

Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: Os Fatores Competitivos Aplicados Em Uma Rede de Supermercados

Autoria: Lindenberg Araujo Aragão, Charlie Lopes, Maiso Dias

Resumo

O acelerado crescimento e a alta concentração do setor supermercadista brasileiro vêm determinando um alto nível de competitividade. Para sobreviver e fazer frente aos grandes varejistas, as pequenas e médias empresas (PME) têm recorrido à formação de redes de cooperação. Esta pesquisa teve como objetivo identificar na rede de supermercados Super Rede a ocorrência dos fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2006). O referencial analítico é constituído pelas contribuições teóricas acerca de cinco fatores competitivos: 1) Ganhos de escala e poder de mercado; 2) Provisão de soluções; 3) Aprendizagem e inovação; 4) Redução de custos e riscos e 5) Relações sociais. Trata-se de um estudo de caso com enfoque qualitativo. As evidências empíricas foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada aplicada junto a seis empresários e um executivo das empresas associadas. Os resultados encontrados revelam que a configuração organizacional em rede gera significativos benefícios para os associados, seja na economia de escala, seja por meio do poder de barganha; facilita a resolução de problemas enfrentados pelas empresas; viabiliza uma efetiva aprendizagem coletiva; promove a capacitação dos associados, sendo a informação a principal promotora do aprendizado. Os resultados indicam ainda que a confiança mútua acumulada ao longo do tempo reflete positivamente na redução dos custos de transação, e que a rede possui três mecanismos sociais de controle, a saber: coordenação, conselho e estatuto social.

Introdução

As transformações decorrentes da globalização ocorrida durante a década de 90 estabeleceram um acelerado processo de internacionalização da produção, da distribuição e da administração de bens e serviços, provocando o acirramento da concorrência em âmbito mundial. Nesse contexto, as organizações precisam de permanente aperfeiçoamento e novas capacitações, de modo a serem capazes de acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado, como forma de garantir sua sobrevivência.

Atentos às assimetrias do comércio internacional e na luta pela sobrevivência em razão do processo da globalização, grandes grupos empresariais estrangeiros descerraram fronteiras e migraram para países em desenvolvimento, na maioria dos casos, em consequência da saturação em seus mercados de origem. Em países emergentes teriam grandes chances de conquistar um vasto mercado, ainda por explorar e com boas possibilidades de crescimento. Para tanto, as estratégias das empresas estrangeiras são diversificadas. Entre as mais utilizadas, destacam-se fusões, aquisições, alianças e formação de joint-ventures.

No setor supermercadista, essas estratégias, se por um lado possibilitam a conquista de maiores fatias de mercado, ampliando as chances de sucesso, por outro, provocam alta concentração e elevada concorrência, levando à exploração de novos segmentos de mercado, em particular localizados em áreas periféricas, tradicionalmente operacionalizadas por pequenas e médias empresas (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2000). Como esses movimentos impactaram fortemente nas PMEs, de maneira que, devido a limitações de ordem financeira, técnico-organizacional e gerencial, a alternativa adotada tem sido a formação de redes de cooperação.

A cooperação empresarial vem se verificando com sucesso desde os anos 70, como no caso da Terceira Itália (CASAROTTO FILHO, 2001; PUTNAM, 2000), das redes de empresa no Japão, Coréia do Sul e Taiwan (AMATO NETO, 2000), das redes empresariais flexíveis na Dinamarca, em 1989 (LIPNACK; STAMPS, 1994), e, mais recentemente, do bem-sucedido programa de redes de cooperação no Rio Grande do Sul (VERSCHOORE, 2004).

As redes de cooperação constituem importante mecanismo de sobrevivência das PMEs no enfrentamento da concorrência das grandes empresas, pois é recorrente na literatura especializada a associação de ações integradas de empresas desse segmento aos benefícios e à solução de problemas que dificilmente seriam resolvidos de forma individualizada. Diante dessa realidade, torna-se necessária uma maior compreensão sobre as redes interorganizacionais, que têm promovido o desenvolvimento da cooperação empresarial, bem como a identificação dos fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas integrantes dessas redes.

