

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

**REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE ESTIMULAM A PARTICIPAÇÃO EM DIFERENTES REDES <sup>1</sup>**

**COOPERATION NETWORKS: A STUDY FOR THE IDENTIFICATION OF THE FACTORS THAT STIMULATE PARTICIPATION IN DIFFERENT NETWORKS**

**Alexandre Chapoval Neto<sup>2</sup>, Martinho Luís Kelm<sup>3</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Estudo desenvolvido no componente de Gestão Organizacional e Governança Territorial - Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional - UNIJUI

<sup>2</sup> Graduado em Administração, MBA em Gestão de Negócios com Ênfase em Gestão de Pessoas, Mestrado em Engenharia de Produção e Doutorado em Desenvolvimento Regional (Unijui); Área de concentração: Gestão de Organizações e do Desenvolvimento; linha de pesquisa: Gestão Empresarial.

<sup>3</sup> Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Mestrado em Administração e Doutorado em Engenharia de Produção. Professor e pesquisador no Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da UNIJUI

<sup>4</sup> Graduado em Administração, Mestrado em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza e Doutorado em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza. Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI.

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva identificar os fatores que estimulam a participação de supermercados em diferentes redes de cooperação em um município da região noroeste do RS. Utilizou-se como método uma abordagem qualitativa, procedimento de estudo multicaso descritivo. Com a finalidade de coletar os dados, foram realizadas entrevistas com os gestores dos supermercados e os gestores das redes de cooperação e para analisar esses dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Para alicerçar esta pesquisa em termos teórico-conceituais, utilizou-se como autores-chave Amato Neto, Woitchunas, Hundertmarker e Casarotto Filho e Pires, com aporte teórico da relação existente entre as pequenas e médias empresas e redes de cooperação. Ainda, tratou-se de conceitos, funções e competências das redes, bem como os tipos de redes, abordando aspectos à importância das relações de confiança neste tipo de organização. Através da pesquisa observa-se que os produtos de marca própria auxiliam na divulgação e consolidação da marca da rede, pois as redes analisadas oferecem esse tipo de produto. As ações de marketing auxiliam na divulgação e no aumento das vendas dos supermercados, dificilmente teriam condições para a realização dessas ações se não estivessem inseridos em rede. Em relação aos supermercados, observa-se que as compras se tornam mais vantajosas, pelo fato de poderem ser efetuadas em larga escala e por preços mais acessíveis. Por fim, acredita-se que as redes são importantes para o desenvolvimento dos supermercados pesquisados e trazem vantagens principalmente para empreendimentos de pequeno e médio porte, que não possuem muita expressividade perante o mercado competitivo.

Palavras-chave: Redes de Cooperação; Confiança; Estratégia.

## ABSTRACT

This research aims to identify the factors that stimulate the participation of supermarkets in different cooperation networks in a municipality in the northwest region of the RS. A qualitative approach was used as a method, a multivariate descriptive procedure. In order to collect data, interviews were conducted with supermarket managers and managers of cooperation networks and to analyze these data, the content analysis technique was applied. To base this research in

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

theoretical-conceptual terms, the key authors Amato Neto, Woitchunas, Hundertmarker and Casarotto Filho and Pires were used, with a theoretical contribution of the relationship between small and medium-sized enterprises and cooperation networks. Also, the concepts, functions and competences of the networks, as well as the types of networks, were discussed, addressing aspects to the importance of trust relations in this type of organization. Through the research, it can be observed that private label products help in the dissemination and consolidation of the network brand, since the networks analyzed offer this type of product. The marketing actions help in the promotion and increase of the sales of the supermarkets, would hardly be able to carry out these actions if they were not inserted in a network. In relation to supermarkets, it is observed that purchases become more advantageous, because they can be carried out on a large scale and at more affordable prices. Finally, it is believed that the networks are important for the development of the supermarkets researched and bring advantages mainly to small and medium-sized enterprises, which do not have much expressiveness in the competitive market.

Keyword: Cooperation Networks; Confidence; Strategy.

## 1- INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas são importantes para a sociedade, pois esses empreendimentos trazem consigo oportunidades de emprego e renda, além de oferecer produtos e serviços para as pessoas, também o fazem para outras empresas. No entanto, frente à grande concorrência, esse tipo de empreendimento pode se deparar com dificuldades para permanecer no mercado, devido ao fato de serem menos expressivas nos aspectos que se referem à força econômica, abrangência de mercado e capacidade de produção. Haja vista que as pequenas e médias empresas não possuem expressividade para garantir essas condições ao seu negócio (AMATO NETO, 2000) e levando em conta que estas representam um grande número de empreendimentos surge a possibilidade de organizar essas empresas de uma forma cooperativa, o que pode trazer maior força perante o mercado competitivo. Os pequenos e médios empresários inserem-se em redes de empresas, sendo esta uma prática que contribui para a sobrevivência e competitividade das organizações perante o mercado.

Assim, as empresas passam a ter condições de se manter ativas no mercado em busca de competitividade e sobrevivência e podem usufruir de uma relação de interação com as outras empresas participantes da rede, o que permite um ambiente produtivo, trazendo a possibilidade de aprendizagem mútua, conhecimento e capacitação tecnológica, além de proporcionar a diminuição de custos, através da união e cooperação. (AMATO NETO, 2000). Ao se unirem em redes, as empresas passam a usufruir de vantagens competitivas que individualmente seriam difíceis de ser alcançadas, porém em grupo, devido ao conjunto de esforços de todas, se torna possível alcançar os esperados. Um dos ramos de negócios que vem investindo na formação de redes de cooperação é o setor de supermercados. Com a inserção em uma rede de cooperação, o supermercadista tem a oportunidade de compartilhar informações, analisar e encontrar soluções para possíveis problemas e dificuldades, além de poder reduzir seus custos, ter acesso a suportes para uma gestão mais eficaz

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

do negócio, propiciar ações de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, tornando-se capaz de melhorar o atendimento e conseqüentemente a busca por novos clientes. Desta forma os supermercadistas passam a usufruir de vantagens oferecidas pelas redes, que isoladamente não teriam acesso, podendo assim alcançar uma maior competitividade no mercado.

A relevância que justifica a realização do presente estudo reside em que as redes de cooperação reúnem diversas empresas que possuem objetivos em comum, porém essas empresas, mesmo estando inseridas em rede, não perdem a sua autonomia de atuação e individualidades. A inserção de um empreendimento em uma rede de cooperação pode permitir a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades de negócio. No ramo de supermercados, as redes podem proporcionar a esse tipo de empreendimento um diferencial competitivo, destacando-se as parcerias com fornecedores e custos mais baixos devido em razão do volume de compras, além de auxílio no suporte nas áreas de gestão. Diante disso, uma das alternativas encontradas por esses empreendimentos é a inserção em redes de cooperação. Diante do exposto, o objetivo principal do presente estudo compreende em apresentar os fatores que estimulam a participação de supermercados em diferentes redes de cooperação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas surgem, na maioria das vezes por meio de atitudes empreendedoras e iniciativas intuitivas por parte de seus idealizadores e acabam representando para a sociedade um elemento muito importante, pois geram renda e emprego. Por serem de pequeno e médio porte são pouco expressivas no que se refere à força econômica, abrangência de mercado e atuação. Em outra perspectiva, as micro e pequenas empresas são numerosas e isso faz surgir uma oportunidade de cooperação. A globalização e a abertura comercial reflete para as empresas uma realidade de mudanças rápidas e contínuas, as quais podem gerar um aumento significativo dos riscos para o negócio (BASSO, 1998). Esse fato exige que as organizações permaneçam atentas às mudanças do mercado e estejam inovando nas estratégias e soluções. Surge assim a necessidade de reorganização dos modos de gestão empresarial que, para Braga (1999), se faz necessária adotar estratégias colaborativas com a finalidade de aprender e desenvolver competências e habilidades que as empresas, ainda, não possuem.

