

Análise Compreensiva de Benefícios Proporcionados para as Empresas de Pequeno Porte Através de Redes de Cooperação

Rafaela Nascimento Buhler¹
Dusan Schreiber²

Resumo: Este estudo propõe identificar as vantagens competitivas obtidas por quatro empresas associadas a rede de cooperação de supermercados na cidade de Parobé - RS. A cooperação surgiu como uma alternativa para as empresas de pequeno porte para assegurar a sua permanência no mercado. Este artigo foi construído com o objetivo de analisar possíveis benefícios proporcionados para as empresas de pequeno porte, através de sua associação a rede de cooperação empresarial. Os autores optaram pela pesquisa descritiva, estudo de caso múltiplo, abordagem qualitativa e coleta de dados e evidências por meio de entrevistas semiestruturadas. As evidências, analisadas à luz da revisão teórica sobre o tema em tela, facultou identificar a percepção dos quatro gestores entrevistados acerca do conjunto de benefícios obtidos a partir de sua vinculação à rede de cooperação, bem como as limitações inerentes a este modelo de negócio.

Palavras-chave: Redes de empresas. Estratégia. Cooperação. Benefícios.

1 Introdução

Em mercados altamente competitivos é possível perceber que as micro, pequenas e médias empresas – MPME's, apresentam diversas restrições para competir de forma isolada, portanto a cooperação interorganizacional representa para elas um meio para potencializar as chances de obter sucesso e atingir seus objetivos. Ao se associarem, complementam-se e desenvolvem-se, conquistando benefícios mútuos.

Para autores como Casarotto Filho e Pires (1999), Amato Neto (2000), Castells (2002), Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação consiste no trabalho conjunto entre pessoas e organizações, compartilhando conhecimentos, esforços, recursos, sejam financeiros, tecnológicos ou mercadológicos, visando o alcance de um objetivo comum. Entre as organizações, a cooperação e as alianças ocorrem por meio de arranjos como, por exemplo, franquia, *cluster*, *joint venture*, *keiretsu* e redes de cooperação.

O surgimento destas novas estruturas organizacionais, que segundo Castells (2002), iniciou nas décadas finais do século XX, com a revolução da tecnologia da informação, do conhecimento e da interação em rede, a níveis globais, entre os agentes econômicos, representou a “era da descontinuidade” (DRUKER *apud* CHIAVENTATO, 1999, p. 100). Assim, as rápidas transformações tecnológicas e

¹ Graduada em Administração de Empresas. Universidade FEEVALE. rafaelan.buhler@gmail.coml.

² Doutor em Administração. Professor da Universidade FEEVALE. dusan@feevale.br.

econômicas conduziram as organizações para um processo de interligação, em forma de redes, tanto horizontais como verticais.

A crescente relevância do tema baseia-se no aumento da competição entre os agentes na nova economia, independente do porte e do arranjo de recursos organizacionais, visando atingir seus objetivos e assegurar a sua permanência no mercado. Nesta perspectiva são suscitadas reflexões acerca da forma e processo de constituição de redes de cooperação, bem como a construção de estratégias, que possam oferecer aos associados vantagens competitivas. Nesse sentido destacam-se os temas de maior interesse de pesquisadores e gestores organizacionais no âmbito de redes de cooperação, a saber, (i) como ocorre o movimento da cooperação interorganizacional; (ii) de que forma a rede de cooperação pode propiciar a obtenção de vantagens competitivas para as empresas associadas; (iii) qual é a relação das redes com os fornecedores e (iv) como os clientes se beneficiam com as redes de empresas.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento acerca das redes de cooperação, este artigo tem como objetivo identificar e analisar os principais fatores que proporcionam vantagem competitiva, para as empresas associadas a redes de cooperação empresarial e compará-los com o percebido, na prática, por empresas do segmento de supermercados cooperadas, na cidade de Parobé - RS. Para desenvolvimento deste estudo, tendo em vista os aspectos motivadores, a pesquisa foi orientada a partir da seguinte indagação: quais são as principais vantagens competitivas, percebidas pelas empresas associadas à redes de cooperação de supermercados na cidade de Parobé - RS?

Para alcançar este objetivo proposto e fornecer suporte teórico para a condução da pesquisa, foram revisados textos tanto de autores seminais como contemporâneos que versam sobre a cooperação interorganizacional; os motivos que levam as empresas a se associar na rede; avaliação dos benefícios e sua utilização por cada uma das empresas associadas. Na etapa de investigação empírica a pesquisa empregou a metodologia descritiva e qualitativa, respaldada na revisão bibliográfica do tema, realizando o estudo de casos múltiplo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas estruturadas, com gestores das empresas selecionadas por conveniência.

Após esta introdução, o estudo inicialmente, delinea um referencial sobre as redes de cooperação, na sequência, descreve-se a metodologia e relatam-se os estudos de caso e apresentam-se as análises de resultado. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

2. Redes de cooperação

Os desafios encontrados pelos ingressantes na economia são diversos e difíceis de superar, caso a nova empresa não esteja preparada para a acirrada disputa que caracteriza o mercado. No caso de pequenas e médias empresas (PMEs), os desafios podem ser ainda maiores, pelo fato de se depararem com grandes players experientes no mercado.

Dentro deste cenário de competição, é mandatório que as PMEs se organizem e estruturem, para enfrentarem os concorrentes e, além disso, terem condições de se desenvolver e consolidarem a sua atuação nos segmentos específicos do mercado. Neste contexto, Lenzi *et. al.* (2009) complementam que a igualdade entre as organizações

torna-se cada vez mais frequente e, do mesmo modo, os diferenciais competitivos demonstram-se mais complexos e difíceis de serem alcançados isoladamente. Os autores destacam, ainda, que estes modelos têm, por principal objetivo, a resolução de problemas e o alcance dos interesses comuns dessas empresas, por meio de ações coletivas, isto é, da cooperação.