Este estudo teve como objetivo identificar, em uma rede de supermercados, a Super Rede, a ocorrência dos cinco fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2006): 1) ganhos de escala e de poder de mercado; 2) provisão de soluções; 3) aprendizagem e inovação; 4) redução de custos e riscos; e 5) relações sociais.

Além desta parte introdutória, o artigo traz o referencial teórico, distribuído nas seções 1,2 e 3; a metodologia adotada na pesquisa, explicada na seção 4; os principais resultados da pesquisa, na seção 5; e no último tópico, a conclusão, limitações e sugestões.

1. Redes Interorganizacionais

O tema redes interorganizacionais começou a ser estudado na segunda metade da década de setenta, com ênfase entre organizações sem fins lucrativos (THORELLI, 1986, p. 37). Posteriormente, verificou-se uma crescente evolução de pesquisas sobre o tema, desta feita com foco nas áreas de administração e sociologia das organizações, como evidenciado por Oliver e Ebers (1998), que identificaram mais de uma centena de artigos publicados em revistas científicas das citadas áreas entre 1980 e 1998.

Hoffmann et al (2004) explicam que as razões do interesse dos pesquisadores centravam-se na busca de novas explicações para o gerenciamento de redes, sua utilidade e sua relação com o desempenho das empresas. Esses fatos teriam motivado as empresas a atuar em rede de cooperação, visando à melhoria de vários aspectos do cotidiano empresarial, como, por exemplo, a complexidade de produtos, a troca de conhecimentos, a aprendizagem organizacional, a disseminação da informação, a demanda por rapidez de resposta, confiança e cooperação e a defesa contra incertezas.

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação entre empresas atende às necessidades dos membros da rede, porquanto dificilmente seriam satisfeitas por meio de atuação individual. Entre essas necessidades destacam-se: combinação de competências e utilização do know-how de outras empresas; divisão do ônus de realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; compartilhamento dos riscos e custos; realização de experiências em conjunto; oferta de uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; maior pressão sobre o mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhamento de recursos; fortalecimento do poder de compra; e obtenção de mais força para atuação em mercados internacionais.

Observa Carrão (2004) que geralmente as redes de empresas de pequeno porte baseiam-se em um formato organizacional que possibilita combinar alianças inovadoras eficientes com informalidade e espontaneidade, rompendo com os modelos ortodoxos de organização. Dessa forma, as redes de cooperação são entidades cujo principal objetivo consiste em dar um

enfoque coletivo em substituição ao individual, e sua consecução envolve interações e articulações, caracterizando assim um relacionamento ao mesmo tempo dinâmico e complexo.

Balestro (2004) explica que a complexidade existente na busca de objetivos comuns deriva do fato de uma rede de PMEs envolver relações entre indivíduos e organizações que muitas vezes possuem interesses conflitantes. É nesse particular que reside a importância das estruturas de interação, pela sua capacidade de transformar interesses individuais em coletivos, constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência. Desse modo, a compreensão dos instrumentos de coordenação das relações de cooperação torna-se essencial para o sucesso empresarial.

Nesse sentido, os mecanismos de governança das redes de empresas constituem uma opção mais factível na condução dessas relações. Park (1996) aponta que uma das medidas mais importantes no âmbito da governança diz respeito à criação de uma central de coordenação da rede; ou seja, uma entidade composta por profissionais de fora das empresas, ou que sejam seus representantes, com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo decisório coletivo.

Conforme afirma Balestro (2004), a possibilidade de uso de uma central de coordenação é maior em redes horizontais do que em redes verticais, levando-se em conta que naquelas também é maior a complexidade das relações interorganizacionais, devido à sua maior vulnerabilidade diante de um eventual comportamento oportunista.