Para que uma empresa sobreviva no mercado precisa-se de vantagens competitivas (AMATO NETO, 2000), como, infraestrutura adequada para desenvolver as atividades, próxima e ter acesso a centros de pesquisa e desenvolvimento, oferta de mão-de-obra qualificada, acesso a novas tecnologias de gestão. No entanto, a maioria das pequenas e médias empresas não possui condições para acompanhar as mudanças do mercado e continuar se desenvolvendo e se modernizando, esse fato afeta a competitividade e acaba por dificultar em muito a sua sobrevivência no mercado. Disso, surge a possibilidade de unir essas empresas em redes de cooperação as quais são caracterizadas por representarem a junção ou conjunto de vínculos “[...] cuja inter-relação atua no sentido de

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

fortalecê-la com base no acesso à informação, na aprendizagem interativa e na difusão da inovação” (BARQUERO, 2001 apud WOITCHUNAS, 2010, p.46). A empresa ao passar a participar de uma rede de cooperação pode usufruir de novas oportunidades de negócios que, se estivesse sozinha, talvez jamais conseguisse ter acesso. As redes de cooperação passam a ser como oportunidade da realização de alianças, auxiliando as empresas de pequeno e médio porte a se manter no mercado. (AMATO NETO, 2000).

Existem diversos tipos de alianças estratégicas que podem ser adotadas pelas organizações, dentre elas Kanter (1990) apud Amato Neto (2000) enfatiza: as alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios, onde empresas que possuem necessidades parecidas se juntam para criar uma nova entidade que satisfaça estas necessidades; as alianças oportunistas ou joint ventures, que visam à composição de um novo negócio ou a ampliação de um negócio já existente, para desta forma conseguir algum tipo de vantagem competitiva em relação à concorrência; alianças de parceria, envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários, com o objetivo de fazer parcerias com todos os envolvidos nas atividades da empresa e dos quais o empreendimento depende para funcionar efetivamente. Parafraseando Sierra (1995) apud Amato Neto (2000), dentre as principais razões que estimulam as grandes empresas a organizar-se em alianças estratégicas estão a possibilidade de penetração em um novo mercado; maior poder de competição por meio da tecnologia e de pesquisa e desenvolvimento, desta forma tornando viável o investimento nestas áreas que, isoladamente, necessitariam de um elevado nível de recursos financeiros e originariam possíveis riscos à empresa.

A cooperação entre as empresas pode facilitar o acesso delas a vários pontos que as auxiliariam a atender diversas necessidades que, no caso se encontrarem sozinhas e sem o apoio de uma rede, seriam muito mais difíceis de serem sanadas (AMATO NETO, 2000). Dentre essas necessidades pode-se destacar a combinação de competências e utilizar o know-how de outras empresas, para aproveitar o que cada uma delas sabe fazer melhor e assim trazer maior qualidade e eficácia ao serviço ou produto final. Ainda corrobora que as empresas podem realizar experiências em conjunto, partilhando os riscos e custos provenientes da exploração de novas oportunidades, desta forma aprendendo com os acertos e principalmente com os erros umas das outras. Ao se concentrar naquilo que é o seu ponto forte, ou seja, naquela atividade que a empresa melhor executa, pode-se oferecer produtos com maior qualidade e diversidade. A cooperação, de acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), significa abandonar o individualismo; saber tolerar, ceder; aceitar que o concorrente é um semelhante. As empresas unem-se através da cooperação com objetivos amplos ou mais restritos, visando sempre o progresso da organização e o sucesso dos seus negócios. A empresa pode também aumentar a sua competitividade perante o mercado, exercendo uma pressão maior perante a concorrência. Além de ter a possibilidade de compartilhar recursos, fortalecer o poder de compra e tornar-se mais forte para aumentar a sua participação de mercado. As redes de cooperação são uma forma de organização que permitem que as pequenas e médias empresas possam se desenvolver e alcançar o sucesso que tanto desejam.

## 2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

As redes de cooperação podem ser configuradas como a associação de empresas que se encontram atuando em um mesmo ramo de atividade. É voltada para a ideia da cooperação entre os participantes, os quais optam pela formalização flexível para obter mais facilidade de relacionamento entre seus membros. Segundo Hundertmarker (2010), o programa de redes de cooperação consiste em reunir empresas que possuem porte similar, que atuam no mesmo segmento de mercado, possuindo um público-alvo semelhante e interesses em comum, em redes de cooperação, tornando-se uma entidade jurídica, porém sem tirar a autonomia e a individualidade de cada empresa participante da rede. O relacionamento entre as empresas que é desenvolvido na rede de cooperação possibilita um ambiente altamente produtivo, trazendo a possibilidade de aprendizagem mútua, maior conhecimento e capacitação tecnológica, além de proporcionar a diminuição de custos, tudo isso através da união e cooperação entre todos.

As redes são uma forma de associação que não interferem diretamente na natureza do negócio das empresas que nela estão inseridas, não interferindo na sua autonomia, deixando-as assim responsáveis pelo desenvolvimento de seu próprio negócio. Amato Neto (2000) corrobora que tal associação é realizada por afinidade, onde a empresa vai escolher se inserir na rede que melhor se adequa as suas necessidades e desejos. Sendo assim, as redes têm como objetivo fundamental o fortalecimento das atividades das organizações associadas a ela, sem a necessidade de terem laços financeiros entre si. Ao estarem inseridas em redes, as empresas podem complementar-se mutuamente, desta forma cada uma pode se concentrar em atuar onde é mais eficaz, naquilo que faz melhor. Segundo o autor, existem três variáveis que caracterizam a atuação da rede em relação a uma empresa: a diferenciação, que pode gerar benefícios e uma vantagem competitiva para a empresa participante da rede, tendo um menor custo do que se ela estivesse atuando isoladamente; a interdependência entre as empresas participantes da rede; e a flexibilidade, que é entendida como uma das maiores qualidades de uma rede por possibilitar que a empresa se adeque as mudanças do mercado e a possíveis dificuldades e restrições que possam surgir.

