantagens competitivas inerentes às grandes empresas, que não seriam viáveis para empreendimentos de pequeno porte isolados.

Assim, “um dos focos que vem chamando atenção no estudo da estrutura das redes está relacionado à questão da competitividade que este tipo de estrutura apresenta em relação a outras organizações que se encontram dispersas no mercado” (CRUZ e QUANDT, 2007). As empresas participantes de redes obtêm ganhos de eficiência que firmas individuais dificilmente alcançariam SHIMITZ (1977 apud Cruz e Quandt, 2007). A inserção em rede permite o fomento de estratégias que reduzem a mortalidade de negócios que não conseguiriam sobreviver sozinhos “(BARBOSA, 2007).

O modelo de Porter (1986) foi desenvolvido no intuito de analisar o ambiente competitivo, que na perspectiva do autor, exige monitoramento



permanente da “rivalidade entre concorrentes industriais, da ameaça de produtos substitutos e de entrada de novos concorrentes, e do poder de barganha dos clientes e fornecedores” (PORTER, 1986). No caso específico da Rede Abelha Ceará, a obtenção de vantagens competitivas oriundas da alocação dos pequenos produtores rurais em rede foi analisada à luz das cinco forças de Porter (1986) apresentadas nesse tópico. Na concepção do autor, “o conhecimento da indústria propicia subsídios para a obtenção de uma vantagem competitiva, que se configura na diferença entre o valor que a empresa é capaz de criar para seus compradores e o custo de criação desses valores” PORTER (1990 apud BETANHO et al., 2005).

Coutinho e Ferraz (1995 apud Betanho et al., 2005) ressaltam a necessidade de superação da fragilidade do sistema empresarial brasileiro como desafio essencial, “tendo em vista que o atual cenário de rápidas transformações pode levar ao aprofundamento do abismo que separa a estrutura competitiva do país dos demais, com reflexos indesejáveis de agravamentos das disparidades sociais e regionais. Para vencê-lo, é imprescindível que a internacionalização da inovação técnica e a capacitação sejam vistas como atividades empresariais permanentes e estruturadas”. Nesse sentido, Rodrigues (2006 apud Cruz e Quant, 2007) enfatiza os incentivos e as articulações regionais que a articulação de uma rede podem favorecer.

A formação de rede pode ser motivada pelo escopo da empresa em alcançar posições competitivas ou poder de mercado, dentre outras possibilidades apontadas por Kogut (1988 apud Pereira; Pedroso, 2003). O presente estudo está focado nesta dinâmica, que tem como objeto a Rede Abelha Ceará, descrita no próximo tópico.

## **A REDE ABELHA CEARÁ**

A Rede Abelha Ceará é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, de caráter educativo, social e assistencial de educação indeterminada. Tem como propósito essencial contribuir na promoção do desenvolvimento socioeconômico e ambiental, fortalecendo a criação de abelhas e a agricultura familiar no Estado do Ceará (REGIMENTO DA REDE ABELHA CEARÁ, 2001).

Em termos estruturais, encontra-se presente em inúmeros territórios, grupos informais de agricultores, associações, cooperativas e ONG's situados no Nordeste do Brasil. Possui Secretaria Executiva assumida pelo Grupo Colméias e coordenações estaduais constituídas nas Redes Abelhas Ceará, Rio Grande do Norte, Piauí, Pernambuco, Paraíba, Maranhão e Bahia, integradas na dinâmica da Rede Abelha Nordeste. (BOLETIM INTERNO REDE ABELHA CEARÁ, 2003).

A ideia de criação da Rede Abelha no Estado do Ceará iniciou-se com um diagnóstico dos grupos de apicultores do próprio estado, acompanhados por três entidades: Cáritas Regional Ceará, Centro de Pesquisa e Assessoria (ESPLAR) e Associação Cristã de Base (ACB). A diagnose foi realizada em 35 grupos, utilizando-se um questionário como instrumental balizador. As informações coletadas se referiam a: identificação do grupo, endereço, equipamentos de que os grupos dispunham, quantidade das colmeias povoadas, produção de mel nos anos 1999 e 2000, forma de comercialização e organização.

As respostas à diagnose apontaram problemas dos grupos em manter os enxames, produção em pequena escala e baixa produtividade. Dos grupos pesquisados, todos os participantes eram do sexo masculino, indicando necessidade de questionar a não participação de mulheres na produção apícola. Na comercialização do mel, os apicultores se deparavam com a concorrência das empresas produtoras, com baixo consumo por partes das pessoas que vêem o mel como remédio e não como alimento, e seus produtos não tinham boa apresentação nem qualidade. Do ponto de vista organizativo, os grupos não contavam com apoio da comunidade e do poder público local, tinham pouco hábito de planejar e ainda enfrentavam a falta de interesse de alguns membros.

Após o conhecimento da realidade dos grupos, o passo dado pelas instituições apoiadoras foi a realização de um encontro regional, que teve como objetivos: discutir a formação da rede de apicultores do Ceará; elaborar um programa de trabalho anual ou bianual; formar núcleos da rede para a implantação do programa; e criar um estatuto ou regras para definição de quem pode ser integrante e realizar troca de experiência, inclusive sobre funcionamento da Rede Abelha Nordeste. Naquela ocasião, os apicultores tinham expectativas de descobrir o que é uma rede de apicultores, obter informações de como comercializar o mel e de encontrar formas de melhorar a produção. Foi nesse encontro de apicultores, realizado no ano de 2000, que foi criada a Rede Abelha Ceará, cuja missão é fortalecer o negócio da criação de abelhas, facilitando a produção e a comercialização dos produtos das unidades familiares e dos grupos comunitários.

A Rede Abelha tem como objetivos principais divulgar o valor alimentar e medicinal dos produtos das abelhas; incentivar a criação de abelhas, protegendo o meio ambiente; criar uma central de informações e comercialização; capacitar os apicultores e as apicultoras para produzir com qualidade e em quantidade; produzir mel orgânico, incentivar a criação de abelhas nativas; estabelecer parcerias; incentivar a participação feminina na criação de abelhas; e aumentar a participação de mulheres na rede. Trata-se de uma organização na qual grupos podem se relacionar de forma a assegurar trocas de informações e gestão compartilhada. Por meio de cooperativismo, as unidades produtivas conseguem melhorar a produção e comercialização do mel, ganhando mais força no mercado. Assim, reconhecendo a importância desta organização para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores nela inseridos e das vantagens competitivas

que a locação dos empreendedores em rede pode proporcionar, foi realizado este estudo, cuja abordagem metodológica está descrita no próximo tópico.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, numa abordagem qualitativa, com o uso de estatística descritiva e análise de conteúdo. De acordo com Yin (2005), a pesquisa sob a forma de estudo de caso procura investigar fenômenos contemporâneos dentro de sua realidade, baseando-se nas várias fontes de evidências reais. Utilizou-se procedimentos exploratório e descritivo. Exploratório porque visou levantar questões para este estudo, e descritivo pelo fato de incluir fatos e fenômenos de determinadas realidades dentro do setor da apicultura na rede. Para a análise quantitativa dos dados, foram empregados recursos dos softwares Excel e SPSS. A seguir são explicitados os detalhamentos dos procedimentos utilizados.