Pela ótica de Ring e Van de Ven (1994), os relacionamentos interorganizacionais desenvolvem-se em três estágios: negociação; compromisso e execução. No estágio da negociação, as partes envolvidas alimentam expectativas sobre as motivações, possíveis investimentos, e vislumbram incertezas futuras sobre os negócios que vão explorar conjuntamente. Nesse estágio, ocorre um processo formal de barganha: as partes argumentam, tentam persuadir para evitar a seleção de parceiros alternativos, bem como negociam sobre possíveis termos e procedimentos do relacionamento. No estágio do compromisso, as partes tratam das obrigações e das regras de relacionamento entre as empresas. Nesse momento, define-se a estrutura de governança do relacionamento, podendo ser por meio de contratos relacionais formais, ou de caráter informal. Dependendo do risco percebido no negócio, as partes poderão definir que o relacionamento tomará por base a confiança. Finalmente, no estágio da execução, as partes administram de acordo com as necessidades do que foi acordado. À medida que os compromissos assumidos são executados, menores são também as incertezas, melhorando o relacionamento, possibilitando a gradual substituição das relações formais estabelecidas contratualmente por relacionamentos interpessoais.

Segundo Verschoore (2004), o desenvolvimento de mecanismos sociais constitui elemento essencial no relacionamento interorganizacional, porque atua paralelamente aos instrumentos formais e possibilita solucionar questões referentes às expectativas dos envolvidos, potencializando a sua interação. Balestrin e Vargas (2004) reforçam o papel fundamental desempenhado pela dimensão da confiança no sucesso das redes de PMEs, o que, ressaltam, dificilmente será alcançado por redes de grandes empresas e muito menos por grandes empresas integradas.

2. Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas

A abertura dos mercados decorrente do processo de globalização da economia, iniciado na década de 90, vem impondo crescentes desafios em termos de competitividade, levando ao acirramento da concorrência em todos os níveis, sobretudo no âmbito das pequenas e médias empresas varejistas, onde essa realidade tem-se mostrado mais implacável, inclusive ameaçando sua sobrevivência.

No comércio varejista de supermercados, essa situação resulta de uma série de movimentos estratégicos, como a migração de grandes empresas estrangeiras, que passam a atuar em países emergentes em busca de um mercado consumidor ainda por explorar e com amplas possibilidades de crescimento (SANTOS; GIMENEZ, 2002). Paralelamente, as grandes empresas que atuam em âmbito nacional, procurando aproveitar os efeitos positivos da estabilização econômica, voltam-se para os mercados periféricos, onde há muitas opções de pontos comerciais, avançando em direção a esse segmento do mercado, cuja operação varejista é suprida por significativa parcela das pequenas empresas do ramo (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2000).

Ainda que sejam conhecidas mais por sua importância para o desenvolvimento econômico e social, as PMEs destacam-se também por outras características que lhes são favoráveis, como, por exemplo, a contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na complementação do papel das grandes empresas, e o potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo (SOUZA, 1995).

Ressalte-se que esses atributos pouco ou nada ajudam, uma vez que num ambiente de elevada competição, geralmente as PMEs enfrentam grandes dificuldades, a começar pelo baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na aquisição de matérias-primas e componentes, seguindo-se os custos proibitivos de participação em feiras e os elevados custos de campanhas publicitárias, reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, aluguel, além da inacessibilidade a linhas de crédito e financiamento, inclusive para custear a exportação de produtos. (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, inviabilizando a sua gestão, o que as deixa vulneráveis e com baixa competitividade frente às grandes empresas.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), ao contrário da rede vertical, que fornece serviços ou produtos para outras empresas, na rede horizontal de cooperação as PMEs se unem com a finalidade de somar esforços para alcançar objetivos comuns, apresentando as seguintes principais características: a) é formada por um grupo de PMEs; b) as PMEs situam-se geograficamente próximas; c) as PMEs operam em segmento específico de mercado; d) as relações entre as PMEs são horizontais e cooperativas, prevalecendo a confiança mútua; e) a rede é formada por tempo indeterminado; e f) a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantem as regras básicas de governança.

