

RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO EM UMA REDE DE EMPRESAS NO SETOR SUPERMERCADISTA

RELATIONS OF COOPERATION IN A NETWORK OF BUSINESS SECTOR IN SUPERMARKETS

Carlos Eduardo Moreira **TAVARES**
Universidade de Cruz Alta/RS
etavares@unicruz.edu.br

Gilnei Luiz de **MOURA**
Universidade Federal de Santa Maria/RS
mr.gmoura.ufsm@gmail.com

Juliano Nunes **ALVES**
Universidade de Cruz Alta/RS
jualves@unicruz.edu.br

Resumo

O presente estudo buscou analisar as relações de cooperação entre os associados de uma rede de cooperação no setor supermercadista e suas perspectivas em relação ao desenvolvimento da rede. A rede de supermercados está localizada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Para a realização da pesquisa, que se caracterizou como um estudo de caso descritivo, foram entrevistados seis gestores de supermercados associados à rede. Como resultados pode-se observar que os principais benefícios da rede são a troca de informações, acesso a novos fornecedores, aumento do portfólio de produtos e aumento de vendas, devido às inserções na mídia. Em relação ao processo de confiança entre os participantes, observa-se que o grupo coopera há vários anos e que não demonstra grande dependência dos instrumentos legais para desenvolver suas atividades, e que, a confiança é fator presente e determinante nas suas relações, sendo responsável pelo sucesso dos empreendimentos.

Palavras-chave: Redes, Cooperação, Confiança.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

RELATIONS OF COOPERATION IN A NETWORK OF BUSINESS SECTOR IN SUPERMARKETS

ABSTRACT

The present study investigates the relations of cooperation between the members of a cooperative network in the supermarket sector and its prospects for the development of the network. The supermarket chain is located in the northern region of the State of Rio Grande do Sul to the research, which was characterized as a descriptive case study, we interviewed six managers of supermarkets associated network. As a result it can be seen that the main benefits of the network are the exchange of information, access to new suppliers, increased product portfolio and increased sales due to insertions in the media. Regarding the process of trust among the participants, it is observed that the group cooperates several years ago and shows no great reliance on legal instruments for its activities, and that trust is present and determinant factor in their relations, accounting the success of the projects.

KEYWORDS: Networks, Cooperation, Trust.

INTRODUÇÃO

Com as crescentes transformações ocorridas nas últimas décadas no panorama econômico e a internacionalização das empresas, fez-se necessário um ajuste dos modelos de gestão dos processos, a fim de adaptar-se à nova realidade competitiva, ajustando-se às exigências dos padrões internacionais de produtividade e qualidade. Entretanto, para empresas de pequeno e médio porte, essa adaptação não é muito simples, pois envolve uma série de investimentos e mudanças no modelo administrativo. Como a característica da maioria destas organizações é possuir recursos financeiros escassos, baixo nível de conhecimento gerencial, dificuldade de posicionamento no mercado entre outros, torna-se difícil a competição com organizações de maior porte que possuem estruturas complexas, com maior disponibilidade de recursos e maior poder de mercado.

A partir destas dificuldades, outros modelos de organizações de pequenas e médias empresas (PMEs) estão surgindo. Dentre elas observa-se a criação de uma nova estrutura de “enfrentamento à globalização”, que são os “sistemas produtivos locais”, uma maneira de fomentar o crescimento e tornar as empresas regionais mais competitivas frente ao mercado externo através da cooperação entre elas. Os sistemas de produção locais (SPLs) caracterizam-se pela proximidade geográfica, pela colaboração e competição interorganizacional, baseados na confiança e parceria entre as empresas e o setor local, relacionando-se mundialmente na oferta de produtos e serviços (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Outra forma de redução das dificuldades causadas pela concorrência com empresas de maior porte, muitas vezes globais, é a formação de redes de cooperação. A opção por tais relações ocorre em função do ambiente que é oferecido aos participantes, proporcionando a criação de mecanismos de integração e o desenvolvimento dos objetivos comuns, bem como o desenvolvimento da gestão coordenada. Os resultados

dessas alianças se dão a médio e longo prazo, criando e mantendo vantagens competitivas sobre os que não participam da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para as pequenas e médias empresas a formação de redes configura a existência de vantagens competitivas, uma vez que caracteriza a união de esforços para competir com as grandes organizações. Mesmo com a expansão do conceito de redes e a grande adesão por diversos ramos de atividades, é entre os supermercados que existe o maior número de parcerias. Isto porque a rede possibilita e viabiliza as atividades de marketing e compras, como criação de marca própria, cartão de crédito, propagandas (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

Neste panorama o presente trabalho procurou analisar as relações de cooperação entre os associados de uma rede de cooperação no setor supermercadista e suas perspectivas em relação ao desenvolvimento da rede.