### Procedimentos da Pesquisa

**Coleta de Dados** - A coleta de dados realizou-se em duas etapas. A primeira refere-se à elaboração de material tendo como fonte a pesquisa bibliográfica, enquanto a segunda corresponde à coleta de dados primários, realizada por meio da pesquisa de campo. A execução destas etapas se deu entre os meses de fevereiro de 2007 e janeiro de 2008.

**Pesquisa Bibliográfica** - De acordo com relato de Gil (1999, p. 48), a pesquisa bibliográfica é aquela “[...] desenvolvida a partir de material elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Os dados do material elaborado abrangeram artigos publicados em eventos e periódicos qualificados pela CAPES como nível qualis “A”, dissertações, teses, livros e reportagens publicadas sobre temas de Economia Solidária, dinâmicas organizacionais e mercadológicas de redes e a integração organizacional em rede da Economia Solidária, bem como pesquisa documental que consistiu no exame dos estatutos, regimentos e cadastros da Rede Abelha Ceará.

**Pesquisa de Campo** - Os dados primários foram coletados por meio de formulários de entrevista semiestruturada e em profundidade, aplicados aos apicultores da Rede Abelha Ceará e a outros informantes-chaves (coordenadores da Cáritas Brasileira, coordenador da Rede Abelha Nordeste e as entidades apoiadoras, como ESPLAR, CETRA, ACB e ACT). “O formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta consiste em obter informações diretamente do entrevistado” (LEITE, 2004, p.187). O formulário de entrevista adotado nesta pesquisa é composto de quatro tópicos: 1)

forças competitivas da Rede de Economia Solidária; 2) percepção das possibilidades de formação de “redes” como vantagem competitiva; e 3) soluções alcançadas por intermédio da rede perfazendo um total de 30 questões compostas por perguntas abertas e fechadas, com o intuito de abordar os objetivos do trabalho.

Havendo sido o formulário de entrevista aplicado pelas autoras do estudo, há de se ressaltar, portanto, a importância da confiabilidade e do controle das respostas dos participantes, diminuindo assim, as dúvidas dos entrevistados. O tipo de entrevista seguiu um roteiro preestabelecido, porém permitiu a inclusão de perguntas, de acordo com a posição do sujeito entrevistado. A elaboração do roteiro teve a intenção de que todos os entrevistados respondessem às mesmas perguntas, permitindo a sua comparabilidade, pois as diferenças apresentadas nas respostas tendem a refletir a diversidade entre os julgamentos dos respondentes. O uso dessa técnica demonstrou alguns proveitos e limitações. Além das vantagens apresentadas, é importante destacar o fato de que a entrevista foi uma oportunidade para se obter dados que não se encontravam em fontes documentais e que eram relevantes, tendo favorecido a ampliação do conhecimento sobre o tema, pois os respondentes, em algumas ocasiões, fizeram comentários amplos sobre o objeto estudado, esclarecendo dúvidas e ocasionando questionamentos que enriqueceram a pesquisa.

O período de aplicação do formulário de entrevista ocorreu nos dias 23 a 27 de novembro de 2007, em um encontro de intercâmbio, realizado pelas entidades apoiadoras e organizado pela Cáritas Brasileira, representada pelo coordenador da Rede Abelha Ceará. A aplicação teve duração aproximada de 30 a 40 minutos por entrevistado, o que possibilitou a obtenção de todas as informações necessárias para concluir o estudo.

**População e amostra** - A população-alvo consiste em todos os apicultores associados da Rede Abelha Ceará, estes divididos em 42 grupos articulados, 29 comunidades, em 19 municípios distribuídos no Ceará, reunindo um total de 220 produtores, sendo 112 apicultores e 108 apicultoras. Sob este aspecto, a amostra utilizada no estudo foi constituída por 22 apicultores associados da Rede Abelha Ceará, os quais se encontravam no evento de intercâmbio realizado em Russas, Ceará. Todos os apicultores presentes ao evento fizeram parte da pesquisa.

**Método e Técnicas de Análise dos Dados** - No que se refere à utilização de métodos e técnicas de análise de dados, na busca de consolidar os dados quantitativos, foi aplicado o método descritivo Distribuição de Frequência, apoiado pelo software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os dados tratados e trabalhados do software foram apresentados em forma de gráficos estatísticos, possibilitando melhor visualização dos resultados. Anderson et al. (2002, p. 39) assinalam que “uma distribuição de frequência é um sumário tabular de dados que mostra o número de observações em cada uma das diversas classes não sobrepostas”. O objetivo da estatística descritiva é promover a sintetização e a

descrição de dados numéricos para proporcionar melhor entendimento dos dados (LEITE, 2004), através do uso de gráficos, como forma de melhor explicar a importância da rede para o trabalho apícola brasileiro.

No segundo momento da análise, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977), com o intuito de conferir maior compreensão e fortalecimento das análises. O procedimento metodológico da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977), procura afastar os perigos da compreensão espontânea e lutar contra a evidência do saber subjetivo. Essa atitude de vigilância crítica exige o roteiro metodológico e o emprego de técnicas, afigurando-se tanto mais útil para o especialista das ciências humanas, quanto mais ele tenha sempre uma impressão de familiaridade em face do seu objeto de análise. Bardin (1977, p. 115) considera a análise de conteúdo como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os métodos como as técnicas são recomendados tanto para as pesquisas quantitativas quanto qualitativas (VERGARA, 2005), caso deste estudo, caracterizando-se, sobretudo, pela exigência de categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes, pela possibilidade que oferece do tratamento e armazenamento de grande quantidade de dados, ficando a sua interpretação, no entanto, a cargo do pesquisador.

## **ANÁLISE E RESULTADOS DO ESTUDO**

Apresentam-se nesse segmento a análise dos dados oriundos das entrevistas semiestruturadas com apicultores associados da Rede Abelha Ceará. Os resultados enfocam a dimensão competitividade da formação de rede de economia solidária, incluindo análise a luz do modelo das cinco forças de Porter (1986).

Quanto à percepção da formação de rede como vantagem competitiva, a quase totalidade dos produtores entrevistados ressalta benefícios para seu negócio, concordando com a noção de que: sozinho no negócio é difícil competir; redes de produção chamam a atenção de compradores, de fornecedores e do próprio governo; pequenos empreendimentos, operando de forma articulada, tornam mais fácil a competição no mercado; e a união de produtores facilita o desenvolvimento da cooperação entre empresas e ensejam maior competitividade junto ao mercado, como demonstrado no Gráfico 1.