A formação de redes de cooperação não é ideia recente. A experiência pioneira ocorreu na década de 70 na região centro-norte da Itália, conhecida por Terceira Itália, onde foram estabelecidas com sucesso as primeiras redes horizontais de cooperação. Posteriormente, outras experiências mostraram-se positivas, como em regiões da Europa (centro-norte e leste da Itália, Baden-Württemberg, no sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca, e Portugal), nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão (os Keiretzu) (AMATO NETO, 2000).

Na Dinamarca, a utilização da cooperação por meio de redes empresariais flexíveis decorreu da constatação de que as empresas industriais eram demasiadamente pequenas, muito independentes e excessivamente diversificadas para competir com multinacionais. Dezoito meses após a implantação do projeto, mais de 3.500 empresas estavam envolvidas em redes, e contribuíram significativamente para o saldo positivo dos negócios com a Alemanha, em 1991, pela primeira vez alcançado na história da Dinamarca (LIPNACK; STAMPS, 1994).

Assim, a cooperação empresarial encerra uma relação que ao mesmo tempo envolve competição, articulação, sinergia e parceria. Significa a integração de esforços e combinação de recursos, que beneficiam as organizações pela ampliação da diversidade existente entre

elas, tanto tecnológica quanto comportamental, por meio da economia de escala, da aprendizagem (troca de informações) e da qualificação de processos e pessoas (DOTTO E WITTMANN, 2004).

3. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação

Em seu estudo sobre as redes de cooperação entre empresas no Rio Grande do Sul, Verschoore e Balestrin (2006) identificaram cinco fatores competitivos, a saber: F1) ganhos de escala e poder de mercado; F2) provisão de soluções; F3) aprendizagem e inovação; F4) redução de custos e riscos; e F5) relações sociais.

4.1 Ganhos de Escala e Poder de Mercado (F1): Segundo Verschoore e Balestrin (2006), esse fator está positivamente correlacionado com crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a sua capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado. A economia de escala, o poder de mercado e a busca por melhores condições de preços junto a fornecedores estão entre as principais motivações das empresas para formarem uma rede (PERROW, 1992; OLIVERS; EBERS, 1998; AMATO NETO, 2000). O propósito central das empresas em rede traduz-se na tentativa de associar as características que lhe são favoráveis, como flexibilidade e agilidade (CASAROTTO FILHO, 2001), com a economia de escala das grandes empresas, de maneira a possibilitar uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura única (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

4.2 Provisão de Soluções (F2): Esse fator diz respeito a todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos associados, que, de certa forma, tem relação com as razões das empresas para atuar em rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006). Na visão de Lipnack e Stamps (1994), ao associar-se a uma rede, as empresas geralmente buscam soluções em áreas em que dispõem de competências específicas. Por esse motivo, dentre as motivações para associação em rede, destacam-se: marketing conjunto, treinamento, recursos e pesquisa e desenvolvimento. Amato Neto (2000) entende que, atuando em rede, as empresas podem complementar-se mutuamente, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como nos aspectos mercadológicos (redes de distribuição), além de poderem desenvolver sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre os parceiros (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