1 CONCEITUAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

O termo rede vem sendo utilizado sistematicamente por diversas áreas do conhecimento desde os anos trinta. Na área das ciências sociais, antropologia e psicologia, a palavra define as diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais num dado contexto social, assim como qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais com que conviva (CÂNDIDO; ABREU, 2002). No campo organizacional, a palavra rede pode ser definida como um conjunto de organizações inter-relacionadas, interligadas direta ou indiretamente e tem como propósito central reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo. (MARCON; MOINET, 2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE, 2004).

Segundo Cândido e Abreu (2000), a aplicação destes conceitos surge dentro da teoria e prática organizacional como um dos questionamentos acerca da eficácia das estruturas burocráticas e modelos de produção verticalmente integrados, além da percepção de que, no atual ambiente de negócios, as organizações tornam-se mais eficientes e eficazes na medida em que ampliam seus enfoques e direcionamentos de um enfoque interno para externo, a partir de um conjunto de relações com outras organizações.

Conceitualmente, podem-se definir as redes interorganizacionais como formas de organização da atividade econômica, através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, estando ou não baseadas em contratos formais (GRANDORI; SODA 2003). São formadas por um conjunto de empresas não necessariamente estabelecidas em um mesmo espaço geográfico, cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes e unidas por acordos que variam em grau de formalidade, mas que mantêm relações estáveis e significativas (ZAWISLAK; RUFFONI; VIEIRA, 2002; ROWLEY *et. al.*, 2004). Este modelo organizacional é formado inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas e é formado pela afinidade, possui natureza informal, pois cada empresa é responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Esse tipo de estrutura é facilmente

adaptado às micro e pequenas empresas devido às dificuldades para concorrer em um ambiente dinâmico, onde necessitam da soma de esforços para concretizar o lema “a união faz a força” (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

2.1 CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS DA FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

Algumas características são destacadas na organização em rede; dentre elas, podem-se citar as alianças entre empresas, seus fornecedores, clientes e terceiros. Dessa forma, torna-se comum a desestruturação das burocracias verticais, sendo analisadas pela estrutura social de competição. Para essa estrutura, o capital social é o diferencial que determina o maior ou menor retorno financeiro das empresas. Através do capital social, as empresas melhoram o nível de informação e comunicação, resultando na melhoria competitiva das mesmas (BURT, 1992). Dois aspectos são importantes de serem observados na formação de redes: a diversidade e a desigualdade.

A diversidade está relacionada a maior variação nas capacidades, informações e ideias. Esta pode ter dois efeitos distintos no valor de uma rede. Pode se refletir na diferenciação das necessidades dos membros e na capacidade de reduzir a competição e o conflito entre eles, desenvolvendo ao mesmo tempo o potencial para a cooperação baseada na complementaridade das diferenças funcionais. Desigualdade, ao contrário, está relacionada às diferenças de poder e status que faz com que determinados membros da rede tornem-se mais poderosos para extrair uma maior fatia do valor. A possibilidade de gerar desigualdade é maior quando as empresas da rede se especializam em funções semelhantes e, portanto, necessitam de recursos similares necessários ao seu crescimento, como matéria-prima, mão-de-obra, apoio financeiro e clientes, por exemplo, ficando susceptível a intensa concorrência dentro da própria rede (ROWLEY et. al, 2004).

Além desses aspectos, pode-se destacar a necessidade de objetivos comuns entre as empresas, para que esse modelo se estabeleça, constituindo assim uma alternativa para o enfrentamento das pressões competitivas. Nelas, a interação dos envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos embutem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas, através das diversas capacitações adquiridas pelo próprio envolvimento. As organizações em rede podem gerar uma quebra no modelo tradicional de condução de empresas consolidado no século XX. Tal organização representa uma sociedade formada por empresas e não por pessoas, em cujo interior a propriedade e o poder não estão diretamente relacionados. (VERSCHOORE, 2004; VERSCHOORE, 2006).