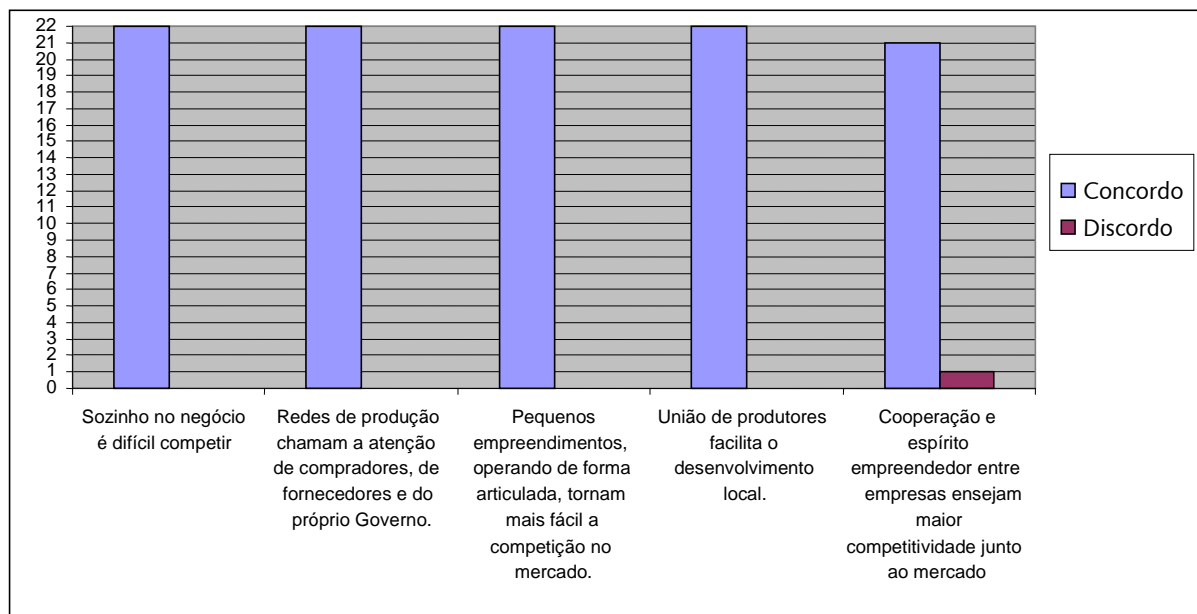


Gráfico 1 - Formação em Rede como Vantagem Competitiva

Fonte: dados da pesquisa (2007).

No que concerne à competitividade no setor da apicultura (Gráfico 2), os indicativos demonstram que foram instalados mais empreendimentos de mel nos últimos três anos, embora este fato não tenha trazido conseqüências para as vendas ou para a produtividade para a maioria dos associados da Rede Abelha. Os entrevistados declararam que existe ligação emocional da parte dos produtores com a atividade produtiva de mel. Os custos fixos são elevados para a maioria dos integrantes da rede que compuseram a amostra. Doze entrevistados relataram ter havido redução na rentabilidade do setor e 11 produtores consideram que há guerra de preços para conquista de mercados ou manutenção dos atuais. Sob a óptica de 11 entrevistados, porém, a diferenciação dos produtos da rede causa impactos positivos no que tange à concorrência: valorização do produto devido à utilização de embalagem superior, à inclusão de informações nutricionais, bem como a dados referentes à validade e origem. Estes aspectos, aliados à utilização de uma marca forte, elevam a confiabilidade dos produtos face aos concorrentes. Estes resultados corroboram a visão de Azevedo (2003), quando ressalta que por meio de parcerias os empreendimentos têm mais chances de se tornarem competitivos no mercado tradicional.

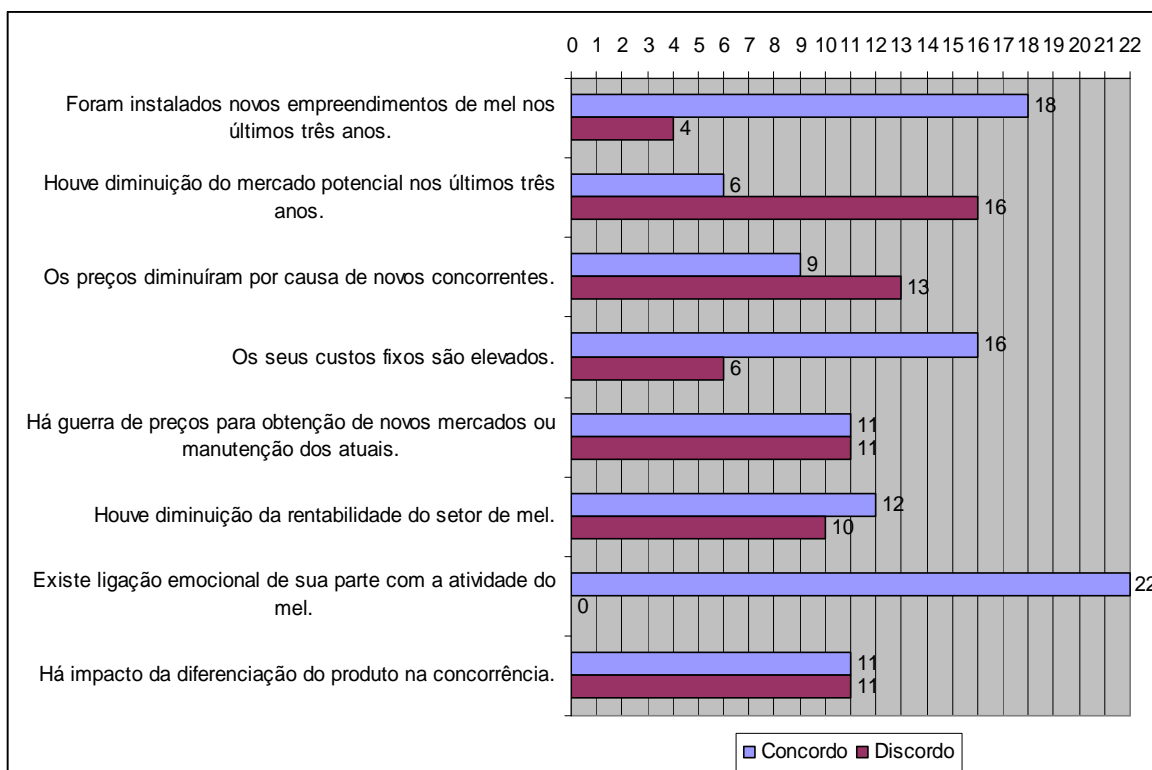


Gráfico 2 - Competitividade no Setor de Mel.

Fonte: dados da pesquisa (2007).

Quanto à avaliação do entabulamento de negócio com os compradores (Gráfico 3), observou-se que os produtores da Rede Abelha Ceará se encontram em circunstância de vulnerabilidade em relação aos seguintes aspectos: os compradores adquirem grandes volumes da produção (15 entrevistados); os compradores são sensíveis à variação de preços em 15 dos casos estudados; a lealdade dos compradores asseverou-se baixa em metade dos empreendimentos; e compradores de sete entrevistados são capazes de produzir mel. Para a maioria, não existiria custos extraordinários para o comprador, caso passasse a comprar de outra unidade produtora. Por outro lado, no mercado local, os compradores desconhecem o valor real do custo da produção do mel, o que dificulta a barganha de preço. Outro fator positivo para os produtores é o fato de não haver concentração de compradores em determinada região, o que também dificulta a barganha por preços.