A rede tem o intuito de regular a interdependência que existe entre as empresas que cooperam entre si, onde cada empresa participante da rede não perde a sua autonomia e individualidade, portanto é importante ressaltar que a rede não agrupa essas empresas em uma única firma. Conforme Amato Neto (2000), a coordenação das atividades de todas as empresas que estão associadas em um processo de cooperação é a principal função e competência da rede. Nas organizações inseridas em redes, conforme Casarotto Filho e Pires (2001), as relações consistentes de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo, que permite a conquista de vantagens competitivas às empresas de pequeno e médio porte. As organizações que fazem parte de redes complementam-se umas com as outras nos planos técnicos, vendas, distribuição de mercadorias, onde todos decidem apoiar-se mutuamente, dando força às compras com um desenvolvimento sustentável entre os associados. Desta forma, agindo como arranjos interorganizacionais, que de acordo com Britto (2004), estão fundamentados em vínculos sistemáticos entre as empresas, que na sua maioria atuam de forma independente e com autonomia para tomar decisões, originando uma maneira particular de coordenação das atividades econômicas.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

As empresas que desejam se agrupar em uma rede devem possuir características semelhantes, tanto nos aspectos que se referem às políticas de trabalho, quanto nas atividades desenvolvidas por ela. Um dos fatores que determinam o sucesso da estratégia de unir empresas em redes de cooperação é a maneira com que tal estratégia será implantada, bem como de que forma vai ocorrer a sua manutenção nas organizações. Outro elemento refere-se ao comportamento das empresas que estão inseridas na rede perante tal estratégia. Onde a rede necessita que todos os seus associados se relacionem de uma forma clara, com um alto nível de comunicação, cooperação e confiança mútua. A formação de aliança entre as empresas participantes da rede permite a diminuição dos riscos e o aumento dos ganhos com a sinergia entre todas, desta forma unindo forças para agir com um mesmo propósito (LEON e AMATO NETO, 2001). Britto (2004), identifica duas abordagens distintas em relação ao conceito de redes, na primeira abordagem o conceito é utilizado para a compreensão da dinâmica dos diferentes mercados quanto a problemas de alocação eficiente de recursos para a obtenção de maiores ganhos, na segunda abordagem o conceito é referido como um tipo particular de instituição, de organização em redes entre firmas, com a capacidade de coordenar as atividades econômicas.

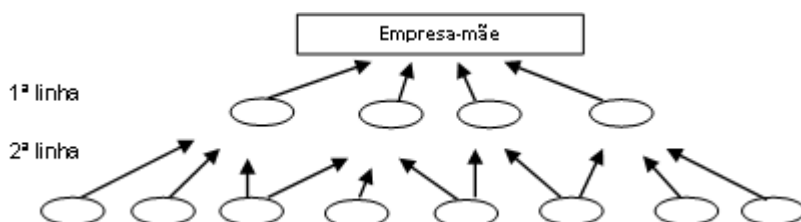
Para Loiola e Moura (1994) apud Teixeira (2005) caracterizam as redes de cooperação fazendo, de uma forma geral, uma metáfora ao comparar as redes a um tecido. Desta forma, as referidas redes seriam como os fios (empresas) que se entrelaçam, representando as relações entre as organizações, e passam a formar uma espécie de tecido (redes). De acordo com Teixeira (2005), as micro e pequenas empresas enfrentam algumas dificuldades perante o mercado. Os principais objetivos buscados pelas empresas é diminuir a vulnerabilidade e instabilidade em relação a novos concorrentes; aumentar a capacidade de absorção de novidades técnicas e gerenciais; criar condições que favorecem o processo de inovação e aumentar o poder de barganha nas cadeias inseridas. A formação de redes de cooperação foi uma maneira encontrada pelas micro e pequenas empresas para minimizar os riscos e ter uma posição sustentável no mercado competitivo, adquirindo vantagens competitivas sobre os concorrentes.

### 2.3 TIPOS DE REDES DE COOPERAÇÃO

As pequenas e médias empresas podem enfrentar dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente, bem como podem encontrar problemas no momento da passagem de organizações de pequeno porte para grande porte, podendo se configurar em uma aventura arriscada. Levando em conta estas possíveis dificuldades, Casarotto Filho e Pires (2001) citam que, para que as empresas consigam superá-las, elas podem se encaixar em dois modelos de redes, sendo eles: ser um fornecedor numa rede topdown ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas. A primeira opção de modelo de rede, denominado topdown, é caracterizada pelo fato de que as empresas de pequeno porte fornecem diretamente sua produção a uma empresa-mãe, através de terceirizações, parcerias, entre outras formas. A caracterização de rede tipo topdown é apresentado na Figura 01.

Figura 01: Modelo de rede topdown.

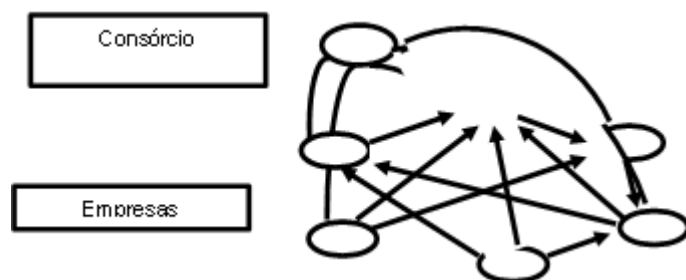
**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: Casarotto Filho e Pires, 2001, p.36.

O segundo tipo de rede é a rede flexível, conforme demonstrado na Figura 02, onde as pequenas e médias empresas reúnem-se através da formação de um consórcio com objetivos comuns. Cada associado tem o dever de ser responsável por uma determinada parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades das empresas afiliadas e a sua forma de funcionamento atuam como uma grande organização. Nesse caso as empresas conseguem uma melhor competitividade no mercado por obterem boas relações entre a flexibilidade, clientes, fornecedores e custos dos produtos. Ainda conforme Casarotto Filho e Pires (2001), a formação de consórcios não ocorre de uma forma súbita e imprevista, pois é importante que se leve em conta a cultura do mercado e da empresa em questão. A consolidação do consórcio está intimamente ligada aos modelos de desenvolvimento regional e principalmente ao tipo de gestão que está sendo realizada pelos administradores de pequenas empresas.

Figura 02: Modelo de rede flexível.



Fonte: Casarotto Filho e Pires, 2001, p.36.

Grandori e Soda (1995) apud Amato Neto (2000), existem basicamente três tipos de redes de empresas, classificados de acordo com os tipos de mecanismos utilizados para a coordenação, grau de formalização e de centralização da rede. Desta forma, um dos tipos de redes existentes são as redes sociais. A principal característica das redes sociais é a informalidade das relações entre as empresas associadas, onde é dispensado qualquer acordo ou contrato formal. Está mais voltada para a troca de informações ligada ao prestígio, status, mobilidade profissional. As redes sociais podem ser simétricas e assimétricas. Nas redes sociais simétricas todos os participantes possuem o mesmo nível de influência, onde o poder não se configura de uma forma centralizada. “São arranjos interorganizacionais empregados em projetos de caráter mais exploratório, cujas informações são de alto potencial, porém de valor econômico desconhecido” (AMATO NETO, 2000, p. 48). Assim, ocorre

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

uma grande troca de informações e de conhecimentos que é coordenada por meio de mecanismos informais. Nas redes sociais assimétricas, existe um administrador que coordena os contratos de fornecimento de produtos ou serviços entre as organizações participantes da rede, o que traz um caráter formal a atividade. As redes burocráticas que são o oposto das redes sociais (Grandori e Soda, 1995 apud Amato Neto, 2000), visto que em suas atividades ocorre a existência de um contrato formal responsável por regular tanto o fornecimento de produtos e serviços, quanto às condições de relacionamento e de organização da rede. As redes burocráticas também podem ser divididas em simétricas e assimétricas. As redes burocráticas simétricas podem ser exemplificadas pelas associações comerciais como cartéis, federações e consórcios, cuja natureza consiste na coordenação e divisão do trabalho e também no monitoramento e controle do desempenho e do nível de participação de cada empresa associada. Já as redes burocráticas assimétricas referem-se às agências, aos contratos de franquias e aos acordos de licenciamentos.