4.3 Aprendizagem e Inovação (F3): Trata-se de um dos fatores competitivos que mais geram benefícios para os integrantes de uma rede. Verschoore e Balestrin (2006) o definem como “o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados a as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes”. As formas de transferência de aprendizagem ocorrem na rede por meio da interação das empresas e mediante participação em cursos, palestras e serviços de consultoria e de desenvolvimento empresarial (BALESTRIN; VARGAS, 2004), bem como por meio de práticas rotineiras de colaboração (POWELL, 1998), ou ainda, como salienta Kraatz (1998), por meio do desenvolvimento de competências de habilidades coletivas. As interações proporcionadas pelas ações colaborativas possibilitam que os membros da rede usufruam de novos conhecimentos e conceitos, métodos, estilos, maneiras de abordagem da gestão, de resolução de problemas e de condução de seus negócios. Por esses aspectos, considera-se que a cooperação empresarial facilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e favorece o rápido acesso às novas tecnologias, por meio dos seus canais de informação (VERSCHOORE; BALESTRIN,

2006). Ao lado disso, a inovação pode ser vista como resultado de processos paralelos de compartilhamento de informações e da difusão de conhecimentos (DE PROPRIS, 2002).

4.4 Redução de Custos e Riscos (F4): A cooperação empresarial por meio de uma rede propicia um conjunto de vantagens fundamentais para o fortalecimento dos integrantes. Uma delas é a possibilidade de dividir entre as participantes os custos e os riscos incorridos em operações comuns. Sabe-se que para o desenvolvimento de estratégias, de pesquisas e competências e outras necessidades das empresas, incidem custos de diversos tipos. Segundo Ebers e Grandori (1997 apud VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006), as organizações incorrem em custos internos e externos, inclusive para o estabelecimento, manutenção e gerenciamento de suas interdependências. A grande vantagem é, pois, a possibilidade de dividir entre os associados os custos e os riscos incorridos nessas ações. Assim, embora uma empresa não possa eliminá-los completamente, a formação de redes possibilita reduzir significativamente a incidência dos custos entre os associados (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

4.5 Relações Sociais (F5): De acordo com Verschoore e Balestrin (2006), esse fator diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. Um ponto importante nas relações sociais é o oportunismo, que está relacionado com o padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse (BALESTRIN; ARBAGE, 2007), surgido muitas vezes pela rivalidade entre as partes. O oportunismo associa-se em essência à idéia dos custos de transação presentes nas relações econômicas entre as organizações, decorrentes de transações ineficientes das firmas com o mercado, devido à inabilidade de administradores e à imprevisibilidade de acontecimentos futuros (WILLIAMSON, 1979). Experiências bem-sucedidas de cooperação empresarial devem-se, em grande parte, à existência de capital social e de confiança entre os membros de uma organização (MALAFAIA et al, 2007).

4. Metodologia da Pesquisa

Este estudo de caso foi implementado em uma rede do setor de supermercados, a Super Rede, sediada em Fortaleza, reunindo seis empresas, constituída em junho de 2001. A escolha da Super Rede como objeto de estudo atendeu às seguintes motivações: a) trata-se de uma rede relativamente recente, mas que vem apresentando consistentes resultados em relação à disputa com as grandes empresas supermercadistas na região; b) foi classificada em segundo lugar entre as 47 redes e associações de negócios da Associação Brasileira de Supermercados (Abras); e c) compõe-se de pequenas e médias empresas.

Trata-se de um estudo qualitativo-descritivo, utilizando-se do estudo de caso (YIN, 2005). Inicialmente, procedeu-se a um levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado. Essa etapa teve como objetivo principal a atualização dos pesquisadores sobre o estágio em que se encontra a discussão acerca da temática do estudo, com vistas à fundamentação teórica da pesquisa. Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2005), utilizaram-se múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, foram realizadas sete entrevistas, sendo seis com diretores e proprietários das empresas, e uma com um executivo contratado pela rede. Adicionalmente, foram utilizados materiais institucionais da rede, documentos internos e matérias jornalísticas, além da observação simples, tanto por ocasião das entrevistas, quanto na rotina administrativa das empresas, já que um dos pesquisadores é consultor da rede.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos cinco fatores competitivos idealizados por Verschoore e Balestrin (2006), que representam as cinco categorias e os

componentes identificados nas falas dos entrevistados, os quais possuem relação direta com os elementos conceituais e fundamentam a interpretação da análise temática, consoante disposto no Quadro 1.