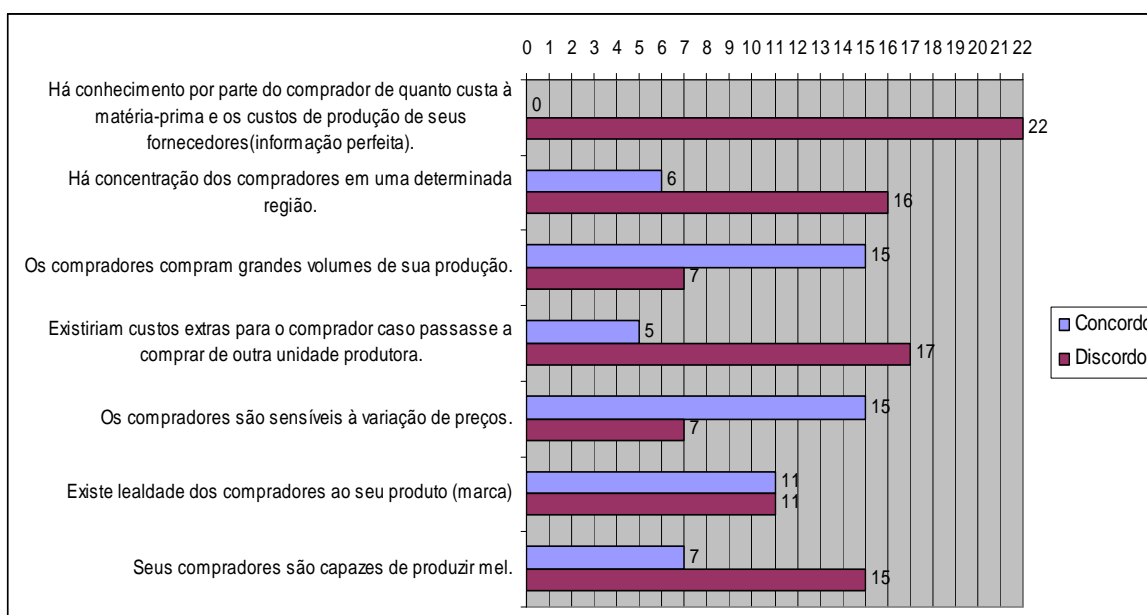


Gráfico 3 - Avaliação da Negociação com Compradores.

Fonte: dados da pesquisa. (2007).

O Quadro 1 mostra as principais motivações apontadas pelos produtores para o exercício da cooperação, tendo em vista melhorar o nível de competitividade no mercado.

Percepção das possibilidades de formação de "redes" como vantagem competitiva	
Componente	Evidências empíricas
Maiores motivações para cooperação dos produtores de mel no Estado do Ceará.	<p>"Através da Rede Abelha já avançamos em muita coisa como: rótulo organização, comunidades e entre municípios" (Entrevistado 1)</p> <p>"Respeito ao meio ambiente, necessidades financeiras de sustentabilidade e aproveitamento do potencial" (Entrevistado 2)</p> <p>"Sonho que a coisa vai melhorar em termos de cooperação. (Entrevistado 3)</p> <p>"Capacitação, formação, comercialização (próprio mercado)" (Entrevistado 4)</p> <p>"Sociabilidade, ampliação do capital cultural. A apicultura deve ser feita em grupo e em rede, para facilitar o processo comercial" (Entrevistado 5)</p> <p>"Através da apicultura temos: apoio financeiro, proteção e nos ensinam a ser mais organizadas. Onde tem união, confiança e entendimento tudo fica mais fácil" (Entrevistado 6)</p> <p>"Para aperfeiçoar meu conhecimento" (Entrevistado 7)</p> <p>"Acredito que as cooperativas se preocupam com os</p>



	<p>pequenos empreendimentos" (Entrevistado 8)</p> <p>"Nosso assentamento é muito eficiente e colabora para a produção de mel e outros produtos (Entrevistado 9)</p> <p>"Financeiro e qualidade de vida" (Entrevistado 10)</p> <p>"Financeiro, respeito e amor ao meio, pois destruindo a mata não se produz mel" (Entrevistado 11)</p> <p>"Fator ecológico e econômico" (Entrevistado 12)</p> <p>"Fico mais fortalecido no meu Estado" (Entrevistado 13)</p> <p>"Pelos apicultores, compra em grupo, troca de experiências" (Entrevistado 14.)</p> <p>"Porque temos comunicação e informação" (Entrevistado 15)</p> <p>"Clareza das informações, cursos, objetivos definidos" (Entrevistado 16)</p> <p>"Financeiro e por gostar do que faço" (Entrevistado 17)</p> <p>"A consciência que juntos podemos competir com grandes empresas na compra de insumos" (Entrevistado 18)</p> <p>"Trabalhar em rede, pois a união faz a força" (Entrevistado 19)</p> <p>"Crescermos juntos e melhorar a qualidade de vida da nossa família" (Entrevistado 20)</p> <p>"Comprar mais barato e adquirir o rótulo da Rede Abelha Ceará" (Entrevistado 21)</p> <p>"Comprar em grupo e compartilhar os insumos (matéria-prima)" (Entrevistado 22)</p>
--	---

Quadro 1 - Componente: maiores motivações para cooperação dos produtores de mel no Estado do Ceará.

Fonte: dados da pesquisa (2007).

Existem algumas ações realizadas pela rede que motivam os produtores a participar dela. Eis algumas motivações: as oficinas, as palestras e os cursos de capacitação dos produtores em atividade, possibilidade de produzirem com maiores níveis de qualidade e quantidade, satisfazendo o mercado exigente e beneficiando a rede. Outra motivação que atrai os apicultores são as compras dos insumos realizadas em grupo, que se tornam mais fáceis e mais baratas. Os produtores afirmam que juntos conseguem melhores condições de compra. Os resultados encontrados confirmam Tauile (2001), que defende a obtenção de economias e ganhos de solidariedade a partir de eficiência coletiva obtida pela atuação conjunta e concatenada dos agentes da economia solidária.

Os produtores relacionaram as maiores dificuldades encontradas para cooperar, constantes do Quadro 2.

Percepção das possibilidades de formação de "redes" como vantagem competitiva	
Componente	Evidências empíricas
<p>Maiores dificuldades e limitações para a cooperação.</p>	<p><b>Dificuldades</b></p> <p>"Comércio justo, exigências de mercado, ter que nos adequar ao mercado, temos que trabalhar com qualidade" (Entrevistado 2)</p> <p>"Isolamento, a não multiplicação do material didático para melhor aprendizado" (Entrevistado 5)</p> <p>"Baixa quantidade de produção de mel, fica difícil" (Entrevistado 7)</p> <p>"Falta de recursos para organizar melhor" (Entrevistado 8)</p> <p>"Diferenças, cada pessoa tem seu jeito" (Entrevistado 12)</p> <p>"Tem pessoas que não colaboram" (Entrevistado 16)</p> <p>"Atendimento precário, falta de recursos para deslocamento para outras regiões (visita nas comunidades)" (Entrevistado 17)</p> <p>"A maior dificuldade dos produtores é de não querer colaborar e querer receber o mesmo dos que trabalham na produção do mel" (Entrevistado 18)</p> <p>"Produzir em grande quantidade" (Entrevistado 21)</p> <p>"União entre os apicultores em produzir mais mel e vender à CONAB ou a outros lugares, em grande quantidade" (Entrevistado 22)</p> <p><b>Limitações</b></p> <p>"Há distância entre os municípios e falta de integração, apesar de ser muito limitante" (Entrevistado 1)</p> <p>"Falta de informações. As informações chegam de forma errada, técnicos novos, inexperientes deixam a desejar" (Entrevistado 3)</p> <p>"Individualismo" (Entrevistado 4)</p> <p>"Falta de experiência das pessoas em lidar realmente com as abelhas, o apoio ainda é pouco. Precisa de melhor orientação" (Entrevistado 6)</p> <p>"Floresta, inexistência de inverno, florada só existe no inverno e a produção na região cai muito" (Entrevistado 9)</p> <p>"Pessoas que não têm interesse de produzir mais" (Entrevistado 10)</p> <p>"Necessitamos de mais incentivo como: cursos e encontros" (Entrevistado 11)</p>