Diversos autores (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; AMATO NETO, 2000; CASTELLS, 2002; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), definem cooperação como a capacidade de trabalho, em conjunto, de indivíduos ou empresas, compartilhando recursos (financeiros, tecnológicos, mercadológicos, entre outros), conhecimento e esforços, para atingir um objetivo comum; representando o alicerce que constitui a base para a formação das redes interorganizacionais.

No entanto, este novo modelo de estratégia organizacional, de base colaborativa, é complexo e apresenta peculiaridades que o empresário, que até então atuava de forma isolada, desconhece. Desta forma, a aproximação de empresas concorrentes, para formar a rede de cooperação, exigirá desenvolvimento de um novo conjunto de competências das empresas envolvidas. Destaca-se, nesse sentido, a necessidade de estabelecimento de um equilíbrio entre a competitividade coletiva e individual, visto que embora concorrentes cooperem dentro de uma estratégia global comum, continuam competindo entre si.

Nesse sentido, juntamente com a ajuda mútua, as redes de cooperação precisam desenvolver algumas características essenciais para a associação funcionar, com destaque para a confiança. No contexto organizacional, a confiança favorece o desempenho e as relações interempresas. Para Amato Neto, (2000), uma das principais barreiras para a cooperação entre as empresas é o paradigma de cooperar com aquele que é, ou já foi, um concorrente. Frente a estes aspectos, observa-se que, além da confiança, outra característica compõe a definição da rede de cooperação: a continuidade de competição entre os cooperados, que deu origem ao conceito de estratégia coletiva, em meados da década de 1990, definido como co-opetição. Segundo Nalebuff e Brandenburger apud Balestrin e Verschoore (2008), este termo significa que é preciso competir e cooperar ao mesmo tempo. Para os autores, a co-opetição traduz uma relação mais dinâmica do que as palavras competição e confiança significam separadamente.

Entretanto, ao adotar o modelo de cooperação interempresarial, as empresas devem atentar para as ações oportunistas de competidores sagazes. Por esse motivo as organizações devem conhecer os aspectos positivos e negativos proporcionados pelas estratégias conjuntas. Portanto é possível afirmar que o objetivo comum aos cooperados é “juntar esforços em funções que necessitam de uma escala maior, além de mais capacidade inovativa, para atingir a sua viabilidade competitiva” (CASAROTTO FILHO, 2002, p. 205). Verifica-se, desta forma, que, dentro dos elementos-chave da cooperação, estão a ajuda mútua e o ganho coletivo.

2.1. *Redes de cooperação no Brasil e no exterior*

A cooperação interorganizacional, segundo Castells (2002), desde a década de 80, vem contribuindo consideravelmente para o crescimento econômico de diversos países. Destaca-se nesse sentido a adoção das práticas cooperativas principalmente por

empresas de porte menor, que desta forma procurar obter e desfrutar de vantagens competitivas, que não obteriam isoladamente.

A título de exemplo pode-se citar o distrito industrial da Terceira Itália (formado pelas cidades Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia) e do Vale do Silício, respectivamente estabelecidos na Itália e Estados Unidos, onde as redes de cooperação entre as empresas surgiram no início da década de 70. Amato Neto (2000) destaca que o aprimoramento tecnológico e a reestruturação organizacional foram fundamentais para que as pequenas e médias empresas desses distritos obtivessem competitividade através de ações de cooperação. Foi possível perceber o robusto desenvolvimento de soluções inovadoras, respaldando o foco em “inovação em produtos e processos, oportunizando condições para que vários produtores especializados tivessem acesso aos conhecimentos técnicos de sua atividade, ao estarem geograficamente localizados próximos uns dos outros” (FARAH JR, 2004, p. 46).

Brasil também apresenta, atualmente, diversas características e condicionantes ao surgimento e consolidação de redes de cooperação, com destaque ao mercado interno altamente competitivo. Para conquistar um lugar neste acirrado mercado, faz-se necessário, além da competência técnica e gerencial, estabelecer redes de contatos, seja com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. O novo quadro econômico exige a reorganização empresarial e estimula a identificação de novas opções para o crescimento.

Diante desta realidade do mercado nacional, foi criado em 1999, pelo governo gaúcho, um programa pioneiro no país, chamado Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (VERSCHOORE, 2004), com o objetivo de estimular a criação e fornecer a orientação técnica e gerencial para as micro e pequenas empresas. O programa buscou fortalecer estas organizações que, correspondem por 99% dos estabelecimentos registrados em atividade no Brasil, ou seja, mais de 6,1 milhões de micro e pequenas empresas no país, cujo ciclo de vida é, em média, de dois anos (SEBRAE e DIEESE, 2011).

Além deste objetivo principal, segundo Verschoore (2004), o programa procurava fomentar o (contínuo) aumento no número de empresas associadas, para ampliar o número de beneficiados com o programa, conciliando estes quesitos à coordenação democrática e a interdependência dos integrantes da rede, mas com a manutenção de suas características individuais. De forma sintética, verifica-se que a principal motivação deste programa é o desenvolvimento e crescimento sustentável destas PME's.

Dados do SEBRAE confirmam o aumento do número de cooperados que atuam em redes. O crescimento no número de redes também vem sendo constante no Brasil e, em 2011, o país já contava com 1,2 mil redes de negócios (SEBRAE e DIEESE, 2011).