Cada entrevista durou aproximadamente cinquenta minutos, sendo audiogravada, para posterior análise. O material coletado nas entrevistas foi ouvido várias vezes, visando-se obter o perfeito significado das falas, seguindo-se o seu registro eletrônico mediante digitação via editor de textos.

Para interpretação das entrevistas, optou-se por adotar a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Esse tipo de análise se dá em três etapas: a) pré-análise (reunião e análise de todo o material coletado, compreendendo as gravações das entrevistas, as anotações oriundas das observações simples e as informações extraídas de documentos institucionais); b) exploração do material (refere-se à codificação, significando extrair dos dados brutos do texto o fiel significado de seu conteúdo); e c) análise categórica (reagrupamento dos temas específicos, de acordo com critérios predefinidos) (BARDIN, 1977). Essa etapa teve o objetivo de identificar o conteúdo geral apresentado pelos entrevistados, o qual foi em seguida confrontado com os elementos conceituais (YIN, 2005).

| CATEGORIA | COMPONENTE | AUTORIA |
|-------------------------------------|---|---|
| Ganhos de Escala e Poder de Mercado | Poder de barganha | Dimaggio e Powell (1983), Waarden (1992), Perrow (1998), Amato Neto (2000), Human e Provan (1997) |
| | Força de mercado | |
| | Credibilidade | |
| Provisão de Soluções | Marketing | Lipnack e Stamps (1994), Human e Provan (1997), Ebers e Jarillo (1998), Amato Neto (2000), Casarotto Filho (2001), Balestrin, Vargas e Fayard (2005) |
| | Soluções tecnológicas | |
| | Capacitação | |
| | Flexibilidade | |
| Aprendizagem e Inovação | Disseminação de informações | Powell (1998); Kraatz (1998); Balestrin e Vargas (2004), De Propriis (2002), Hofman et al (2004); Verschoore e Balestrin (2006). |
| | Aprendizagem coletiva | |
| | Processo de inovação | |
| Redução de Custos e Riscos | Confiança como redutor de custos de transação | Williamson (1979), Ebers e Grandori (1997) apud VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006), Amato Neto (2000), Malafaia, et.al (2007) Balestrin e Arbage (2007). |
| | Atividades compartilhadas | |
| | Custos e riscos compartilhados | |
| Relações Sociais | Ampliação da confiança | Powell (1990), Park (1996), Jones, Hasterly e Borgatti (1977), Das e Teng (1998), Ring e Van de Ven (1994), Balestro (2004), Balestrin e Vargas (2004), Carrão (2004) |
| | Limitação do oportunismo | |
| | Mecanismos de coordenação | |

Quadro 1 – Categorias e componentes para análise temática. Fonte: Elaborado pelos autores.

Para facilitar a visualização de categorias, componentes e os trechos dos relatos das entrevistas, utilizou-se o mapa de associação de ideias proposto por Spink e Lima (1998).

5. O Caso Super Rede

O caso em foco foi aplicado à Associação das Empresas de Auto Serviço do Ceará (Super Rede), sediada em Fortaleza. Com base no referencial teórico, classificou-se a Super Rede como “rede horizontal”, na medida em que busca a soma de esforços para alcance de determinados objetivos comuns e enquadra-se nas características descritas por Balestrin e Vargas (2004).

Criada no ano 2001, a Super Rede sucedeu a Unisuper, formada por dez supermercados de pequeno e médio porte, que se juntaram com o objetivo de concorrer com as grandes empresas do ramo. Entretanto, a conjuntura econômica da época e outros problemas estruturais dificultaram a situação da Unisuper, que após cinco anos de atuação encerrou suas

atividades. Alguns anos depois, alguns remanescentes da antiga Unisuper reagruparam-se, dando continuidade retomando a ideia por meio da Super Rede.