O terceiro tipo de rede existente são as redes proprietárias, as quais “[...] caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas” (GRANDORI e SODA, 1995 apud AMATO NETO, 2000, p. 49). As redes proprietárias também podem ser divididas em simétricas e assimétricas, sendo que as redes proprietárias simétricas são frequentemente aplicadas para regular atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, elaboração de sistemas de produção embasados em uma alta tecnologia e também para a inovação tecnológica nos processos e atividades da empresa. As redes proprietárias assimétricas são geralmente encontradas nos setores que envolvem atividades voltadas para as tecnologias de ponta, onde são instituídos os mecanismos de decisão conjunta, bem como as estruturas para a transferência de tecnologias gerenciais. Além desses três tipos de redes de cooperação, ainda podem ser mencionadas as redes verticais de cooperação e as redes horizontais de cooperação. Segundo Santos et al (1994) apud Amato Neto (2000), as redes verticais de cooperação interempresarial são comumente encontradas nas empresas que tem uma relação de cooperação com os seus parceiros comerciais, que configuram os seus fornecedores, produtores, distribuidores e prestadores de serviços.

No entendimento de Lewis (1992) apud Woitchunas (2010), por ser uma relação de cooperação entre parceiros comerciais, a rede vertical proporciona um maior poder às empresas que nela estão inseridas. Esse tipo de rede de cooperação é encontrado mais frequentemente em empresas que desenvolvem produtos que possuem um elevado número de componentes ou peças, passando assim por diversas etapas durante o processo de produção. Isso faz com que as organizações envolvidas não precisem, necessariamente, estarem situadas no mesmo estágio de evolução tecnológica da sua produção. De acordo com Marques e Aguiar (1993) apud Woitchunas (2010), a cooperação vertical acontece quando duas ou mais empresas são colocadas sob a mesma organização, embora atuem em estágios separados do mesmo processo produtivo. Pode-se mencionar como principais benefícios desta integração vertical para as empresas a redução nos custos pelo ganho de escala, diminuição nos custos de intermediação e no grau de incerteza no que se refere à qualidade e pontualidade e ainda dificuldade na entrada de novos competidores no mercado.



**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

A integração horizontal acontece quando, segundo Marques e Aguiar (1993) apud Woitchunas (2010), ocorre a combinação de duas ou mais empresas atuando no mesmo processo produtivo, desta forma tais empresas passam a ver o seu concorrente como parceiro. Santos et al (1994) apud Amato Neto (2000) ainda corrobora que, no caso das redes horizontais de cooperação, as relações de colaboração mútua se dão entre empresas que são concorrentes diretos no mercado. Devido a esse fato de concorrer e disputar o mesmo mercado deve-se manter uma grande atenção a esse tipo de rede, tomando diversos cuidados, pois a cooperação horizontal abre espaço para um maior nível de conflitos. Esse tipo de rede consiste em relações de cooperação entre empresas que produzem e vendem produtos semelhantes, que pertencem a um mesmo ramo de negócios. Elas são aplicadas quando as empresas, ao se encontrarem sozinhas, acabam tendo dificuldades e restrições no momento de lançar e manter no mercado uma linha nova de produtos, quando precisam adquirir e dividir recursos escassos de produção e ainda quando não conseguem atender satisfatoriamente o mercado em que estão atuando. Para que a empresa consiga concretizar o seu negócio, ela precisa controlar os riscos que podem afetá-la. Amato Neto (2000) afirma que uma das formas para se conseguir controlar riscos é através da confiança, assim sendo não se pode desconfiar de todos, pois existem empresas que não são oportunistas e, portanto, merecem a confiança das demais. Essa confiança não se detém apenas em acreditar que a outra empresa irá atuar conforme o combinado, mas também que ambas as empresas se reconheçam como parceiras e, desta forma, movam ações conjuntas para desenvolver cada vez mais o seu inter-relacionamento.

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

A estratégia configura algo muito debatido e comentado pelas empresas, porém, apesar de toda essa importância, ainda não se tem um conceito definitivo para defini-la. Isto se deve ao fato de que para cada ramo de negócios ela pode variar, pois ela depende da percepção e da personalidade de cada gestor. De acordo com Porter (1991), as empresas, indiferentemente de seu porte ou ramo de negócios, possuem uma estratégia que pode ser tanto implícita quanto explícita. Tal estratégia pode ter se desenvolvido por meio de um planejamento, sendo assim explícita, como também pode ter evoluído através das atividades dos vários setores da organização, desta forma configurando-se em uma estratégia implícita. Uma estratégia implícita, na maioria das vezes não é a melhor estratégia a ser praticada por uma empresa, pois sem um planejamento, cada setor consequentemente seguirá métodos ditados pelas suas experiências e práticas profissionais. São quatro fatores básicos (Porter, 1991), que devem ser considerados pela empresa no momento de elaborar uma estratégia. São os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Os pontos fortes e pontos fracos são os limites internos da estratégia competitiva que a empresa pode adotar. As ameaças e oportunidades configuram os limites externos desta estratégia, levando em consideração um meio ambiente mais amplo. A competição determina o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, em que a interdependência entre as empresas exige constantes adaptações. Para obter sucesso no mercado, as empresas precisam buscar estratégias competitivas e cooperativas. A estratégia de competição faz com que as empresas se tornem competitivas pelas suas próprias aptidões, tendo que superar os seus concorrentes para alcançar o êxito de seu negócio. Já na estratégia de cooperação, a competitividade das empresas é estabelecida através das interações colaborativas com toda a rede,

trocando experiências e desenvolvendo maiores competências.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. O método, conforme Vergara (2008) estabelece uma relação com a teoria capaz de propiciar a ambos regenerarem-se mutuamente pela organização de dados e de informações, aproximando o investigador do fenômeno estudado. A abordagem qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantificadas de características de comportamentos (PINHEIRO, 2010). A abordagem qualitativa foi utilizada para identificar e caracterizar os supermercados participantes da pesquisa e as redes de cooperação que fizeram parte do estudo. Quanto ao método de pesquisa utilizou-se o método descritivo, juntamente com um estudo multicaso. Conforme Pinheiro (2010), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O estudo descritivo foi utilizado com a finalidade de descrever as características dos supermercados participantes da pesquisa que estão inseridos em uma rede de cooperação, bem como expor as características das redes de cooperação e suas estratégias. O estudo de múltiplo caso foi empregado com o intuito de estudar os supermercados inseridos em rede e também as redes de cooperação participantes do estudo, analisando os casos de cada supermercado e de cada rede, a fim de relacionar e fazer um comparativo entre os mesmos. Os dados qualitativos da pesquisa foram coletados através de entrevistas com os gestores dos três supermercados e os gestores das três redes de cooperação. Segundo Collis e Hussey (2005), entrevista é um método utilizado para coletar os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa. Para analisar os dados qualitativos da pesquisa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, conforme Vergara (2008) consiste em uma técnica para o estudo dos dados que foram coletados anteriormente, com a finalidade de identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado assunto. O universo da pesquisa foram os três supermercados que estão inseridos em redes de cooperação e também as três redes existentes da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, caracterizam-se as três redes de cooperação pesquisadas. Na sequência, são caracterizados os três supermercados que participaram na pesquisa. Após, estabeleceu-se um quadro comparativo das estratégias de atuação das diferentes redes de cooperação pesquisadas, para, então evidenciar os fatores que estimulam os supermercados a participar das redes de cooperação às quais pertencem. Os supermercados foram apresentados como: supermercado A, supermercado B e supermercado C, já as redes de cooperação foram denominadas: rede de cooperação A, rede de cooperação B e rede de cooperação C. Optou-se por essas denominações em virtude de se manter a confidencialidade das informações.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