	<p>"Acesso aos créditos" (Entrevistado 13)</p> <p>"A exigência de grandes quantidades para a venda de mel em grupo," (Entrevistado 14)</p> <p>"A produção ainda é muito pequena" (Entrevistado 15)</p> <p>"dificuldade de Registro (Selo SIF), é muito difícil a certificação" (Entrevistado 19)</p> <p>"A venda do mel, pois vender individualmente é muito complicado, pois ainda não produzo o suficiente para vender em grupo" (Entrevistado 20)</p>
--	--

Quadro 2 – Componente: maiores dificuldades e limitações para a cooperação.

Fonte: dados da pesquisa (2007).

Pode-se verificar, por meio das respostas dos apicultores, que as dificuldades para cooperar mais citadas pelos entrevistados se referem à produção (3 casos) e ao relacionamento pessoal intrarrede (3 casos). Quanto às limitações no que tange à cooperação, destacam-se as exigências relativas à produção (5 casos), incluindo quantidades mínimas para comercialização em grupo (4 casos), obtenção de certificação (1 caso), especificidades geográficas (2 casos) e treinamento (2 casos).

Questionados quanto ao nível de organização dos empreendimentos da Rede Abelha, os associados avaliaram oito dimensões de suas atividades: capacitação dos produtores; estudo de mercado; articulação de apoio governamental; compra de matéria-prima; participação em eventos e feiras; esforço em melhorar a qualidade da produção e da apresentação dos produtos; promoção dos produtos por meio de propaganda; e busca da legalização por meio de certificações. Os resultados estão sintetizados no gráfico 4.

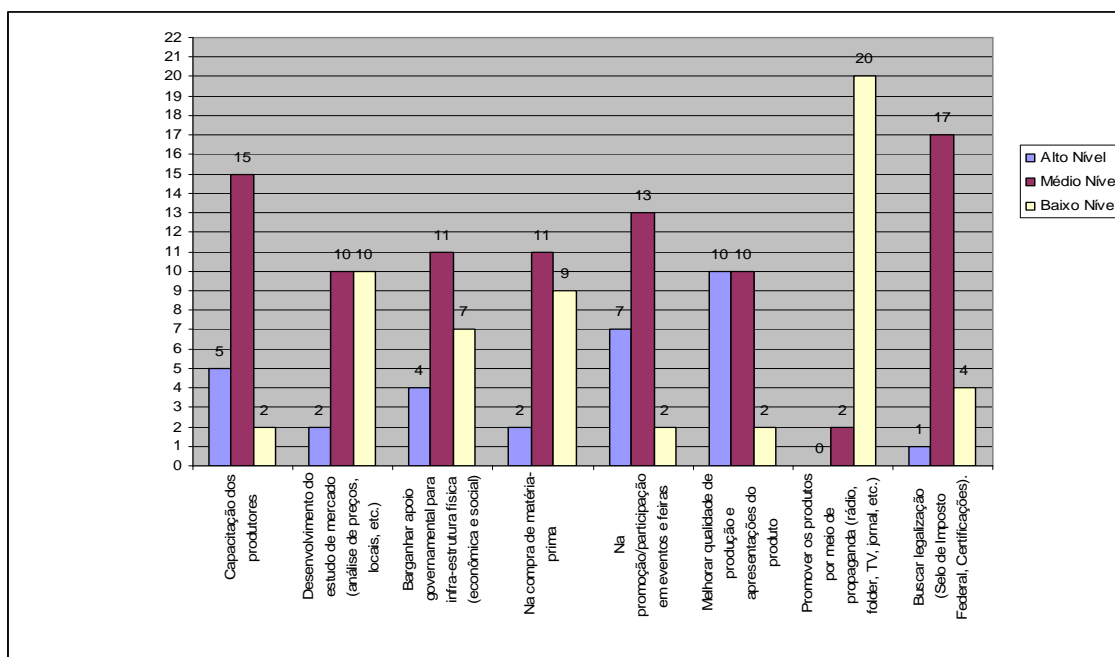


Gráfico 4 - Nível de Organização dos Empreendimentos da Rede Abelha.

Fonte: dados da pesquisa (2007).

A propaganda, em relação aos produtos da rede, praticamente ainda não existe; a divulgação é realizada em feiras e encontros de intercâmbios, onde os produtores conseguem expor seus produtos. A maior parte dos associados avaliou, de forma global, a propaganda como de baixo nível (20 entrevistados). Casarotto Filho (2001) salienta que a permanente inovação tecnológica é uma trajetória necessária para a manutenção da competitividade. A falta de divulgação de um produto ou serviço dificulta o sucesso do empreendimento e a rápida comercialização.

A participação em feiras e eventos realizados pela Rede é de grande valia para os apicultores: incrementam as oportunidades de vender seus produtos e de fazer sua propaganda nos municípios visitados, onde eles expõem os produtos. Todos afirmaram que não conseguiriam as mesmas vantagens, caso estivessem sozinhos. Gaiger (In: KRAYSCHETE; LARA; COSTA, 2000) destaca a noção de que os empreendimentos solidários emergem da busca de soluções organizacionais como imposição da necessidade. As feiras e os eventos de que os produtores participam é uma das soluções encontradas para o crescimento da rede.

As sugestões apresentadas pelos apicultores para a melhoria da rede estão sintetizadas no Quadro 3 e enfocam unidade, formação dos produtores e comercialização do mel.