Assim, verifica-se que no Brasil, os agentes públicos fornecem diversos incentivos à formação de redes. Além do crescimento do número de micro e pequenas empresas, participantes da rede (independente do segmento), destaca-se também o fortalecimento da economia regional onde a rede está inserida, bem como o desenvolvimento do setor, ocasionado pelo fato de serem proporcionadas condições mais adequadas para o enfrentamento da concorrência, além de desencadear um processo de demanda por produtos e serviços, para os agentes econômicos envolvidos na cadeia de valor. Para Lynch (1994), “o processo cooperativo está redefinindo o próprio conceito de concorrência. Cada vez mais, a colaboração substitui o confronto, e

uma nova linguagem de cooperação está sendo utilizada entre antigos antagonistas” (LYNCH, 1994, p. 26).

Segundo Lorange e Roos (1996), os modelos de cooperação mútua entre as empresas já foram percebidos como a última saída, por serem considerados indesejáveis, principalmente, pelo fato de haver intervenções e conflitos entre as organizações cooperadas. Entretanto, atualmente, a cooperação entre as empresas pode ser compreendida como a facilidade na troca de informações, que flexibiliza e diminui as fronteiras organizacionais, “não promovendo a perda de identidade, mas, isto sim, a abertura para aprimoramento externo, através do fortalecimento das relações com outras organizações e compartilhamento de decisões estratégicas e operacionais” (KANTER *apud* BALESTIN e VERSCHOORE, 2008, p. 34), que têm por finalidade o crescimento e desenvolvimento coletivo, através da ajuda mútua.

2.2. *Vantagens e desvantagens do modelo cooperativo*

Geralmente as pequenas empresas possuem processos internos mais flexíveis e ágeis, do que as grandes empresas. No entanto, muitas vezes estas pequenas empresas perdem competitividade para as grandes, com relação a funções como logística, marca e/ou tecnologia (CASAROTTO FILHO, 2002). Tendo em vista estas características, entre outras, das empresas de menor porte, que as colocam em desvantagem frente às grandes organizações, considera-se relevante que estas empresas desenvolvam, colaborativamente, métodos em que todos os participantes da rede possam aprimorar e compartilhar as funções da cadeia de valor, buscando o fortalecimento coletivo.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), falta para a pequena e média empresa a aptidão para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor, sendo assim, a competitividade das PME's fica comprometida. No contexto das redes, segundo Jarillo *apud* Marchi, Cassanego Junior e Gregori (2007, p. 04), “as trocas de valor podem ser consideradas objetivos primários para uma empresa ingressar em uma rede empresarial”. Isto ocorre devido ao fato de que as trocas de valor estão diretamente relacionadas à conjuntura das redes (infraestrutura, tecnologia, aquisição, logística, mercado).

Vantagem competitiva é representada pelo ganho perante aos concorrentes, obtido a partir da realização das atividades que agregam valor à empresa. Por esse motivo estas atividades devem ser identificadas e aprimoradas. Nas palavras de Porter (1998, p. 02), a vantagem competitiva é,

O valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

A identificação das vantagens competitivas e possíveis desvantagens que a cooperação proporciona, para diversos autores (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; DOZ e HAMEL, 2000; AMATO NETO, 2005; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), é o foco principal que de pesquisas e estudos sobre a cooperação interorganizacional. A sua relevância consiste da possibilidade de fornecer elementos para os agentes públicos

e, também, para os gestores de redes interorganizacionais, para conceber formas de potencializar os benefícios e reduzir os aspectos negativos decorrentes da associação em redes de cooperação.

Como exemplo, Böehe *apud* Marchi, Cassanego Junior e Gregori (2007, p. 02) apontam as seguintes desvantagens competitivas: “a perda de autonomia, devido aos compromissos assumidos com a rede, o risco do oportunismo por parte dos outros associados e o tempo necessário para que a empresa se adapte à estratégia de rede”. Deste modo, Jarillo *apud* Wegner e Padula (2008 p. 04), afirmam que a condição básica para a continuidade da existência de uma rede é que os “ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede”.

No contexto das redes de supermercados, conforme constataram Lukianocenko *apud* Nascimento et al. (2007), os associados a redes distintas apontam os seguintes principais problemas da estrutura em rede: questões culturais; burocracias legais, como sistema tributário e bitributação; falta de cooperação e comprometimento entre os associados; dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores; unificação e padronização do mix de produtos e promoções; e integração dos processos de compras.

Enfim, para que o processo de cooperação interorganizacional ocorra e seja vantajoso para todos os envolvidos no processo, faz-se necessário que as diferenças sejam ajustadas ou aceitas e que, principalmente, as relações estejam fundamentadas na confiança. Desta forma a estratégia da cooperação interorganizacional pode ser considerado o caminho mais curto para o rápido desenvolvimento e aumento da competitividade destas empresas, que competem em uma economia globalizada e altamente concorrencial. Mesmo que o modelo cooperativo apresente algumas limitações os benefícios potenciais tendem a superá-las.

3. Método de pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se em estudar quatro empresas de pequeno porte, localizadas na cidade de Parobé-RS, associadas à redes de cooperação de supermercados. As empresas selecionadas, para a coleta de dados, fazem parte da mesma rede, a qual é denominada, para fins deste estudo, como Rede X, preservando tanto a rede como as empresas, conforme solicitado por gestores entrevistados.