#### 4.1.1 Rede de Cooperação A

A Rede A está presente em toda a Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com a finalidade de proporcionar aos seus clientes preços baixos e maior qualidade nos produtos oferecidos. Surgiu por meio da união de um grupo de empreendedores com iniciativa e coragem para passarem a exercer uma atividade de cooperação entre si, deixando de ser apenas concorrentes. Assim, atuando como parceiros e tornando-se mais fortalecidos perante o mercado competitivo. Esta rede de cooperação, além de comprar produtos de fornecedores tradicionais que atendem todo o ramo supermercadista, também negocia com produtores rurais da região, conseguindo assim melhores preços que possibilitam maiores ofertas, além de fomentar a agricultura regional. A rede também oferece aos clientes produtos de marca própria que, junto com os demais produtos, são divulgados através das mais diversas mídias, como: televisão, rádio, jornais, encartes promocionais. Procurando sempre diversificar os produtos anunciados nas promoções diárias e semanais para atender as necessidades de todos os clientes. Ao estar associada na rede, a empresa pode aprofundar as trocas de conhecimento e informações, a aprendizagem e inovação nos processos organizacionais, diminuição nos custos e a resposta às demandas da concorrência e das necessidades dos clientes. A rede realiza anualmente um estudo com novas ações e metas para o ano seguinte e também em longo prazo. Procura desenvolver ações que visem o fortalecimento dos supermercados associados, buscando melhor atendimento, preços competitivos e qualidade nos produtos. Para que a rede consiga alcançar os resultados desejados, toma como base a transparência e comprometimento nas atitudes e decisões, levando em consideração à união entre todos.

#### 4.1.2 Rede de Cooperação B

A rede de cooperação B iniciou as suas atividades incentivada pelo Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, baseando-se na relação de cooperação e confiança mútua entre os associados. Inicialmente, o objetivo da rede era a possibilidade de compra conjunta. Com o desenvolvimento das atividades, surge também a oportunidade de usufruir de um marketing compartilhado. Porém, após um determinado período de participação, os associados perceberam que o maior benefício é a troca de informações e experiências. Essa cooperação entre todos, possibilitou um aumento significativo da qualidade e da variedade do mix de produtos comercializados, gerando mais competitividade perante a concorrência. A rede promove ações para auxiliar os associados, dentre elas a organização do processo de negociação com os fornecedores, que possibilitou a ampliação do mix de produtos, tanto de parceiros, como de marca própria. Também foram desenvolvidas atividades como: implantação de uma fachada padrão, padronização de uniformes, bonés, sacolas, folders e panfletos promocionais. Para atuar no mercado de forma sólida e responsável, a rede B está alicerçada nos valores: estímulo a cooperação para o crescimento dos associados, foco no cliente como o seu maior patrimônio, honestidade, união e confiança. A missão da rede é unir e fortalecer as empresas do ramo de mercados, através de parcerias com fornecedores, obtendo qualidade, tecnologias e competitividade, buscando a satisfação dos associados e clientes. Como visão, ela busca ser reconhecida como a rede de mercados que possui a melhor relação custo benefício junto à

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

comunidade, garantindo crescimento e rentabilidade aos associados.

#### 4.1.3 Rede de Cooperação C

A rede de cooperação C deu início às suas atividades quando da sua adesão ao Programa de Redes de Cooperação da SEDAI do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Esta rede possui um planejamento estratégico, cujas atividades foram elaboradas com a participação de todos os associados. Dentro deste planejamento estão elencados aspectos como a definição do mix de produtos que devem ser adquiridos em conjunto, definição dos fornecedores parceiros visando a otimização e fortalecimento das negociações conjuntas, padronização dos uniformes e das fachadas dos supermercados associados, troca de informações com outras redes de cooperação, bem como treinamento para os gestores e funcionários dos supermercados associados. Com a finalidade de continuar o significativo desenvolvimento dos seus associados, a rede investe em ações de propaganda com a realização de campanhas divulgadas na mídia e premiações. Ainda, promove ações permanentes de negociações e ofertas mensais, consolidando e ampliando parcerias e realizando reuniões mensais com os associados, para que todos possam emitir sugestões e opiniões. A missão da rede de cooperação C é disponibilizar oportunidades de desenvolvimento aos empreendimentos associados pela cooperação, visando à satisfação dos clientes, com respeito à natureza. Para nortear as suas atividades a rede possui princípios básicos, dentre eles estão: cooperação, respeito, profissionalismo, responsabilidade, transparência e empreendedorismo. Para melhor visibilidade da caracterização das redes pesquisadas, apresenta-se quadro-resumo das principais evidências levantadas. A partir da caracterização das redes pesquisadas, introduz-se o próximo tópico, no qual são caracterizados os supermercados analisados.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUPERMERCADOS

Foram identificados três supermercados que estão inseridos em redes de cooperação no município estudado. Os supermercados identificados são apresentados no decorrer da pesquisa como Supermercado A, Supermercado B e Supermercado C. Desta forma, caracterizam-se os supermercados analisados, mostrando como foi o início de suas atividades, qual a sua missão, visão e os valores que norteiam o seu negócio. Estas informações foram adquiridas através de entrevistas realizadas com os gestores dos supermercados.

### 4.2.1 Supermercado A

O supermercado A iniciou suas atividades no ano de 1995, atuando há 23 anos no mercado, com o objetivo de atender as necessidades dos seus clientes ao oferecer um ambiente que disponibiliza produtos de alta qualidade ao mercado, contando com gêneros alimentícios, bebidas, higiene e limpeza, açougue, fruteira, padaria e frios. A empresa tem em seu quadro 16 funcionários qualificados procurando a excelência no atendimento aos seus clientes. Oferecendo também o serviço de entrega a domicílio das compras efetuadas no supermercado, que é realizado através de veículos próprios. A sua clientela é proveniente tanto da cidade, quanto do interior do município,

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

além de contar com clientes de alguns municípios vizinhos. No ramo de supermercados, essa empresa foi a primeira do município a se integrar em uma rede de cooperação. A empresa foi procurada pela rede que lhe explicou suas propostas e a partir disso tornaram-se parceiras de negócios. A missão do supermercado A é ser uma empresa de referência no ramo de supermercados, a fim de atender as necessidades diárias dos clientes com produtos de qualidade, excelência no atendimento e produtos variados. Como visão de futuro, a empresa tem em vista a satisfação das necessidades diárias dos seus clientes. Com a finalidade de atuar no mercado de uma forma competente e desenvolvendo-se continuamente, a empresa conta com princípios básicos como: satisfação dos clientes, trabalho em equipe, qualidade nos produtos oferecidos, aprendizado contínuo, compromisso social e respeito ao ser humano.