Percepção das possibilidades de formação de "redes" como vantagem competitiva	
Componente	Evidências empíricas
Sugestão que você daria para melhorar o resultado da Rede Abelha Ceará.	<p>"Entrepasto para a comercialização, que já é um discurso antigo da Rede Abelha, que necessita ser colocado em ação" (Entrevistado 1)</p> <p>"Mais apicultores articulados" (Entrevistado 2)</p> <p>"Eu acho que deve existir um elo de todos os meios" (Entrevistado 3)</p> <p>"Falar com todos para conseguir união" (Entrevistado 4)</p> <p>"É necessária a busca de apoio financeiro para investir na atividade e reforçar a articulação em que possamos melhorar e barganhar melhores preços e prazos" (Entrevistado 5)</p> <p>"Trabalhar na formação de educadores, publicação de material didático na Rede Abelha e mais orientação sobre como cuidar das abelhas" (Entrevistado 6)</p> <p>"Acompanhamento com os apicultores" (Entrevistado 7)</p> <p>"Buscar mais apoio governamental" (Entrevistado 8)</p> <p>"Apoio técnico constante" (Entrevistado 9) "Maior incentivo" (Entrevistado 10)</p> <p>"Divulgação do mel, expandir para outras localidades e muita capacitação" (Entrevistado 11)</p> <p>"Maior interação dos participantes da rede e mais capacitação" (Entrevistado 12)</p> <p>"Localização para vender mais e melhor" (Entrevistado 13)</p> <p>"Acompanhamento técnico diariamente, para não ter perca de enxame" (Entrevistado 14)</p> <p>"Mais assistência e empenho" (Entrevistado 15)</p> <p>"Fortalecer, lutando para os nossos objetivos e mais cursos" (Entrevistado 16)</p> <p>"Melhorar na elaboração dos projetos" (Entrevistado 17)</p> <p>"Mais propaganda para o mel e rotulagem" (Entrevistado 18)</p> <p>"Comercializar de forma mais articulada com as cooperativas" (Entrevistado 19)</p> <p>"Fazer propaganda do mel e do grupo que faz parte da Rede Abelha Ceará" (Entrevistado 20)</p> <p>"Cursos de capacitação na minha cidade e técnicos que possam ensinar várias formas para aumentar a produção" (Entrevistado 21)</p> <p>"Melhorar a comercialização junto a empresas de grande porte" (Entrevistado 22)</p>

Quadro 3 - Componente: sugestões que você daria para melhorar o resultado da Rede. Fonte: dados da pesquisa (2007).

Os produtores entrevistados ressaltaram soluções alcançadas por meio da rede e que não seriam possíveis individualmente. Na concepção de sete apicultores, a rede favoreceu na obtenção de recursos financeiros, tais como empréstimos, acessos a bancos de desenvolvimento. Dos entrevistados, 20 avaliaram a rede como fomento da organização de seu negócio, enquanto 21 associados consideram que a rede favorece a capacitação para a produção do mel. Vinte membros da rede garantem que existe apoio governamental para os produtores da Rede Abelha Ceará, incluindo políticas de crédito a fundo perdido, isenções fiscais, dentre outros aspectos.

No que concerne às compras de insumos, necessárias à produção de mel, são realizadas por meio da rede em 9 dos casos estudados, enquanto 7 produtores compram individualmente e 6 fazem compras de ambas as formas. A totalidade dos entrevistados declarou que obtém melhores condições de compra de insumos por meio da rede e que sozinho não obteria as mesmas vantagens. Notem-se as prováveis perdas de economia de escala que poderiam ser geradas pela sinergia da rede.

Os apicultores expressaram a noção de que, quando produzem mel em rede, conseguem vender em grande quantidade e por preço justo. Ressaltaram, ainda, que a Rede Abelha Ceará eleva a confiabilidade do mel, fator determinante para o comprador. Todos os apicultores entrevistados relataram que se consideram mais fortes fazendo parte da rede, porque conseguem barganhar melhores condições e preços, além de seus produtos serem mais valorizados.

De acordo com a maioria dos produtores, a marca Rede Abelha sugere qualidade (para 18 associados), credibilidade (para 16 associados) e saúde (para 17 associados). Evidencia-se, contudo, que 11 associados não a utilizam, apesar de conscientes dos benefícios que poderiam obter com o uso da marca. A não utilização da marca está relacionada a dificuldades relativas à obtenção dos rótulos em 5 dos 11 entrevistados que não usam a marca rede abelha, e à burocracia na aprovação da utilização da marca por parte da rede em 6 dos casos estudados.

Com o intuito de aprofundar o estudo da dimensão competitividade, avaliou-se a estrutura setorial da apicultura cearense com base no referencial teórico estabelecido: as “cinco forças competitivas de Porter”, constituídos de ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e rivalidade existente na indústria. A análise desses resultados está sintetizada no Quadro 4.

As principais barreiras para entrada de concorrentes apontadas pelos respondentes são: a exigência de capital para instalação da nova empresa; o difícil acesso aos canais de distribuição para venda dos produtos; e a exigência de produção em quantidade elevada. Observou-se que a exigência de capital é uma barreira de entrada muito forte e diminui a ameaça de novos concorrentes. A pequena empresa, notadamente, não se instala com facilidade em razão do investimento inicial ser alto. O difícil acesso aos canais de distribuição para

comercializar a produção foi outra forte barreira apontada aos novos entrantes, bem como o acesso à matéria-prima necessária, cujo preço é elevado. Os apicultores relatam que a comercialização é uma das maiores dificuldades encontradas no setor, pois a venda agrupada requer uma quantidade elevada de produção de mel e nem todos os produtores que fazem parte da rede tem essa possibilidade, faltando condições físicas e financeiras para comprar um maior número de colméias. Assim, a necessidade de produzir em grande quantidade torna-se uma forte barreira para os novos entrantes, pois no início é difícil a produção em volume. O elevado conhecimento tecnológico para produzir comercialmente é uma forte barreira, pois além de conhecimento técnico, a produção de mel requer muita prática.

Quanto à possibilidade de substituição do produto, os apicultores responderam que não existe produto substituto natural para o mel, embora tenham mencionado a existência do melaço, proveniente da cana-de-açúcar. Este produto, no entanto, não substitui o mel já que não tem as mesmas características ou propriedades.

Em relação à terceira força competitiva de Porter ou o poder de negociação dos fornecedores, os apicultores responderam que existem fornecedores em número suficiente que garanta a organização do mercado, e que o volume de compras de seu empreendimento, pelo fato de ser realizado em rede, é significativo para os fornecedores, condição que possibilita a obtenção de melhores preços. Assim, o poder de barganha dos produtores do setor da apicultura é representativo, pois se associam para comprar em quantidade e garantir produtos de qualidade com preços acessíveis, o que os tornam mais competitivos.

O poder de negociação dos compradores compete com a indústria forçando os preços para baixo, demandando por melhor qualidade e mais serviços. No que diz respeito ao poder do comprador aumentar ou diminuir de acordo com as ofertas do mercado, a maioria dos respondentes relatam que não existe uma concentração de compradores em determinada região, porém há baixa lealdade, conforme Gráfico 3. Portanto, na medida em que o preço aumenta, os consumidores passam a ter mais poder de barganha, já que a lealdade é privilégio de poucos apicultores.

A intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes trata especificamente da rivalidade entre produtores. Existe rivalidade na indústria quando se assume uma forma de disputa entre os produtores de mel, observada de forma corriqueira no que tange aos preços praticados, serviços prestados, competição por compradores, dentre outros. A rivalidade ocorre porque os concorrentes sentem-se pressionados pelo mercado e procuram melhorar seus produtos e serviços.