Frente aos objetivos de pesquisa a serem respondidos, o método de pesquisa selecionado foi o de estudo de casos múltiplo (YIN, 2005). A opção metodológica foi julgada mais aderente aos objetivos da pesquisa, por propiciar o comparativo entre as organizações, as quais foram selecionadas conveniência, o que caracteriza uma amostragem não probabilística. Destaca-se que na cidade Parobé – RS, existem seis empresas associadas a redes de cooperação no segmento de supermercados, sendo que, somente uma não está associada a Rede X. A coleta de dados foi realizada apenas com as empresas A, B, C e D (denominadas assim para fins de estudo).

O método de coleta de dados e evidências, empregado no processo de investigação, foi respaldado em robusta revisão teórica, que facultou a concepção de questões que nortearam a condução das entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e, posteriormente, submetidas à análise de conteúdo. Com a realização das entrevistas com as mesmas perguntas, nas diferentes empresas, buscou-se identificar as

semelhanças e/ou diferenças, facultando a comparação das percepções dos gestores entrevistados. Para propiciar uma análise detalhada dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo e comparação, que busca identificar “as relações e correlações entre os dados obtidos” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 231).

A abordagem utilizada foi qualitativa, que, segundo Appolinário (2006, p. 61), “prevê a coleta dos dados, a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado”. Para o autor, a pesquisa qualitativa tem por objetivo a melhor compreensão dos fenômenos, por meio de uma abordagem observacional-exploratória, em que o pesquisador tem papel de participante não-neutro. Além disso a pesquisa também pode ser considerada descritiva, pois a mesma foi realizada sem a intervenção do pesquisador na coleta dos dados.

4. *Análise e discussão dos resultados*

Baseado nos casos de quatro supermercados de pequeno e médio porte, localizados na cidade de Parobé – RS, este estudo buscou, por meio das entrevistas realizadas, identificar através da percepção de empresas associadas, os benefícios e/ou desvantagens, entre outros aspectos, que são proporcionados pela cooperação interorganizacional. Como já mencionado, neste estudo não serão identificadas as empresas participantes, no entanto, as mesmas caracterizam-se pelos seguintes aspectos:

- **Empresa A:** Fundada em 1990, está situada desde então no bairro Guarani. Atualmente é administrada pelo pai (sócio fundador) e seu filho. Conta com onze funcionários, dentre eles as esposas dos administradores. Está associada à rede já oito anos.

- **Empresa B:** Atuando no segmento desde 2009, recentemente mudou de sede, passando para um prédio mais amplo, com melhores condições de atendimento da demanda crescente. A empresa localiza-se no bairro Emancipação, é administrada pelo fundador e sua esposa, e conta com sete colaboradores. Está associada à rede quatro anos.

- **Empresa C:** A empresa iniciou suas atividades em 1988, como padaria. Anos mais tarde, passou para mercado e, após, chegou a ficar um período inativa. Desde a sua constituição, foi administrada pelo fundador, até que, em junho de 2005, instalou-se no bairro Guarujá, retomando as atividades, então, como supermercado. A partir deste período, a administração passou a ser compartilhada entre pai e filho. Na organização trabalha também a matriarca da família e mais doze funcionários. Empresa associada à rede a oito anos.

- **Empresa D:** Fundada em 2006 e está sendo administrada, desde então, pelo sócio e sua esposa. A empresa está localizada no bairro Integração e conta com um quadro de oito funcionários. Está associada a rede a dois anos e quatro meses.

Ao analisar a breve descrição das empresas entrevistadas, notam-se características comuns entre elas, tais como: a administração familiar (pais e filhos ou apenas o casal); lojas com até quinze de funcionários; e localização em bairros da cidade de Parobé, com grande desenvolvimento de comércio. Além destas características mencionadas, outro ponto em comum observado nas conversas com os gestores, é o fato de nenhum deles possuir formação técnica na área administrativa e de gestão, apenas conhecimento empírico. Entretanto, as empresas diferenciam-se entre si, pela experiência relacionada ao tempo de atuação de cada uma.

As questões da entrevista abordam cooperação, confiança e autonomia na rede, desvantagens da cooperação interorganizacional.

Inicialmente os gestores foram questionados sobre os motivos originais, pelos quais cada um se vinculou à rede. Nesta questão, todos concordam ao apontar a busca por preços mais baixos nas compras e também à possibilidade de negociar com os fornecedores maiores, devido ao fato da rede possibilitar um volume maior de compra. A concordância por parte das empresas, nestes aspectos, evidencia o método que Casarotto Filho (p. 205, 2002) define como “juntar esforços em funções que se necessita de uma escala maior e mais capacidade inovativa, para a sua viabilidade competitiva”.

No segmento de supermercados, não há barreiras de entrada relevantes, o que favorece a ameaça de substitutos (PORTER, 1998). Entretanto, o fator custo é preponderante para a competitividade das empresas do setor e, diante disto, o poder de barganha com fornecedores, buscado pelas empresas entrevistadas, torna-se fundamental neste escopo competitivo.

Além destes aspectos, as empresas A, C e D sinalizaram, como fatores que motivaram a sua associação à rede, a oferta de um cartão de crédito próprio (cartão fidelidade), a redução de custos nos encartes promocionais, a maior abrangência de distribuição destes encartes, bem como o usufruto da divulgação e propaganda realizada pela rede.

Essencialmente, a combinação destes fatores, apontados pelos entrevistados, demonstra que há alinhamento estratégico entre as empresas que buscam a associação e o proposto pela rede, como afirmam Doz e Hamel (2000). Os autores mencionam que é essencial a compatibilidade de objetivos, pois isso irá influenciar no planejamento das ações e decisões que serão compartilhadas.