#### 4.2.2 Supermercado B

O supermercado B iniciou suas atividades em agosto do ano de 2004, portanto atuando há 14 anos no município, oferecendo aos clientes uma vasta linha de produtos de mercado, bem como serviços complementares de padaria, confeitaria, açougue e fruteira. Para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, o supermercado oferece uma grande diversidade de mercadorias, procurando trabalhar com produtos de qualidade, realizando ofertas e oferecendo produtos com preços competitivos. A empresa também se preocupa com o atendimento aos clientes, assim busca desenvolvê-lo de uma forma cordial e atenciosa, oferecendo serviços de entrega a domicílio das compras efetuadas no supermercado. Através desta inserção, a empresa conseguiu melhorar o seu mix de produtos, possibilitando o oferecimento de uma maior variedade de mercadorias com preços mais competitivos. A empresa com um quadro funcional de 12 colaboradores que são devidamente qualificados e treinados para exercer suas funções. Haja vista que a missão do supermercado B é a satisfação do seu cliente, ele procura oferecer uma variada linha de produtos com excelência tanto na qualidade, quanto no atendimento, utilizando-se de ofertas para atender os consumidores que frequentam o supermercado e também para atrair e conquistar novos clientes.

#### 4.2.3 Supermercado C

O supermercado C iniciou suas atividades no mês de abril do ano de 2000, oferecendo aos seus clientes atividades na área de panificação, confeitaria e lancheria. Com o contínuo crescimento que a empresa passou a ter, surgiu a necessidade de ampliar o seu espaço físico. Com isso, no ano de 2002, o supermercado mudou-se para um novo endereço que possibilitou a melhoria no seu ponto de venda, bem como adquiriu novos equipamentos que permitiram um aumento na área de produção, oferecendo aos seus clientes uma maior qualidade em seus produtos e serviços. No ano de 2003, o supermercado passou a oferecer uma vasta linha de produtos de mercado, oferecendo uma maior variedade e possibilidade de escolha aos clientes. Em outubro do mesmo ano, a empresa adquiriu equipamentos especializados para açougue, tornando-se ainda mais completa e competitiva. A organização em questão conta com 10 funcionários qualificados para melhor atender os clientes no estabelecimento e também disponibilizando o serviço de entrega a domicílio, para uma maior comodidade aos mesmos. O supermercado tem como missão comercializar grande variedade de

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

produtos com qualidade diferenciada, mantendo preços competitivos e compromisso de excelência no atendimento. Para tanto, a visão da empresa é ser a melhor opção de compras da região em que atuam, com atendimento de qualidade e prestação de serviços diferenciados para satisfação dos clientes e expansão dos negócios. Para exercer as suas atividades de uma forma ética e qualificada a empresa se baseia nos seguintes valores: compromisso com o cliente, criatividade, disciplina e profissionalismo, honestidade, produtividade e responsabilidade socioambiental. A partir da caracterização dos supermercados pesquisados, introduz-se o próximo tópico, no qual são apresentadas as estratégias de atuação das redes analisadas.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DAS REDES ANALISADAS

Com a finalidade de comparar as estratégias de atuação das três redes de cooperação pesquisadas, elaborou-se um quadro comparativo que está apresentado na Figura 03. Analisando o quadro comparativo das estratégias de atuação das redes de cooperação pesquisadas, percebe-se que o principal diferencial competitivo da rede de cooperação A é a união de seus associados. A rede de cooperação B tem como diferencial suas ações de propaganda e os preços dos produtos oferecidos aos clientes através de ofertas. Já a rede de cooperação C se configura como uma associação em que as decisões são tomadas por meio de assembleias, portanto o seu diferencial se encontra na forma democrática e participativa com que a administração toma as decisões, além dos prêmios oferecidos aos clientes através das promoções.

Figura 03: Quadro comparativo das estratégias de atuação das redes.



**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

Estratégias	Rede de Cooperação A	Rede de Cooperação B	Rede de Cooperação C
<b>Foco da rede</b>	- Qualidade dos produtos e serviços. - Competitividade em preços.	- Qualidade dos produtos oferecidos.	- Fortalecimento do negócio dos associados. - Preço, produto e qualidade.
<b>Diferencial competitivo</b>	- União de seus associados.	- Ações de propaganda. - Preço.	- Decisões tomadas em assembleia. - Administração participativa e democrática.
<b>Benefícios proporcionados aos associados</b>	- Vínculo do empreendimento à marca da rede. - Negociações em conjunto. - Ações de propaganda através da rede.	- Credibilidade e a confiança que a marca da rede passa aos associados. - Suporte e apoio operacional. - Treinamento nas mais diversas áreas para os funcionários dos supermercados.	- Relacionamento direto com representantes de fornecedores.
<b>Parcerias com fornecedores</b>	- Estabelecidas em rede para realizar parcerias globais. - Parcerias específicas podem ser realizadas por associados. - Autonomia do associado.	- Benefícios para todos. - Empresa interessada entra em contato com a rede.	- Associado pode realizar parcerias com fornecedores, desde que essa ação siga objetivos de cooperação. - Deve possuir produtos dos fornecedores parceiros. - Parcerias decididas através das assembleias.
<b>Produtos de marca própria</b>	- Produtos de marca própria.	- Produtos de marca própria.	- Marca própria de produtos de mercado.
<b>Exigências em relação aos associados</b>	- Formalizadas em estatutos e normas.	- Padronizações da fachada, uniformes, layout.	- Visão de cooperativismo, companheirismo e parceria. - Não pode estar localizado próximo a outra loja da mesma rede.
<b>Ações para atrair novos associados</b>	- Não busca de forma agressiva a adesão de novos supermercados.	- Visitas de consultor aos supermercados que não estão inseridos em rede.	- Não se preocupa tanto com a quantidade de associados, mas com a estrutura para oferecer assistência.
<b>Vínculo com associados</b>	- Reuniões periódicas. - Oportunidade de emitir opiniões, sugestões e reclamações.	- Há participação dos supermercados nas decisões. - Oferecidas palestras de auto-estima feitas pelo consultor da rede. - Confraternização entre os associados e funcionários.	- Ao final das assembleias, pequena confraternização para fortalecer vínculos e trocar ideias entre os associados.
<b>Suporte ao associado</b>	- Mantém contrato com agência, em criar campanhas de marketing. - Participação em feiras e palestras voltadas para o ramo de atuação.	- Possui um consultor que oferece treinamento em diversas áreas para os funcionários dos supermercados.	- Oportunidade de participação em feira, do ramo supermercadista. - Participação em cursos com palestrantes
<b>Opiniões e sugestões dos associados</b>	- Espaço para emitir opiniões e sugestões.	- Oportunidade de emitir opiniões e sugestões em reuniões.	- Oportunidade de emitir opiniões e sugestões de melhoria através de assembleia.
<b>Sanções aos associados.</b>	- Notificações com possibilidade de desligamento da rede.	- Multa em caso de não atingimento de metas.	- Sanções especificadas em código de ética desenvolvido pela rede.