<b>FORÇAS COMPETITIVAS DA REDE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA</b>	
<b>Forças de Porter</b>	<b>Resultados da Pesquisa</b>
<p><b>Possibilidade de entrada de novos concorrentes no Setor da Apicultura</b></p> <p>A ameaça de novos entrantes parte do princípio de que as empresas ganham acesso à indústria por superarem certas “barreiras de entrada” do setor. O acesso de novos produtores limita o potencial de geração de lucro de uma indústria, porque estes trazem nova capacidade produtiva e procuram conquistar os compradores puxando as margens para baixo (PORTER, 1986).</p>	<p>Os apicultores identificam as seguintes “barreiras de entrada: exigência elevada de capital para instalação do empreendimento; a necessidade de produzir em grande quantidade para compensar os custos (escala mínima viável) e o conhecimento tecnológico elevado para produzir comercialmente, além do difícil acesso aos canais de distribuição”.</p>
<p><b>Produto substituto para o mel</b></p> <p>A ameaça de produtos substitutos verifica que a concorrência depende também da possibilidade de substituir os produtos de uma indústria por produtos de outra. A ameaça de produtos substitutos é significativa nas seguintes hipóteses: a evolução tecnológica possibilita reduções de preço e melhoria de desempenho; as margens elevadas desses produtos possibilitam reduções de preço. A presença de bens substitutos: limita o preço que os competidores podem fixar sem induzir à substituição por outros produtos (PORTER, 1986).</p>	<p>De acordo com os respondentes não há produto substituto para o mel, o que representa vantagem para os produtores.</p>
<p><b>Poder de Negociação com Fornecedores</b></p> <p>O poder de negociação dos fornecedores da empresa verifica como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos por seus produtos, daí surgindo uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores tendo maior poder de barganha aquele que perde menos com o término da relação.</p> <p>O poder dos fornecedores dá-se em função dos seguintes fatores: grau de concentração (poucos fornecedores); setor comprador pouco ou nada importante; inexistência de substitutos para seu produto; importância do seu produto como componente do produto da indústria compradora; porte das empresas; ameaça de integração para</p>	<p>As respostas mostram que existem fornecedores em número suficiente que garante a organização do mercado; o volume de compras realizadas dos apicultores é significativo para os fornecedores, pois compram por meio de associação e existem intermediários para compra de insumos em rede, condição que os coloca em boa posição competitiva, elevando o poder de negociação.</p>



frente (PORTER, 1986).	
<p><b>Poder de Negociação com Compradores</b></p> <p>O poder dos compradores da empresa depende de certas características quanto à sua condição no mercado e da importância relativa de suas compras para a indústria em comparação com seus negócios. O poder dos compradores dá-se em função dos seguintes fatores: grau de concentração (poucos clientes) em comparação com a indústria ofertante; porte das empresas; alta participação do produto adquirido nos custos totais; disponibilidade de informações sobre mercado, preço e custo de fornecedores da indústria; padronização ou não diferenciação dos produtos adquiridos; lucratividade de suas operações e ameaça de integração para trás. (PORTER, 1986).</p>	<p>De acordo com os respondentes, não existe uma concentração dos compradores em uma determinada região, poucos compram em grande escala, não existe lealdade por parte dos compradores e muitos deles são capazes de produzir o seu mel. Estes resultados indicam que a rede não está em posição de vantagem competitiva quanto ao poder de negociação com compradores.</p>
<p><b>Rivalidade Existente na Indústria</b></p> <p>A rivalidade entre os concorrentes depende dos seguintes pressupostos: concorrentes numerosos e bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos altos ou perecibilidade do produto; ausência de diferenciação ou custos de mudança; aumento de capacidade em grandes saltos; diversidades de estratégias, de origens e de personalidades apresentadas pelos rivais; barreiras de saídas são elevadas. (PORTER, 1986).</p>	<p>Os apicultores responderam que foram instalados novos empreendimentos nos últimos três anos; os seus custos fixos são elevados; existe uma forte ligação emocional da sua parte pela atividade, há impacto de diferenciação do produto na concorrência.</p>

Quadro 4 - Categorias de análise: Forças competitivas da Rede de Economia Solidária.

Fonte: dados da pesquisa (2007).

## CONCLUSÃO

Os resultados desta investigação indicam que, em parceria com outras entidades, a Rede Abelha Ceará desenvolve relevante trabalho no setor de mel, colaborando para o desenvolvimento sustentável da Economia Solidária e de seus associados.

A pesquisa evidenciou que a alocação em rede, no caso dos produtores de mel, representa um modo de organizar a atividade econômica de maneira mais humanizada, priorizando as necessidades básicas dos indivíduos, isto é, conduz as relações comerciais, tendo o ser humano como agente principal. Além disso, os empreendimentos solidários se caracterizam por serem autogestionários. Por conseguinte, garantem a todos os integrantes o direito à participação e a decisões nos negócios, diferenciando-se das práticas correntes estabelecidas entre patrões e empregados.

Do ponto de vista dos produtores associados, a Rede Abelha Ceará é uma importante articuladora para o crescimento dos empreendimentos. Quanto à percepção das possibilidades da formação de rede como vantagem competitiva, a quase totalidade dos produtores entrevistados ressaltou benefícios para seu negócio, concordando com a noção de que, sozinho no negócio, é difícil competir; redes de produção chamam a atenção de compradores, de fornecedores e do próprio Governo; pequenos empreendimentos, operando de forma articulada, tornam mais fácil a competição no mercado; e a união de produtores facilita o desenvolvimento entre empresas e ensejam maior competitividade junto ao mercado. Dessa forma, os resultados destacam que a formação da Rede Abelha permite o alcance de soluções tecnológicas no que tange a aspectos de colaboração solidária que ensejam competitividade. Nesse sentido, ressaltam-se as dimensões: gestão e organização do negócio; capacitação para a produção do mel; e a obtenção de apoio governamental.

Os resultados da pesquisa apontaram que as compras realizadas em rede permitem a obtenção de economia de escala para os associados. A sinergia da rede, entretanto, não é plenamente aproveitada, porquanto um terço dos entrevistados realizam compras por meio da Rede e de forma individual. A dimensão mercadológica surgiu como ponto fraco na óptica dos entrevistados, que consideraram a propaganda incipiente. Destaca-se, ainda, perdas relativas à não utilização da marca Rede Abelha por metade dos participantes.

Quanto às relações com o mercado, observou-se que os apicultores consideram-se mais fortalecidos fazendo parte da rede. Juntos, obtêm melhores condições e preços na compra de seus insumos, além de valorizarem seus produtos na venda. A Rede permite, ainda, a formação de barreiras à entrada de novos concorrentes no setor, além de transformar em colaboradores os possíveis competidores. Ademais, a diferenciação dos produtos comercializados pelo grupo causa impactos na concorrência, com resultados positivos para a rede.

O trabalho realizado permitiu apontar implicações gerenciais, tendo em vista que o setor apresenta possibilidades de ocasionar melhoria em rendimentos para os produtores. A venda de mel para o mercado externo apresenta-se como importante possibilidade de incremento comercial, com impactos positivos na rentabilidade, o que não acontece ainda em razão das barreiras legais, notadamente as dificuldades com a obtenção de certificações internacionais. A Rede necessita de efetivo investimento no capital humano, como fator fundamental de sucesso competitivo, com o objetivo de melhorar a capacidade de geração e assimilação de tecnologias.