Com relação à estratégia base das redes, destaca-se um dos P's de Mintzberg *et. al.* (2006), o da estratégia como Perspectiva, onde o conjunto de normas, intenções, valores, são compartilhados pelos membros da organização (neste caso as empresas associadas), tanto por suas intenções, como também por suas ações. Neste sentido, as respostas obtidas vão ao encontro da definição dos autores Tachizawa e Rezende (2000, p 68), que descrevem que a estratégia e seu alinhamento permitirão que as “[...] ações executadas para melhorar sua posição, diante de concorrentes reais ou potenciais, materializem-se através de vantagens em relação aos concorrentes”.

Ainda com relação ao questionamento da entrevista, a empresa B traz outro aspecto, que motivou a sua associação: a busca pelo crescimento na participação de mercado. De acordo com o gestor desta organização, “a rede oferecia estrutura e suporte para isso [...]. E o fato de conhecer outras empresas que eram associadas e que estavam crescendo, também incentivou a associação”.

Dentre os motivos citados por Amato Neto (2000), que levam empresas a cooperar, com a realização das entrevistas, alguns foram evidenciados. Constatou-se que o que motiva as MPE's, a associarem-se a uma rede de cooperação, são os aspectos balizados pelo autor, tais como: (1) A combinação de competências; (2) A divisão de riscos e custos; (3) A oportunidade de diversificar fornecedores e mix de produtos; (4) O fortalecimento do poder de compra; (5) Pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva; e (6) O compartilhamento de recursos e conhecimentos.

Deste modo, verificou-se que as afirmações teóricas, sobre quais motivos em comum levam as empresas a cooperar, estão de acordo com o percebido nas entrevistas. Estes motivos são, basicamente, de cunho competitivo, ou seja, a principal motivação

para associar-se a uma rede está em obter vantagens, que tornem a empresa mais competitiva.

A questão seguinte da entrevista, teve como base, as afirmações de autores como Galvão e Cooco *apud* Ilha, Coronel e Alves (2012) e Farah Jr (2004), que determinam que a ocorrência de fatores externos à empresa (externalidades positivas ou negativas) tanto propiciam quanto dificultam a cooperação. Todavia, segundo as empresas A, B e D, não houve externalidades que influenciaram na decisão por associar-se à rede de cooperação. Mas o gestor da empresa A destacou que, apesar de não ter sido fator motivador, indiretamente, a cooperação contribuiu. Para ele, “devido ao aumento do faturamento obtido após a associação, a empresa passou a ser tributada, conforme o regime de Lucro Real, o que trouxe alguns benefícios fiscais”.

Com relação às externalidades, as empresas entrevistadas não consideram que estas tenham influenciado na decisão de associar-se à rede. Neste caso cabe destacar que gestor da empresa C, que considerou como externalidade as informações de mercado sobre o funcionamento das redes de cooperação, este aspecto pode dificultar a decisão de cooperar. Isto porque, segundo ele, há

[...] o desconhecimento por parte de algumas empresas fornecedoras que acham que a rede escolhe e te obriga a trabalhar com fornecedores exclusivos. Mas o que contribuiu foi a indicação de empresas conhecidas, que já eram associadas e que desmistificaram esta questão.

Seguindo a entrevista com o conceito de rede de cooperação, apresentado por Balestrin e Verschoore (2008) e por Böehe *apud* Marchi, Cassanego Junior e Gregori (2007), segundo o qual neste modelo cooperativo não deve haver a perda de autonomia das empresas associadas. Abordou-se, também, uma das bases da cooperação: a confiança (HUNT e MORGAN *apud* CASELANI e BRITO, 2011; ZACCARELLI et al.; 2008), quando as empresas foram questionadas sobre o relacionamento entre as empresas associadas à rede e suas percepções quanto à confiança e autonomia.

Diante deste questionamento, as empresas B e D convergiram, afirmando que há um bom relacionamento entre os associados, bem como autonomia para concepção e desenvolvimento de ações cooperativas. Segundo estas empresas, a rede não limita em nada, há apenas que ser adotada a padronização visual.

Os gestores das empresas A e C, também acreditam que a relação entre os associados à rede é boa e isto se evidencia pela troca de informações entre as empresas e pelo fato de buscarem, em conjunto, alternativas para dificuldades individuais e/ou coletivas.

No entanto, eles destacam uma limitação, resultante da associação em rede, não apontada pelas empresas B e D: a dificuldade de entrada de fornecedores que não sejam parceiros da rede. Para estes gestores, não chega a ser uma perda de autonomia, pois não é uma obrigação e sim uma priorização, mas este é um evento que não ocorreria, caso a empresa não fosse associada à rede.

O conteúdo das entrevistas com os gestores permitiu evidenciar as mesmas dificuldades da estrutura em rede, apresentadas pelo autor Lukianocenko *apud* Nascimento *et al.* (2007), que são: (1) A dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores; (2) A unificação e padronização do mix de produtos.

Ao serem questionados sobre a co-operação, isto é, se consideram possível cooperar e competir ao mesmo tempo, todos os entrevistados responderam que sim. As

empresas A, B e C vão além, nas considerações sobre competição na rede, pois apontam que as demais empresas associadas tornam-se, colegas, aliadas e não concorrentes, uma vez que, quando a rede ganha, todos ganham.

Neste sentido, destaca-se o posicionamento da empresa B perante a questão, que conclui:

[...] Não considero os demais associados como concorrentes, mas sim colegas que podem até ajudar a alavancar as vendas da minha empresa, isso porque eles vão divulgar os mesmos produtos que eu também estou divulgando em localidades distintas. Isso faz com que a rede se fortaleça e seja mais reconhecida. Por isso considero como meus concorrentes diretos as grandes redes de supermercados.