As redes de empresas podem apresentar vários formatos com objetivos distintos, servindo para melhorar a competitividade das empresas participantes. As principais tipologias de redes observadas na literatura dividem-se em redes assimétricas com dimensão hierárquica, redes simétricas de dimensão horizontal, redes formais de dimensão contratual e redes informais de dimensão de convivência (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A evolução vem contradizendo a visão tradicional de que empresas são unidades distintas e autônomas de ação. Em vez disso, as empresas apresentam-se inseridas em redes (ROWLEY et. al, 2004). Um dos objetivos do relacionamento empresarial através

de redes é promover a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem e, portanto, levar à inovação e competitividade (BROSS; ZENKER, 1998). Além disso, as relações entre empresas servem não só para ajudar a gerir a incerteza competitiva e a interdependência de recursos, mas também como canais de informação e controle de benefícios (MADHAVAN et. al, 1998).

Muitos são os benefícios relatados na literatura para as empresas participantes de uma rede. Destacam-se os relacionados a maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social entre outros (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A construção de redes eficientes, que proporcionem maior número de benefícios a seus associados está ligada a capacidade de atrair e manter parceiros certos. Já o desempenho individual do participante da rede pode ser determinado pelo seu nível de centralidade na rede, ou seja, uma empresa altamente central é susceptível de ser ligado a muitos parceiros, mais do que a empresa menos central. Ser uma empresa bem conectada e significativa em uma rede pode ser uma vantagem estratégica fundamental. Cada contato é uma via potencial de informações relevantes, recursos ou influência. O poder de uma organização é determinado menos pelos seus recursos internos do que pelo conjunto de recursos que pode mobilizar através dos seus contatos. Quanto mais contatos a empresa tem, melhor ela está adequada aos processos de influência da indústria, e mais forte é a sua vantagem estratégica. (MADHAVAN et. al, 1998).

Uma rede em atividade representa um fluxo de informações precisas e inequívocas entre os parceiros que colaboraram. No entanto, a qualidade dessas informações só pode ser assegurada pela adequada utilização dos recursos da tecnologia da informação e comunicação. É interessante notar que o desenvolvimento de avançadas tecnologias de informação implicam na necessidade das empresas menores realizarem estratégias de cooperação, mas por outro lado podem também facilitar a rede de contatos e os canais de comunicação entre as empresas. Assim, as empresas que decidem colaborar em rede podem conseguir maior capacidade de crescimento através de redução e divisão de custos com pesquisa e desenvolvimento, acesso a tecnologias complementares, obtenção de informações atualizadas e adequadas, entrada em mercados estrangeiros, formação de equipe de funcionários qualificados e ganha de recursos financeiros adicionais (NAJDA; WACH, 2008).

Em relação a competitividade gerada a partir da atuação em rede, percebe-se que as inter-relações promovidas pela atuação conjunta podem oferecer vantagens através de quatro fontes: primeiramente através ativos de relação específica como, o volume de transações entre empresas e criação de salvaguardas para a aliança. Em segundo lugar a troca de conhecimentos sobre as rotinas que ocorre através da capacidade de absorção dos parceiros e do incentivo a mudança. Em terceiro, a complementaridade de recursos, que pode ser obtido através da capacidade dos parceiros em identificar potenciais complementaridades que venham a gerar um diferencial competitivo e da utilização destas para acessar recursos estratégicos. Por fim, a governança eficaz através da auto execução e a capacidade de empregar mecanismos formais e informais de governança (DYER; SINGH, 1998).

Segundo Gulati (1998), a perspectiva de rede social influencia no desenvolvimento das organizações em rede, pois, conforme ocorre a formação dos parceiros, suas inter-

relações contribuirão para o desempenho da mesma. Para o autor cinco questões são fundamentais para o estudo das redes: (1) como são formadas as redes, (2) a escolha da estrutura de governança, (3) a evolução dinâmica da aliança, (4) o desempenho das alianças e (5) as consequências para o desempenho das empresas que entram em uma aliança.