Melhor aproveitamento do grande potencial no setor de mel, configurado nas vantagens estudadas, será possível com o desenvolvimento de instrumentos e mecanismos que induzam à cooperação entre todos os atores envolvidos no setor. Portanto, os desafios impostos pela concorrência no mercado sugerem a busca por melhor organização da Rede, de forma a se aproveitar as sinergias de cooperação entre os produtores e os demais agentes envolvidos. A inovação tecnológica aplicada ao setor de mel poderá possibilitar maior diferenciação do produto e torná-lo mais competitivo para os produtores. Quando se fala em inovação tecnológica, a expressão deverá ser considerada no seu aspecto geral, incluindo tecnologia de sistema de informações, tecnologia administrativa, sistema de transportes, tecnologia para capacitação de recursos humanos, dentre outras. Assim, a Rede Abelha Ceará pode ampliar a produção de mel com outras características, agregando valor com o desenvolvimento de cosméticos e remédios capazes de competir no exigente mercado internacional, o que já é feito por alguns produtores, de maneira artesanal.

Em decorrência do estudo desenvolvido e com base nos resultados obtidos, formularam-se algumas recomendações consideradas relevantes para trabalhos futuros: aprofundar os estudos acerca da implementação e das práticas de economia solidária, pesquisando mecanismos capazes de tornar os empreendimentos solidários mais competitivos junto ao mercado tradicional; ampliar a abrangência da pesquisa envolvendo outras unidades político-administrativas, avaliando o impacto no desenvolvimento regional.

Por fim, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a discussão sobre as necessidades dos apicultores, assim como sobre as vantagens competitivas alcançadas por produtores associados em rede, e que esse debate possa aportar subsídios que contribuirão para desenvolver e fortalecer políticas públicas voltadas para empreendimentos solidários.

---

## Competitive Advantage in the Creation of a Network of Solidarity Based Economy: the case of Ceará Bee Network

### ABSTRACT

The fast growth of solidarity based economic networks and their acting power within businesses' development is one of the remarkable phenomena of the last decade. The Bee Network of economic solidarity illustrates the dynamics of this new form of productive organization, in which entrepreneurs get together, in cooperation, aiming at raising their competitiveness. The main research objective in this study was to investigate the perception of the Bee Network members about the competitive advantages resulting from their participation in the network. Furthermore, the study sought to identify the solutions reached by the Bee Network in relation to solidarity based cooperation that creates competitiveness. Porter's (1996) model of five forces was used as a theoretical framework. The methodology was a case study and the data analyzed through descriptive and content analysis. The results indicated that the network formation has become a competitive advantage for the group of honey producers, who emphasized its benefits for their business, especially related to scale gains from the group's purchases, governmental support for financing and training for honey production.

**Keywords:** Solidarity based Economy. Solidarity Networks. Bee Network., Competitive advantages.

---

### REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; CÂMARA, Márcia. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma visão Integrada para o Incremento da Competitividade. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- AMATO NETO, João; OLAVE, Maria Elena León. Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. São Paulo, v.8, n.3, p. 289-303, dez. 2001.
- ANDERSON, David R; SWEENEY, Dennis J; WILLIAMS, Thomas A. Estatística Aplicada à Administração e Economia. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ANDION, Carolina M. As Particularidades da Gestão em Organizações da Economia Solidária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

- PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- AZEVEDO, Alessandra. Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: utopia ou possibilidade? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL, IX. Salvador. Anais... Salvador, 2003. 1 CD-ROM.
- AAKER, David A. *How to Select a Business Strategy. Califórnia Management Review*. 3, v. 26, 1984. p. 167-175.
- BARBOSA, Letícia. Cooperativas Articuladas em Rede e o Mercado: o sucesso das estratégias da Cooperação Mondragon. *Revista Espaço Acadêmico*. Ano VI, n. 70, mar/2007.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTUCCI, Ademar. Das Alternativas de Sobrevivência à Economia Solidária: a trajetória da Cáritas Brasileira. *Revista Proposta*, ano 30, n. 97, jun./ago. 2003.
- BETANHO, Cristiane; EID Rosaura; EID Farid. Economia Solidária e Marketing no Cooperativismo de Reforma Agrária: um estudo com educandos do ITERRA. In: XLII CONGRESSO DA SOBER "Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial". 2005.
- BOLETIM INTERNO DA REDE ABELHA. Fortaleza: Rede Abelha Ceará, 2003.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHAKRAVARTHY; BALAJI, S.; DOZ, Yves. *Strategy Process research: focusing on corporate self. Renewal. Strategic management journal*, v. 13, verão 1992, p. 5-14.
- FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.
- FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. 2000. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt/fsmecosol.doc>>. Acesso em: 05 set. 2007.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A Temática da Economia Solidária e suas Implicações Originais para o Campo dos Estudos Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, FGV, v. 37, n. 1, p. 11-31, jan. /fev. 2003.
- \_\_\_\_\_.; LAVILLE, Jean-Louis. *Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- GAIGER, Luiz Inácio. Sentidos e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYSCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz. (Org.). *Economia dos Setores Populares: entre a realidade e a utopia*. Vozes: Petrópolis, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas em Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HEXSEL, A. E; PAIVA, Ely Laureano. Contribuição da Gestão de Operações para a Internalização de Empresas. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro/ RJ, v. 9, n.4, p. 73-95, 2005.

LEITE, Francisco Tarciso. Metodologia Científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

MANCE, Euclides André. Consumo Solidário. In: CATTANI, Antonio D.(org.) – A Outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

MANCE, Euclides André. A Revolução das Redes: a colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2001.

MELO NETO, João Joaquim de. Construindo Redes de Economia Solidária. 2005. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/semases/rededeeconomiasolidaria.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2007.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise da Indústria e da Concorrência. 7<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REGIMENTO INTERNO DA REDE ABELHA CEARÁ. Fortaleza: Rede Abelha Ceará, 2002.

SCHNEIDER, J. Desafios e Perspectivas das Cooperativas de Trabalho. Economia Solidária: o desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

SILVA, Gabriela; VINHAS, Ana Paula. A Economia Solidária como Alternativa ao Desenvolvimento Econômico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. O Desafio da Gestão de Empreendimentos da Economia Solidária: as tensões entre as dimensões mercantil e solidária na ASMOCONP / Banco Palmas-CE. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 30 anos, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SOUZA, José Valdeci; SILVA, Paulo. Rede Abelha: uma alternativa, produtiva, ecológica, justa e solidária. 2007. Disponível em: <[http://fbes.org.br/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=2098&pop=1...](http://fbes.org.br/index2.php?option=com_content&task=view&id=2098&pop=1...)>. Acesso em: 12 set. 2007.

TAUILE, José Ricardo. Do Socialismo de Mercado à Economia Solidária. Estudos e Pesquisas, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.ecosol.org.br>. Acesso em: 12 jun. 2007.

VERGARA, Sylvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD JR T. ZUFFO P.K. *Supply Chain Management: uma abordagem estratégica para logística*. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, Anais..., Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, set, 2001.