Deve-se ressaltar que a principal motivação para a criação da Super Rede foi a firme determinação de unir forças para o enfrentamento da concorrência no setor, em particular das grandes lojas varejistas instaladas no Ceará, tarefa difícil de ser realizada, dado o grande poder econômico das empresas do ramo. Atualmente a Super Rede reúne seis empresas e 35 lojas, sendo onze delas estrategicamente localizadas em outras importantes cidades do estado. De acordo com a SuperHiper (2008), a Super Rede é a segunda colocada no *Ranking Abras/SuperHiper/LatinPanel de Redes e Associações de Negócios*, num universo de 47 redes formadas por supermercados. Com faturamento de R\$ 580 milhões, 389 *chek-outs* e 37.224m² de área de venda, atualmente a Super Rede emprega 4.497 pessoas.

5.1 Percebendo os Fatores Competitivos na Super Rede

Com relação aos fatores competitivos utilizados pelas empresas associadas, o estudo de caso Super Rede possibilitou identificar aspectos interessantes. A análise do fator F1 (Ganhos de escala e poder de mercado) indicou que a criação da Super Rede baseou-se na ideia de “juntar forças para comprar melhor”, originada das ideias sobre associativismo que eram discutidas por alguns dos seus fundadores, e que era apontada como a única saída para a sobrevivência de pequenas empresas supermercadistas. Assim, a ideia inicial era a realização de compras conjuntas, diminuindo os custos dos produtos. Na análise das entrevistas foram identificados aspectos que demonstram a importância do fator F1, como mostra o Quadro 2.

| Categoria | Componente | Trecho da entrevista |
|---|-------------------|---|
| F1 Ganhos de Escala e Poder de Mercado | Poder de barganha | É a união de todos que nos proporciona um volume extraordinário. [...] Se o Carrefour é o segundo do mundo, tudo bem, mas é bom que se diga que apenas uma das empresas da rede compra, sozinha, mais tomate que o Carrefour [...] Na compra de empilhadeira o preço era R\$ 50.000,00 a unidade, mas como eram oito empilhadeiras, o preço caiu para R\$ 35.000,00. [...] Além de comprar feijão e farinha, nós compramos serviços, <i>software</i> e outros itens mais, como computadores, periféricos, câmeras para sistema de segurança, refrigeração, para não falar em outros itens. Então isso acaba revertendo-se em melhores condições de compra dos associados junto à indústria (empresa 3). |
| | Força de mercado | São várias lojas distribuídas pelas principais cidades do estado. Conclusão: em 24 horas nós colocamos o produto nesses pontos de venda para mostrar aos olhos do cliente que conseguimos colocar qualquer produto muito mais rápido do que qualquer empresa. Então isso é rapidez que oferecemos para a indústria que nos tem como lançadores [...] Em contrapartida pelo volume, queremos mais condições de preços nas compras, e essa diferença nós repassamos ao consumidor (empresa 1). |
| | Credibilidade | O macarrão vendido pelas empresas da rede tem marca própria. É fabricado pela maior empresa de beneficiamento de trigo da América Latina. É um sucesso, com venda acima de 200 ton./mês. Quando você coloca sua marca num produto, no caso o macarrão, e na embalagem o cliente lê fabricado e empacotado por M. Dias Branco, isso passa muita credibilidade ao público consumidor e agrega valor às empresas da rede (empresa 4). |

Quadro 2 – Depoimentos da categoria Ganhos de escala e poder de mercado (fator F1). Fonte: Elaborado pelos autores.