2.2 A CULTURA DE CONFIANÇA E COOPERAÇÃO COMO FATOR INFLUENTE NA FORMAÇÃO DE REDES ENTRE EMPRESAS

A literatura mostra que, de forma geral, o ser humano não age de forma altruísta, ou seja, a tendência é que ele procure aquilo que é melhor para si em primeiro lugar. Sabe-se, porém que as relações de cooperação entre os homens ocorrem desde o início das civilizações, porém a incidência dessas ações conjuntas relaciona-se a vontade de conquistar algo impossível de conseguir sozinho. A motivação dos esforços coletivos é a existência de um objetivo comum, sem ele não há como planejar o que se quer alcançar. Nas estratégias empresariais a sistemática é a mesma, a cooperação existe para atingir ganhos competitivos. Nas relações cooperativas os resultados devem ser semelhantes a todos os participantes. Assim, tanto os ganhos quanto as perdas são coletivas, e seus benefícios tornam-se vantagens exclusivas desse grupo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Conforme Balestro (2002) a confiança está relacionada às bases das relações de cooperação entre empresas, o que não pode ser verificado nas relações comuns de mercado. A confiança é, ao mesmo tempo, produto e uma forma da interação colaborativa, e inexistindo um controle hierárquico, a rede só funcionaria mediante a manutenção da confiança, mesmo quando se fizesse necessário punir comportamentos oportunistas, em virtude da credibilidade dos demais no julgamento desse oportunismo.

A confiança é definida por Corrêa (2005) como:

[...] um fenômeno social que surge tanto a partir da razão quanto das tradições e/ou fé. Racionalmente a confiança surge a partir de aspectos que podem variar do cálculo racional da relação custo benefício realizada por um ator preocupado em maximizar suas relações ao cálculo substantivo comumente presente nas relações pessoais e afetivas de amizade e parentesco. Irracionalmente a confiança se dá quando o ator confia sem questionar, medir ou calcular geralmente derivada de uma tradição herdada (Corrêa, 2005, p. 25).

A partir das afirmações de Malafaia *et al.* (2007) o capital social figura como um dos aspectos que favorece a compreensão do sucesso das redes de empresas. Ainda segundo o autor, agora citando Fukuyama (1999), o capital social define-se como normas informais, praticadas por empresas, cujo objetivo é promover a cooperação entre elas.

Podem-se considerar algumas características favoráveis à criação de confiança no contexto das alianças interorganizacionais, como o compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias e lucratividades, possibilidade de julgamento do comportamento das empresas cooperantes, relações de longa duração, estruturas bem parecidas, trocas periódicas de lideranças, recompensa financeira distribuída uniformemente entre empresas e colaboradores e há o alcance de vantagens econômicas devido ao esforço coletivo. Tais condições colaboram para o aumento da confiança, uma vez que as redes maximizam a ocorrência das mesmas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2003).

Para Nicoluci et al. (2006) a confiança existente nas relações internas da rede é importante para consolidá-las, ajudá-las na conquista de melhores espaços como concorrentes e para facilitar a solução de problemas internos de rotina. Balestro (2002) complementa que há uma diferença entre as relações de mercado e as relações dentro da rede, no que tange à confiança, pois segundo resultados de sua pesquisa, existe certa dificuldade em estabelecer, por exemplo, a fidelização por parte dos compradores, inclusive nas negociações com os fornecedores.

Com o desenvolvimento da rede, pode-se observar um aumento da confiança, reforçando a tese de que a confiança resulta da interação colaborativa e de que quanto mais tempo perdurar essa relação, maior a probabilidade de confiança e cooperação (BALESTRO, 2002). Seguindo esse raciocínio, o autor conclui que experiência das redes regionais lança luz sobre a possibilidade de combinar competitividade com desenvolvimento social, uma tarefa complexa e necessária para fazer frente aos modelos que geram exclusão social e regional. E a forma de garantir a confiabilidade de novos associados é a indicação dele por parte de outro associado, mantendo, dessa forma, o nível de confiança existente entre os participantes da rede (CORRÊA, 2005).

Para Malafaia et al (2007) a importância da confiança e da manutenção do capital social na construção da cooperação é relevante para melhorar o processo de colaboração, pois essas atitudes estimulam a integração entre as partes e favorece a ocorrência das ações cooperadas, afinal uma rede caracteriza-se numa forma social, que visa objetivos individuais e coletivos.