Sendo assim, percebeu-se que estas empresas integrantes da Rede X, demonstram total confiança nos demais associados e os consideram até mesmo como aliados. Para eles, os concorrentes encontram-se fora da rede, até mesmo porque, no caso da Rede X, a distância mínima entre as lojas associadas é de um raio de 2 km. Além disso, as empresas associadas trabalham em conjunto, compartilhando recursos, informações e experiência, o que os aproxima e torna a relação mais confiável.

A atuação das empresas A, B, C, e D, por meio da cooperação interorganizacional, verificada através das entrevistas, vai ao encontro do que afirmam os autores Lynch (1994) e Powell *apud* Puffal (2005). Para estes autores, o processo cooperativo está redefinindo a concepção de concorrência, pois é uma estratégia utilizada, que faz com que as empresas que atuam em conjunto fortaleçam-se e desfrutem dos benefícios que a cooperação em rede proporciona.

A fim de identificar se os motivos que levaram as empresas a cooperar realmente tornam-se benefícios e diferenciais competitivos após a associação, os entrevistados foram questionados sobre o que consideram como benefícios obtidos após integrarem a rede de cooperação. Assim, ao realizar um comparativo da percepção das empresas associadas e da visão dos autores pesquisados neste estudo, quanto aos benefícios da associação em rede, sintetizam-se as respostas e obtém-se o Quadro 1.

Categoria de Análise	Percepção de Gestores Entrevistados
Escala e Poder de Mercado	- Maior gama de fornecedores e possibilidade de negociação; - Preços mais baixos; - Maior abrangência da propaganda e divulgação; - Reconhecimento da empresa por conta da marca.
Acesso a Soluções	- Padronização visual (fachadas, uniformes, encartes, <i>layout</i>); - Produtos marca própria; - Sistema de controle de estoque e faturamento; - Compras de fabricantes, sem intermediários; - Cartão de crédito próprio; - Cursos de capacitação fornecidos pela rede; - Campanhas promocionais com premiação.
Aprendizagem e Inovação	- Compartilhamento de informações e troca de experiências; - Adoção de novas práticas organizacionais.
Redução de custos e riscos	- Redução de custos com propaganda; - Maior número de fornecedores à disposição.
Relações Sociais	Contatos e potencialização de oportunidades de negócios

Quadro 1 – Ganhos competitivos e benefícios da cooperação: teoria x prática

Fonte: autores

Os ganhos competitivos, apresentados no embasamento teórico, são comprovados pelos benefícios da cooperação apontados pelos entrevistados. O primeiro ganho apontado é a escala e o poder de mercado, que segundo Pyke *apud* Amato Neto (2005) é decorrente, principalmente, pelas compras em grande escala. Esta afirmação é confirmada por conta da concordância nas respostas de todas as empresas. Destaca-se ainda que, neste ganho, enquadram-se os benefícios obtidos com a maior abrangência da propaganda e divulgação, e o reconhecimento da empresa por conta da marca.

Já quanto ao ganho relativo ao acesso a soluções, explanado pelos autores Casarotto Filho e Pires (1999), Balestrin e Verschoore (2008) e Zaccarelli *et al.* (2008), os entrevistados relataram aspectos complementares à proposição dos autores. Segundo as empresas, os maiores benefícios obtidos com relação a este ganho, estão relacionados a questões como infraestrutura, recursos e suporte.

No âmbito de aprendizagem e inovação, as empresas vão ao encontro do que foi citado por Amato Neto (2000) e Balestrin e Verschoore (2008), que pode ser resumido em *benchmarking* e compartilhamento de ideias e experiências. O ganho nas relações sociais, também foi destacado pelos entrevistados, pela possibilidade de troca de informações e experiências. Contudo, as respostas obtidas discordam do posicionamento de alguns autores, como Wernerfeld (1984), Barney *apud* Wegner e Padula (2008) que abordam o conhecimento como o bem mais valioso de uma organização e defendem que este não deve ser compartilhado, uma vez que comprometerá a vantagem competitiva da organização.

Por fim, quanto ao ganho relacionado à redução de custos e riscos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), as empresas enfatizaram, principalmente, a obtenção da redução de custos com propaganda e junto a fornecedores, e em especial, a possibilidade de negociação, o que era muito difícil quando trabalhavam isoladas.

Diante deste comparativo, entre os principais ganhos competitivos e benefícios obtidos pelas empresas que optam por associar-se a uma rede de cooperação, neste caso, de supermercados, constatou-se que o conteúdo da revisão teórica se confirma através das entrevistas realizadas. Os entrevistados demonstraram-se muito satisfeitos com resultados alcançados, após a associação à Rede X e, de acordo, com as suas respostas, validam o apresentado (quadro 03 deste estudo) pelos autores Wilder *apud* Oliveira e Cândido (2010).

O fato confirmou-se com a outra questão da entrevista, que buscava identificar as desvantagens de ser associado a uma rede. A resposta foi unânime: todos os entrevistados concordam ao responder que não percebem nenhuma desvantagem. Mas a empresa C destaca que se não fosse associada à rede, não teria priorizado e tampouco valorizado as parcerias, como já mencionado. Sobre as desvantagens da cooperação interorganizacional, Jarillo *apud* Wegner e Padula (2008), destacam que elas serão percebidas, caso as empresas associadas obtenham retornos inferiores aos que poderiam ser obtidos fora da rede.