Todas as redes de cooperação abrangidas por esta pesquisa se preocupam em oferecer aos seus associados oportunidades para emitirem opiniões e sugestões de melhorias, visando o desenvolvimento do seu negócio. Para tanto, realizam reuniões e também confraternizações com o intuito de fortalecer os vínculos, através da troca de ideias entre a rede e os supermercados que a integram. Nos aspectos que se referem à marca própria, todas as redes de cooperação pesquisadas desenvolvem e oferecem aos seus clientes esse tipo de produto, que conforme a rede contempla uma ou mais linhas de produtos. Esse fato evidencia que estes produtos auxiliam na divulgação e também na consolidação da marca da rede. As redes desenvolvem os produtos de marca própria através de parcerias diretamente com os fornecedores. As redes oferecem suporte para o negócio de seus associados. Esse fato demonstra a preocupação em auxiliar os associados a administrarem o seu negócio para desenvolver o supermercado e conseqüentemente a rede, buscando alternativas para superar a forte concorrência existente neste segmento de mercado.

A rede de cooperação A mantém contrato com uma agência responsável em criar campanhas de marketing. Além disso, oferece oportunidade de participação em feiras e palestras voltadas para o ramo supermercadista aos seus associados, com a finalidade de mantê-los atualizados em relação às inovações e novidades do setor. A rede de cooperação B possui um consultor que oferece treinamento em diversas áreas para os funcionários dos supermercados, motivando e qualificando os mesmos, para que possam exercer as suas atividades visando satisfazer as necessidades e exigências

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

dos clientes. Para atrair novos associados, a estratégia utilizada pela rede de cooperação A visa selecionar e manter os associados já existentes, não se preocupando em buscar de uma forma agressiva a adesão de novos supermercados. Desta forma, procura fazer uma avaliação de empresas que demonstrem interesse em se inserir na rede.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS QUE LEVARAM A ADERIREM A REDES DE COOPERAÇÃO

Ao optarem pela inserção em uma rede de cooperação, os supermercados provavelmente levam em consideração alguns aspectos relevantes ao seu negócio. Desta forma, identificam-se nesta seção, os motivos que levaram os supermercados analisados a se inserirem em uma rede de cooperação. Buscando analisar comparativamente os fatores que estimulam os supermercados a participarem de diferentes redes de cooperação, elaborou-se um quadro que está representado pela Figura 04

Figura 04: Fatores de estímulo à participação de supermercados em redes.

<b>Supermercado</b>	<b>Principais motivos para participação na rede</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A rede entrou em contato com o supermercado.</li> <li>- Compras em volume maior, por menor preço.</li> <li>- Ações de propaganda promovidas pela rede.</li> <li>- Autonomia na administração do negócio.</li> <li>- Suporte da rede para as áreas de gestão.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O supermercado procurou a rede.</li> <li>- Abrangência da rede.</li> <li>- Compra de produtos com preços mais acessíveis.</li> <li>- Disponibilização de um <i>site</i> de compras.</li> <li>- Flexibilidade de horários para realização de pedidos.</li> <li>- Ações de propaganda desenvolvidas pela rede.</li> <li>- Autonomia na gestão do negócio.</li> <li>- Suporte para a administração do supermercado.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A rede procurou o supermercado.</li> <li>- Ações de propaganda desenvolvidas pela rede.</li> <li>- Compras em grande quantidade, por menor preço.</li> <li>- Diversificação de produtos.</li> <li>- Autonomia para as tomadas de decisões.</li> <li>- Suporte para gestão do supermercado.</li> </ul>

Analisando os fatores que estimulam os supermercados a participarem de diferentes redes de cooperação, percebe-se que nos casos do supermercado A e do supermercado C, foi a própria rede de cooperação que entrou em contato com os mesmos para expor as suas ideias e convidá-los a se associar. O supermercado B, em contrapartida, teve a iniciativa de procurar a rede de cooperação que melhor se alinhasse as suas estratégias, buscando uma rede que ainda não atuasse no município e que tivesse uma maior abrangência. Todos os supermercados pesquisados percebem vantagem no



**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

que se refere às compras, que podem ser efetuadas em larga escala e conseqüentemente lhe conferindo maior poder de barganha nas negociações. Ainda, entendem que as ações de propaganda desenvolvidas pela rede auxiliam na divulgação e no aumento das vendas dos supermercados, pois dificilmente eles teriam condições para a realização dessas ações se não estivessem inseridos em rede. A autonomia na administração e nas tomadas de decisões foi outro fator que os três supermercados citaram como sendo um motivo importante para a sua inserção na rede, pois desta forma eles continuam decidindo pelo que acreditam ser melhor para o seu empreendimento. Os supermercados também foram unânimes ao mencionar o suporte nas áreas de gestão, através de cursos, treinamentos e palestras, como um fator importante para que se integrassem à rede. O supermercado B dispõe ainda de outro fator que motivou sua inserção na rede. Este está na disponibilização de um site de compras, que torna possível a realização de pedidos em horários flexíveis. Todos os fornecedores da rede se encontram cadastrados neste site, isso facilita as atividades dos gestores do supermercado, pois eles não precisam se preocupar em procurar fornecedores confiáveis.

Levando em consideração os diversos tipos de alianças estratégicas que podem ser desenvolvidas pelas empresas, pode-se observar através da pesquisa, que as três redes de cooperação analisadas adotaram como estratégia a formação de alianças de parceria. As alianças de parceria, conforme Kanter (1990) apud Amato Neto (2000) envolvem fornecedores, consumidores e funcionários, com o objetivo de fazer parcerias com todos os envolvidos nas atividades da empresa e dos quais o empreendimento depende para funcionar efetivamente. Diante das informações expostas por Grandori e Soda (1995) apud Amato Neto (2000), observa-se que as redes de cooperação abordadas pela pesquisa se configuram como redes burocráticas, pois em suas atividades ocorre a existência de um contrato formal, responsável por regular tanto o fornecimento de produtos e serviços, quanto as condições de relacionamento e de organização da rede.

Grandori e Soda (1995) apud Amato Neto (2000) ainda defendem que as redes burocráticas podem ser divididas em simétricas e assimétricas. Analisando as estratégias de cada uma, nota-se que tanto a rede de cooperação A, quanto as redes de cooperação B e C são burocráticas simétricas, pois elas são redes cuja natureza consiste na coordenação e divisão do trabalho e também no monitoramento e controle do desempenho e do nível de participação de cada empresa associada. Na perspectiva de Marques e Aguiar (1993) apud Woitchunas (2010), existem as redes verticais de cooperação, bem como as redes horizontais. Visto que nas redes horizontais de cooperação, ocorre a combinação de duas ou mais empresas atuando no mesmo processo produtivo, considera-se que as redes de cooperação pesquisadas se enquadram nas redes horizontais de cooperação.