Olave e Amato Neto (2001) concluem que a cooperação entre empresas gera um resultado de diferenciação combinado com custos baixos, devido às competências essenciais de cada ator e da utilização conjunta dos recursos disponíveis pela ação conjunta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo baseou-se em uma pesquisa descritiva, no qual o objeto de observação foi composto pelas empresas participantes da rede de supermercados Super Sul localizadas na Região Alto-Jacuí do Estado do Rio Grande do Sul, visando analisar as relações de cooperação entre os associados de uma rede de cooperação no setor supermercadista e suas perspectivas em relação ao desenvolvimento da rede. O método que a caracterizou foi o Estudo de Caso (YIN, 2001).

Para Gil (1999), o estudo descritivo tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. De acordo com Patton (1990), essa pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, uma vez que se busca “[...] entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é gerar soluções potenciais para os problemas humanos.”

A população alvo da presente pesquisa foi composta por seis empresas participantes de uma rede de cooperação de supermercados, localizados na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. De um total de dezessete associados, foram escolhidos seis de forma intencional pelos pesquisadores. Desta forma, o tipo de amostra classifica-se em não probabilística que determina os sujeitos a serem entrevistados de acordo com alguns critérios. Dentro da categoria amostra não probabilística foi escolhida a amostra intencional ou de seleção racional, que se caracteriza por elementos que fazem a amostra relacionarem-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano formulado pelo pesquisador (RICHARDSON, 1991).

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, baseada em um roteiro que apresentava questões objetivas formuladas para alcançar os objetivos propostos. A aplicação do questionário foi realizada no mês de novembro de 2011. Os dados secundários foram obtidos por meio da análise documental, pela leitura e cadastramento da documentação disponível pela Rede Super Sul e pela SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A Rede de Supermercados, objeto de estudo desta pesquisa, existe há doze anos e é composta por dezessete empresas da região Norte do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil, totalizando vinte e quatro lojas, com média mínima de 3 a 4 check-outs por loja. As empresas configuram-se como sendo familiares, onde o proprietário é o gerente na maioria delas.

O número médio de colaboradores nas empresas pesquisadas é de 51, porém há uma discrepância entre as lojas, pois em uma empresa há 04 funcionários, enquanto que em outra há 180. Quanto ao tempo de atuação no mercado, a maioria tem mais de 10 anos de existência, sendo que a mais jovem tem 06 anos e a mais antiga empresa tem 49 anos.

Quanto aos objetivos, a rede qualifica a sobrevivência como sendo o principal motivo para sua formação. Além disso, atende às necessidades dos pequenos e médios supermercados associados, no que diz respeito tanto à parte operacional do negócio, conforme a afirmação “[...] a rede dá uma ideia de estrutura grande, que possibilita uma competitividade maior, um maior poder de compra junto aos fornecedores”, como os aspectos mercadológicos, sendo evidenciado em termos como “a propaganda na TV expande a divulgação do mercado” e “a inserção na mídia faz com que você venda bem seus produtos”.

Todas as atividades promovidas pela rede (campanhas, encartes e propagandas na TV) são desenvolvidas em conjunto pelos associados, entretanto a responsabilidade pelo planejamento, criação e execução da comunicação é delegada à rede.

4.1 ASPECTOS QUE MOTIVAM A PARTICIPAÇÃO NA REDE SUPER SUL

Estar associado à Rede Super Sul proporciona diversos benefícios aos supermercados, tais como acesso a informações relativas ao desempenho do setor, alavancagem das vendas, a partir das inserções na mídia televisiva, redução de custos e melhorias na negociação com fornecedores:

[...] quando entramos na rede, conseguimos aumentar o número de fornecedores, obtendo vantagem na compra e acima de tudo, o melhor da rede é a informação que você consegue captar com os colegas, porque tem gente que está a 45 anos no mercado, e nós estamos há apenas 10 (Gerente da empresa 4).

[...] foi muito benéfico para os associados, aqueles que aderiram a rede, hoje estão estabilizados. [...] o que a rede tem de bom é a aglutinação do grupo e a venda que ela proporciona (Diretor da empresa 6).

[...] quanto à gestão da empresa a rede nos ajudou bastante, com novas ideias, novas oportunidades de negócio, além das campanhas que são muito boas e bem elaboradas (Gerente da empresa 3).