Diversos autores como Casarotto Filho (1999), Amato Neto (2000), Castells (2002), Balestrin e Verschoore (2008), ao definirem o termo cooperação, apontam para a capacidade de trabalho em conjunto, compartilhando recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou mercadológicos. Bem como o compartilhamento de conhecimentos e esforços, para atingir o objetivo comum. Frente a esta concepção, que é base para a construção de uma rede de cooperação, os entrevistados foram questionados sobre o que compartilham com os demais associados.

Ao analisar as respostas a esta questão, foi possível perceber que existem muitas trocas de informações entre as empresas associadas, principalmente quanto a questões relacionadas às estratégias de vendas que deram certo ou não; gestão de pessoas; questões operacionais; tributação; e até mesmo problemas internos. Em conversa informal com as empresas, pode-se perceber que, em grande parte, esta troca é estimulada pelo conselho de administração da Rede X, que determinou que ocorressem reuniões semanais entre as empresas associadas. Em suma, de acordo com os entrevistados, essas trocas viabilizadas pelas reuniões, são um dos principais diferenciais competitivos que o modelo de cooperação interorganizacional proporciona.

Dentre as percepções sobre a prática de reuniões, destaca-se o comentário do gestor da empresa B, que acreditava que questões internas, principalmente os problemas, não deveriam ser compartilhados, mas, com o decorrer do tempo e as reuniões, viu que, com a troca de informações, a empresa só tem a ganhar. Entretanto, todos os entrevistados apontaram, como único item não compartilhado entre os associados, as informações financeiras de cada empresa.

Com a realização das entrevistas, foi possível identificar que, em grande parte das questões aplicadas aos entrevistados, os conceitos delimitados pelo referencial teórico pesquisado se confirmaram. As respostas obtidas foram consideradas satisfatórias, para atender aos objetivos deste estudo, portanto, a seguir, serão apresentadas as considerações finais sobre o tema, conclusões e sugestões de estudos sobre este assunto.

Considerações finais

As contribuições proporcionadas pela cooperação interorganizacional, tanto para as organizações quanto para o desenvolvimento econômico de diversos países, vêm ganhando destaque, à medida que pequenas e médias empresas se fortalecem ao cooperar. (Castells, 2002). Entretanto, nem sempre a cooperação foi vista como algo benéfico para as empresas e a sociedade. No entanto, ao longo dos anos, com o estreitamento das relações e o aumento no fluxo de informações entre pessoas e empresas, a cooperação ficou mais evidente e ao mesmo tempo foi desenvolvendo-se uma nova economia cada vez mais competitiva.

Como Balestrin e Verschore (2008, p. 24) destacam, “a cooperação entre organizações, com a expansão tecnológica global, ampliou a capacidade conectiva das organizações e as possibilidades de ações conjuntas”. Assim, em um ambiente altamente concorrencial e globalizado como o atual, a cooperação em rede é uma das alternativas, encontradas pelas PME’s, para alcançar benefícios que, isoladamente, não obteriam e, ao mesmo tempo, manterem-se competitivas disputando no mercado com as grandes empresas.

Diante de tal contexto, o presente estudo teve, como objetivo principal, identificar e analisar os principais fatores, que proporcionam vantagem competitiva às empresas associadas a redes de cooperação empresarial e compará-los com o percebido, na prática, por empresas do segmento de supermercados cooperadas, na cidade de Parobé - RS. Para tanto, através da pesquisa bibliográfica sobre o tema, por meio de

estudo de casos múltiplos e entrevistas realizadas, foi possível evidenciar aspectos mais relevantes do referido processo.

Constatou-se, em primeiro lugar, que o arranjo em rede proporciona diversas vantagens competitivas aos seus associados. Destacando-se como principais, tanto para os autores pesquisados, quanto para os entrevistados: (1) Os ganhos na economia de escala (custos de aquisição mais baixos); (2) Maior poder de barganha (negociação com fornecedores); (3) O suporte, quanto a recursos tecnológicos e de *marketing* e; (4) A troca de experiências com outras empresas do ramo.

Estes principais aspectos citados, destacam-se pelas ações conjuntas, ou seja, pela coletividade e pelo compartilhamento. Uma vez que, a exemplo do volume de compras que a rede detém, assim é possível um poder maior de negociação com fornecedores, aquisição com melhores preços, prazos de pagamentos maiores e um aumento no mix de produtos e serviços. Do mesmo modo, a coletividade e o compartilhamento proporcionam, também, o alcance das vantagens competitivas obtidas, quanto aos recursos tecnológicos e de *marketing*.

Ao analisar as entrevistas realizadas, foi possível perceber que as vantagens competitivas apontadas pelo referencial teórico se confirmam e que as empresas cooperadas, após a associação à rede obtiveram, com o desenvolvimento de ações conjuntas, condições de aprimorarem seus negócios e evoluírem. Este aprimoramento e evolução estão baseados, principalmente, nas trocas de informações e experiências que a rede promove, sendo esta prática muito adotada e bem vista entre os cooperados.

Outro aspecto levantado por autores e confirmado pelos entrevistados, é o alinhamento de objetivos. Verificou-se que tanto nos motivos que levam as empresas a cooperar quanto na percepção das vantagens que a rede proporciona, as respostas direcionam-se para o mesmo fim, a competitividade. Dessa forma, todos os integrantes da rede compartilham de uma mesma estratégia e trabalham, em conjunto, para que haja o alcance de resultados para todas as empresas associadas. Isto justifica a concepção dos entrevistados de que as empresas cooperadas não são concorrentes, mas sim parceiros de negócio.