Segundo Santos et al (1994) apud Amato Neto (2000), deve-se salientar que, pelo fato das redes horizontais constituírem relações de cooperação entre empresas que produzem ou vendem produtos semelhantes e pertencem a um mesmo ramo de negócios, elas carecem de atenção redobrada, pois isso abre espaço para um maior nível de conflitos. As redes horizontais podem ser adotadas quando as empresas se encontram sozinhas e possuem dificuldades para lançar e manter no mercado uma linha nova de produtos, para adquirir e dividir recursos escassos de produção e ainda quando não

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

conseguem atender satisfatoriamente o mercado em que estão atuando. Ao relacionar a realidade das redes e dos supermercados analisados, percebe-se que a confiança mútua é um fator muito importante no relacionamento entre eles. Para que se estabeleça essa confiança, as redes de cooperação se utilizam de sanções em relação aos supermercados associados, com a finalidade de garantir o cumprimento dos seus deveres e obrigações.

Diante da pesquisa realizada, evidencia-se que o principal diferencial competitivo da rede de cooperação A está na união de seus associados. A rede B se diferencia em suas ações de propaganda e nos preços dos produtos. Já a rede C se distingue das demais pela forma democrática e participativa com que toma as suas decisões, além dos prêmios oferecidos aos clientes através das promoções. Todas as redes pesquisadas realizam reuniões e confraternizações com a finalidade de fortalecer os vínculos com os supermercados associados. Nestas reuniões os associados têm a oportunidade de emitir opiniões e sugestões de melhoria. Além disso, as redes se preocupam em oferecer suporte nas áreas de gestão, buscando alternativas para superar a forte concorrência existente neste segmento de mercado.

A rede de cooperação A mantém contrato com uma agência responsável em criar campanhas de marketing, além de oferecer aos seus associados oportunidades de participação em feiras e palestras voltadas para o ramo supermercadista. A rede B possui um consultor que oferece treinamento em diversas áreas para os funcionários dos supermercados. Já a rede C possibilita que os seus associados possam participar de feira do ramo supermercadista, com cursos ministrados por palestrantes renomados. Referente à estratégia para atrair novos associados, a rede A procura selecionar e manter os associados já existentes, sem buscar de uma forma agressiva a adesão de novos supermercados. A rede de cooperação C também não se preocupa com a quantidade de integrantes, para tanto busca a proximidade geográfica entre seus associados, para facilitar a logística de distribuição de mercadorias. A rede B possui um consultor que visita os supermercados que não se encontram inseridos em rede. Acredita-se que os produtos de marca própria auxiliam na divulgação e também na consolidação da marca da rede, pois todas as redes de cooperação analisadas oferecem esse tipo de produto, contemplando uma ou mais linhas. Ainda, as ações de propaganda desenvolvidas auxiliam na divulgação e no aumento das vendas dos supermercados, pois dificilmente eles teriam condições para a realização dessas ações se não estivessem inseridos em rede. Em relação aos fatores de estímulo à participação dos supermercados pesquisados em diferentes redes de cooperação, evidencia-se que as compras se tornam mais vantajosas, pelo fato de poderem ser efetuadas em grande quantidade e por preços mais acessíveis. Outro fator importante percebido pelos supermercados se refere à autonomia na administração e nas tomadas de decisões, desta forma eles continuam decidindo pelo que acreditam ser melhor para o seu empreendimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do problema proposto por esta pesquisa, o qual versava sobre os fatores que estimulam os gestores de supermercados a participarem de uma determinada rede de cooperação, pode-se concluir que os supermercados pesquisados foram unânimes ao citar as compras em conjunto como

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

sendo uma grande vantagem proporcionada pela inserção em uma rede de cooperação. Esta compra possibilita que eles possam obter um volume maior de mercadorias, pagando um preço mais acessível por elas, e dessa forma, oferecer produtos com preços mais competitivos. Outro fator relevante, apontado pelos gestores dos supermercados contemplados na pesquisa, são as ações de propaganda feitas pela rede, utilizando-se de diversos tipos de mídia e de estratégias para atingir os clientes. Os empreendimentos pesquisados atentaram ao fato de que não teriam condições de arcar com os custos dessas ações no caso de não estarem inseridos em rede.

Ainda existe o benefício que se refere aos fornecedores, pois não se faz necessário que o supermercado se preocupe em buscar fornecedores de confiança, pois a maioria deles já se encontra cadastrada e comprometida com a rede, além da facilidade encontrada para realizar a emissão dos pedidos, que pode ser feita a qualquer momento, por meio eletrônico. Esta parceria com fornecedores traz vantagens nos aspectos que se referem ao preço e também à diversidade dos produtos. Apesar de estarem inseridos em uma rede de cooperação, os três supermercados continuam com autonomia para administrar o seu negócio, podendo decidir pelo que acreditam ser melhor para o seu empreendimento. Ainda, possuem a oportunidade de emitir opiniões através de reuniões, bem como possuem uma relação de parceria com os demais associados, auxiliando-se mutuamente. Para que uma parceria entre o supermercado e a rede de cooperação tenha sucesso, é de fundamental importância que a relação entre ambos tenha como base a união, havendo a preocupação de todos em trabalhar com um mesmo propósito de desenvolvimento e fortalecimento tanto da rede, quanto dos associados. Ainda, é necessário agir com honestidade e comprometimento, tomando as decisões de uma forma justa e democrática, para que todos sejam beneficiados.

As redes pesquisadas ainda oferecem suporte para o negócio de seus associados. A rede de cooperação A mantém contrato com uma agência responsável em criar campanhas de marketing e oferece oportunidade de participação em feiras e palestras voltadas para o ramo supermercadista aos seus associados. A rede de cooperação B possui um consultor que oferece treinamento em diversas áreas para os funcionários dos supermercados e a rede de cooperação C possibilita que os supermercados que nela estão inseridos possam participar de uma feira do ramo supermercadista, com cursos ministrados por palestrantes renomados. Isso demonstra a preocupação que as três redes pesquisadas possuem em auxiliar os seus associados a administrarem o seu negócio para desenvolver o supermercado e conseqüentemente a rede. Por fim, acredita-se que as redes de cooperação são muito importantes para o desenvolvimento dos negócios dos supermercados pesquisados e podem trazer muitas vantagens, principalmente para empreendimentos de pequeno e médio porte, que ainda não possuem tanta expressividade perante o mercado competitivo. Desta forma o tema voltado às redes de cooperação é interessante e relevante, podendo ser mais explorado por outras pesquisas que, assim como esta, podem servir como instrumento para a obtenção de maiores informações acerca do assunto. Para futuras pesquisas, sugere-se o estudo voltado aos aspectos que levam os supermercados que se encontram inseridos em uma rede de cooperação a se desligarem da mesma, podendo assim evidenciar possíveis melhorias no desenvolvimento e gestão das próprias redes.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva e Clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

BASSO, Maristela. Joint ventures manual prático das associações empresariais. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BRAGA, Suzana R. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

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.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNDERTMARKER, Carlos Alberto. O programa de redes de cooperação no estado do Rio Grande do Sul. In: WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin (Org.). Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados: para além da intuição. Ijuí: Unijuí, 2010. p. 29-37.

LEON, M. E.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO - EPUSP. São Paulo, 2001.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. Da Iniciação Científica ao TCC: Uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2010.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TEIXEIRA, Francisco. Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisas em Administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin et al. Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados: para além da intuição. Ijuí: Unijuí, 2010.