[...] nossa empresa deu um salto desde que entrou na rede, porque era uma empresa com faturamento bem menor, vamos dizer até, com conceito de não ter um preço competitivo perante o consumidor, e realmente a diferença se deu tanto em faturamento quanto em melhoria das lojas, além do aumento do número de colaboradores, que passou de 50 para 180 (Diretor da empresa 5).

Outros benefícios foram citados pelos associados, tais como aumento do portfólio de produtos, melhores formas de pagamento, acesso a novos fornecedores, compartilhamento de habilidades e de conhecimento.

Observa-se, com isso, que fazer parte dessa rede proporciona aos seus integrantes a possibilidade de desenvolvimento de suas atividades e crescimento de sua empresa, através do subsídio de informações obtidas a partir do grupo e das ações conjuntas que fortalecem a imagem da rede frente aos fornecedores e, principalmente, frente aos concorrentes.

Em relação às campanhas promocionais, observa-se que estas chamam a atenção dos consumidores à marca da Rede Super Sul e estão voltadas ao seu fortalecimento. Além disso, por serem de responsabilidade da rede, os supermercados não precisam realizar atividades de promoção de sua marca individual, ou a fazem na sua região de abrangência, preservando sua identidade própria e economizando nos custos de divulgação.

[...] a Rede Super Sul tem a fama do preço bom, então o mercado que pertence à rede passa para os clientes a imagem de que ali é barato de comprar, e eles ficam mais seguros em comprar ali, do que em um mercado que está sozinho (Gerente da empresa 1).

[...] a rede não possui um *layout* fixo, cada empresa faz de acordo com seu interesse. No caso, nenhum dos integrantes quis perder a identidade própria, que é realçada ainda mais através da bandeira de rede a qual está acima da nossa marca própria, mas não deixando de ter os diferenciais de cada empresa (Diretor da empresa 5).

A decisão de cada empresa preservar sua identidade refere-se ao fato de que na época de criação da rede, as empresas já existiam há mais de vinte anos, portanto, já haviam consolidado sua marca na cidade, o que ocorreu após a união dessas empresas, foi que a propaganda teve por finalidade divulgar a rede e, conseqüentemente, cada integrante dela. Ou seja, cada loja possui as promoções da rede, porém mantém seus diferenciais em outros aspectos, seja no atendimento, seja no layout dos produtos.

No que diz respeito à participação governamental para o desenvolvimento da rede, todos os respondentes afirmaram que houve pouca ou nenhuma intervenção, segundo o diretor da empresa 5, a rede ofereceu abertura a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, órgão do Governo Estadual, porém sua participação ficou restrita à uniformização do estatuto, não avançando por motivos desconhecidos.

A rede conta o apoio da Associação Gaúcha de Supermercados, que fornece suporte principalmente de informações sobre o setor supermercadista, e também quanto a novidades sobre propagandas, legislação e melhores formas de negociação.

4.2 FATORES QUE PROPORCIONARAM A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA ENTRE OS ASSOCIADOS

Os participantes da rede foram questionados se acreditam que os demais apresentam o mesmo nível de comprometimento e cooperação para o sucesso do grupo. Quatro entrevistados concordaram totalmente com a afirmação, justificando que “os integrantes estão muito esforçados, a gente briga pelo bem-estar da família Super Sul, visando um crescimento cada vez maior”; “o que vejo nas reuniões é que os associados demonstram uma vontade de crescer muito grande”; “o trabalho da rede é bem transparente, nós fazemos tudo em conjunto”. Os outros dois entrevistados afirmam que “há pouca participação dos associados e o grupo de Cruz Alta é que sustenta a rede, pois é muito unido e comprometido com ela” e “alguns se acomodam e não aproveitam as informações que são repassadas nas reuniões, algumas vezes nem vão às reuniões”.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados acredita e desenvolve o sentimento de confiança no grupo, afinal, este configura a sustentação das relações entre eles, mas, além disso, crê no comprometimento de cada um, sabendo ser fator determinante no

sucesso de suas ações, pois a confiança pode até existir, mas para perdurar exige compromisso.

Em relação à importância dos instrumentos legais, como estatuto e regimento interno, em benefício do grupo, todos os entrevistados concordam plenamente. Porém, percebe-se que a existência desses instrumentos, embora seja importante à garantia dos compromissos, no caso da rede pesquisada, configura-se como aspecto secundário, visto que somente complementam a cooperação baseada em compromissos informais.