Embora, nas entrevistas, não tenha sido apontada nenhuma desvantagem com relação à associação das empresas à rede de cooperação, destaca-se a colocação de certa limitação, quanto a alguns fornecedores, devido à necessidade de priorização dos parceiros. Entretanto, como visto, esta priorização acaba sendo necessária e benéfica, para que o poder de negociação não seja afetado.

Com base nos estudos de casos pesquisados e na revisão da bibliografia pertinente ao assunto, conclui-se que a estratégia de redes de cooperação, neste caso de supermercados, contribui para o fortalecimento e até a expansão de PME's. E o diferencial competitivo, deste modelo de negócio, está baseando, principalmente, na aprendizagem coletiva, na troca de informações e nos ganhos em escala.

No entanto, devido à limitação deste estudo, que se fundamentou no comparativo entre as percepções de empresas associadas à mesma rede de cooperação, sugere-se, como estudo futuro, um comparativo entre empresas associadas a redes de cooperação distintas e, até mesmo, de segmentos diferentes. Dessa forma, um comparativo mais aprofundado poderá ser realizado, identificando, também, se estes benefícios apontados são específicos da Rede X, bem como se, em outras redes e empresas, existem desvantagens não citadas nesta pesquisa.

Referencial Teórico

- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo – SP: Atlas, 2000. 162 p.
- _____. (Org.). **Redes entre organizações:** domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo – SP: Atlas, 2005. 257 p.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência:** Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo - SP: Thompson, 2006. 209 p.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial:** estratégias de gestão na nova economia. São Paulo – SP: Bookman, 2008. 209 p.
- _____. “Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação”. **RAUSP-e – Revista de Administração Eletrônica da USP.** São Paulo, março 2008, 21 p.. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/Revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf> Acesso em: 25 de ago de 2012.
- 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 – SP: Atlas, 1999. 148 p.
- _____. **Projeto de negócio:** estratégias e estudos de oportunidades. São Paulo – SP: Atlas, 2002. 301 p.
- CASELANI, Deise M. Candiott; BRITO, Eliane P. Zamith. **Confiança e desempenho organizacional:** Um estudo sobre a Rede Interorganizacional em Buffets Infantis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 2011. 17 p.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede.** 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo – SP: Paz e Terra, 2002. 698 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro – RJ: Campus, 1999. 14 v. 710 p.
- _____. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5ª ed. rev. e atual. Barueri – SP: Manole, 2008. 422 p.
- DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem competitiva das Alianças:** a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro – RJ: Qualitymark, 2000. 301 p.
- FARAH JR, Moisés Francisco. **Pequena empresa & competitividade:** desafios e oportunidades. Curitiba – PR: Juruá, 2004. 249 p.
- ILHA, Adayr da S.; CORONEL, Daniel A.; ALVES, Fabiano D.. **O modelo italiano de desenvolvimento regional:** algumas proposições para a metade sul do Rio Grande do Sul. [20-?] Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/ml1t05.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo - SP : Atlas, 1991. 270 p.
- LENZI, Fernando César; *et. al.* **O Empreendedor de visão.** São Paulo – SP: Atlas, 2009. 221 p.

- LORANGE, Peter; ROSS, Johan,. **Alianças estratégicas:** formação, implementação e evolução. São Paulo – SP: Atlas, 1996. 258 p.
- LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios:** uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. São Paulo – SP: Makron Books do Brasil Editora, 1994. 451 p.
- MARCHI, Jamur J.; CASSANEGO JUNIOR, Pulo; GREGORI, Roberto de. **Troca e criação de valor:** Possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 2007. 16 p.
- MINTZBERG, Henry; *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre – RS: Bookman, 2006. 496 p.
- NASCIMENTO, Rejane P.; *et al.* **Vantagens da estruturação em redes para a gestão de empresas:** estudo de caso no setor de supermercados. Rio de Janeiro – RJ: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2007. 13 p.
- OLIVEIRA, Verônica Macário de.; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Redes interempresariais no setor varejista:** um estudo comparativo entre a rede Smart e a rede Compre Mais no estado da Paraíba. In: Anais do XIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, SIMPOI. Campina Grande – PB, 2010. 16 p.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. 11ª ed. Rio de Janeiro – RJ: Elsevier, 1998. 32 v. 512 p.
- PUFFAL, Daniel Pedro. **Cooperação na indústria de componentes para calçados do Vale do Rio dos Sinos.** 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, São Leopoldo – RS. 2005.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>. Acesso em: 12 de setembro de 2012.
- SEIFFERT, Peter Q,. **Empreendendo novos negócios em corporações:** estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo - SP: Atlas, 2005. 143 p.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial:** Tendências e Desafios, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo – SP: Makron Books, 2000. 189 p.
- VANCE, Ashlee,. **Não somente semicondutores: o Vale do Silício e a cultura da inovação.** [20-?]. Disponível em: <<http://www.embaixada-americana.org.br/HTML/ijee0508p/vance.htm>>. Acesso em: 10 de junho de 2012.
- VERSCHOORE, Jorge R. (org.). Redes de Cooperação: Concepções tóricas e verificações Empíricas. In: _____. **Redes de Cooperação:** Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS: FEE, 2004. 259 p.
- WEGNER, Douglas; PADULA, Antônio Domingos. **Quando as redes falham:** Um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In:

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E
PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 2008.
16 p.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman,
2005.

ZACCARELLI, Sergio Baptista.; *et. al.* **Clusters e redes de negócios: uma nova visão
para a gestão dos negócios**. São Paulo – SP: Atlas, 2008. 225 p.