Esse sentimento ficou evidenciado quando do questionamento aos participantes acerca de acreditarem que as atitudes dos empresários participantes do grupo seriam as mesmas, caso não houvesse estatuto ou regimento interno. Todos foram unânimes ao responderem que “tem que ter confiança, pois no momento em que um for prejudicado, o grupo todo também será”, “a maioria é confiável e mantém o espírito de concorrência”, e “o fato de serem empresas familiares nos dá segurança para trabalharmos juntos, pois sabemos que são pessoas confiáveis”.

Nesse sentido, percebe-se que a rede Super Sul desfruta de um ambiente de confiança e cooperação muito forte entre seus membros, o que é fundamental para o sustento da rede há 12 anos. Tal afirmação sustenta-se nas palavras de Nicolucci et. al (2006), que argumenta que a consolidação das relações internas da rede depende da confiança existente entre elas e que isso favorece o alcance de melhores espaços no mercado e a solução de problemas internos.

Considerando, ainda, a afirmação de Corrêa (2005), o qual diz que a indicação de novos associados, por parte de outro, garante a confiabilidade existente na rede, pode-se citar o processo de ingresso de novos associados na rede Super Sul, pois, segundo afirmação do ex-presidente da rede, o processo ocorre por indicação, e após o recebimento da proposta de adesão e da análise de cadastro, verifica-se se o perfil da loja é compatível com o perfil da rede, para assim saber se ela poderá fazer parte do grupo.

4.3 ASPECTOS QUE CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE OS ASSOCIADOS

Nota-se uma perspectiva de crescimento dos associados junto com a rede, de fortalecimento das ações conjuntas, conforme comentado por alguns empresários: “eu acredito que os objetivos da rede sejam de crescimento e consolidação das empresas frente às multinacionais, a rede tem o intuito de crescer e fazer seus associados crescerem também”.

Destaca-se a credibilidade na independência do grupo, conforme a afirmação “a rede caminha com as próprias pernas, só com os patrocinadores que são os fornecedores e com as mensalidades dos associados”, contudo a frustração por não obter nenhum incentivo por parte do Governo é observada em expressões como “a rede buscou benefícios fiscais junto ao Governo do Estado para poder competir com empresas multinacionais, mas até agora, nada”.

Considerando os aspectos positivos e, apesar de alguns obstáculos, os associados têm uma perspectiva muito boa em relação ao futuro da rede, levando em consideração o histórico de desenvolvimento e crescimento dos resultados das ações conjuntas:

[...] Buscou-se utilizar exemplos de outras redes, nosso próprio *know how* em supermercado, para que se conseguisse desenvolver a nossa rede, e hoje ela está entre as nove maiores redes do Estado, é uma rede sólida e, principalmente, as empresas que fazem parte dela estão bem, então isso nos dá a certeza do sucesso que é a Rede Super Sul (Diretor da empresa 5).

Esses, entre outros fatores, foram citados como potenciais contribuições para a melhoria das relações cooperativas dos associados da Rede Super Sul, mostrando que a ideia dos associados teve êxito, mesmo ela sendo a pioneira da região e tendo que iniciar praticamente sem apoio algum, apenas com o trabalho de seus idealizadores.

CONCLUSÕES

Com a atuação intensa das grandes redes de supermercados, agrupar-se em redes de cooperação de pequenas e médias empresas torna-se uma alternativa para a competitividade destas organizações. A literatura apresenta vários benefícios sobre a formação de redes de empresas, destacando-se o ganho em escala de compras e vendas, aprendizagem, busca de inovação entre outros.

O presente estudo teve como objetivo analisar as relações de cooperação entre os associados de uma rede de cooperação no setor supermercadista e suas perspectivas em relação ao desenvolvimento da rede. A partir das análises realizadas, destacaram-se como principais benefícios da formação da rede para os associados a troca de informações, o acesso a novos fornecedores, o aumento do portfólio de produtos e o aumento de vendas.

Em relação aos aspectos de confiança, foi possível verificar que o fato da rede possuir instrumentos legais que formalizam as ações dos participantes, não implica em maior nível de confiança entre eles. Apesar de concordarem sobre a importância dos mesmos acreditam que estes instrumentos são secundários, e que, a confiança ocorre a partir das negociações e relacionamentos entre os associados. Considerando que o grupo coopera há vários anos e que não demonstra grande dependência dos instrumentos legais para desenvolver suas atividades, entende-se que a confiança é fator presente e determinante nas suas relações, sendo responsável pelo sucesso da rede.

Neste contexto, as empresas estão cientes de que participar de uma rede de cooperação proporciona diversos benefícios tanto operacionais, quanto de gestão e mercadológicos e que, se o trabalho for consolidado sobre as bases do comprometimento e da confiança mútua, objetivando o melhor para o grupo, os resultados podem ser muito recompensadores.

Este estudo limita-se aos associados à rede de supermercados pesquisada, necessitando de estudos prévios para sua aplicação em outras redes. Deve-se considerar ainda, o fato de alguns entrevistados não possuírem as informações necessárias sobre a rede, justificadas pela falta de participação nas reuniões e decisões da rede.

A pesquisa trata sobre as relações de cooperação de uma rede de empresas contribui para um melhor entendimento acerca do tema, fornecendo um referencial ao apresentar as vantagens de aplicação desse tipo de aliança, e permite a abertura para reflexões sobre o tema, contribuindo para a discussão dos conceitos e para trabalhos futuros, os quais podem considerar, por exemplo, a importância do capital social de determinada região no desenvolvimento de uma rede de cooperação ou, ainda, a gestão estratégica da rede.

REFERÊNCIAS

ADAM, Carla Regina. Proposição de indicadores para a avaliação de desempenho de redes de cooperação. Dissertação Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS, 2006.

BALESTRIN, Alsones. A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. RAC, Edição Especial 2004: 203-227.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Contexto favorável à criação de conhecimento organizacional: o caso de um rede de PMEs no sul do Brasil. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2003. Panamá, 2003.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, Moisés. Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. 2002, 118 f. Dissertação – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2002.

BROSS, Ulrike; ZENKER, Andrea. The performance of innovation networks in transition economies: An empirical study of Slovenia. European Regional Science Association 38th European Congress Vienna, Austria 28 August – 1 September 1998.

BURT, R. S. Structural Holes: The social structure of competition. Boston, Harvard University Press, 1992.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

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.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CORRÊA, F. T. de B. S. Confiança e relações interorganizacionais em redes locais: um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê. 2005, 170 f. Dissertação de Mestrado – Setor de Ciências Sociais Aplicadas/Centro de Pesquisa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. Curitiba: 2005

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive Advantage. *Academy of Management Review* 1998, Vol. 23, No. 4, 660-679.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. In LEWIS, Michael A; SLACK, Nigel. *Critical perspectives on business and management*. Routledge-USA, 2003.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317 (1998).

LIMA FILHO, D. O. et al. Redes de Cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. *Gestão & Produção*. vol. 13, n 2, p. 311-324, mai, 2006.

MADHAVAN, Ravindranath. KOKA, Balaji R. PRESCOTT, John E. Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5 (May, 1998), pp. 439-459. Published by: John Wiley & Sons Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/3094222> Accessed: 09/02/2010.

MALAFAIA, G. C. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007. Rio de Janeiro, 2007.

NAJDA, Marta. WACH, Krzysztof . Impact of integrated European business environment on SMEs cooperation strategies. Cracow University of Economics, 2008.

NICOLUCI, M. V. et al. Redes de empresas: a competitividade ampliada mediante relações de cooperação. *Revista de Administração, Espírito Santo do Pinhal*, v. 06, n. 10, p. 36-59, jan./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/include/getdoc.php?id=87&article=19&mode=pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2009.

OLAVE, Elena Leon; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Revista Gestão & Produção. V 8, n. 3, p. 289-303, Dez./2001.

PATTON, M. Q. Qualitative evaluation and research methods. 2nd ed. London: Sage, 1990.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROWLEY, Tim J. et. al. Competing in Groups. Managerial and Decision Economics, Vol. 25, No. 6/7, Deploying, Leveraging, and Accessing Resources within and across Firm Boundaries (Sep. - Nov., 2004), pp. 453-471 Published by: John Wiley & Sons Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/25151327> Acesso em: 09/02/2010.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. - Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. Redes de cooperação interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo Antonio; RUFFONI, Janaína; VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. In: CASTILHOS, Clarisse Chiappini (ORG.). Programa de apoio aos sistemas locais de produção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.