O conteúdo das entrevistas confirma a importância do fator F1 (Ganhos de escala e poder de mercado). Na rede pesquisada, o grande volume de compras possibilita reduções consideráveis de preços no fornecimento de produtos da indústria, conhecidas na literatura especializada como ganhos de escala. A economia de escala é, portanto, um dos fatores essenciais e um dos principais benefícios para as empresas associadas, e, como afirma Perrow

(1992), um dos três fatores que explicam o sucesso das redes de PMEs. Além da obtenção de ganhos de escala e poder de mercado, as empresas participantes de uma rede são beneficiadas também com a ampliação do poder de barganha nas relações econômicas, acordos comerciais em condições exclusivas (WAARDEN, 1992), maior visibilidade e distinção em sua área de atuação e maior crédito e reconhecimento por parte do público (DIMAGGIO; POWELL, 1983), bem como abrem possibilidades de relacionamento com grandes fornecedores (HUMAN; PROVAN, 1997). Contrariamente ao que sugerem alguns autores (BÖHE; SILVA, 2004; VESCHOOORE; BALESTRIN, 2006), um maior número de participantes na rede não foi o fator determinante para alcançar ganhos de escala. Esse fato é fácil comprovar com a divulgação do *Ranking SuperHiper/Abras* (2008), no qual a Super Rede, com apenas seis empresas, ocupa o segundo lugar entre 47 redes de supermercados do país. Note-se que o primeiro e o terceiro lugar do *Ranking* possuem 94 e 88 empresas, respectivamente.

O fator F2 (Provisão de soluções), como já enfatizado, diz respeito a todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos associados. Com relação às soluções de *marketing*, a rede evoluiu da proposta inicial baseada em ações conjuntas (encartes e propaganda no rádio e na TV), para uma fase mais profissional, com base em um planejamento mais formal e mais abrangente, envolvendo estratégias de *marketing* com campanhas como as de aniversário da Super Rede, eventos sazonais (Páscoa, Dia das Mães, Natal), estratégias de operacionalização de um *mix* qualificado, política de preços, serviços e tamanhos e localização de lojas.

Verificou-se que a Super Rede disponibiliza aos seus membros uma gama de serviços especializados, como assessoria jurídica, atualizações sobre aspectos fiscais e contábeis e seguros automotivos. Além desses serviços, promove trocas de experiências, melhora no fluxo de informação (informações e implantação de recursos tecnológicos sobre o mercado, de produtos e de solução de problemas) (HUMAN; PROVAN, 1997), e auxilia os associados no desenvolvimento de seus sistemas de informação e de *software*, bem como na manutenção dos equipamentos eletrônicos.

Outro ponto importante sobre solução de problemas relaciona-se a segurança, uma vez que é bastante elevado o custo com furtos os mais diversos. Nesse sentido funciona um esquema conjunto que consiste na imediata comunicação a todos os associados acerca de qualquer nova ocorrência, sendo as eventuais soluções discutidas nas reuniões. Todas essas ações são planejadas e debatidas em uma reunião semanal, com a presença de um representante de cada empresa, sob a coordenação de um executivo. No Quadro 3, são apresentados trechos das entrevistas que mostram a ocorrência dessas ações na rotina das empresas.

| Categoria | Componente | Trecho da entrevista |
|----------------------------------|-----------------------|--|
| F2 Provisão de Soluções | Marketing | Tirando as ações conjuntas de <i>marketing</i> – encartes e propaganda nas diversas mídias –, estamos desenvolvendo um trabalho começando pela comunicação visual (desde a confecção e colocação de cartaz) à distribuição dos produtos (em que parte da gôndola) e em que quantidade, gestão por categoria, enfim, uma infinidade de procedimentos. Além disso, estamos capacitando nossa equipe para que conheça a fundo com que vão trabalhar, como, por exemplo, o estudo do produto, estudo do mercado, <i>mix</i> de <i>marketing</i> , precificação, rentabilidade e por aí vai... (diretor-executivo). |
| | Soluções tecnológicas | Nós estamos aqui para solucionar problemas. A associação é uma prestadora de serviços [...] Problemas com <i>software</i> de informática, todo o sistema de informação da rede, manutenção de balança, por exemplo, balança eletrônica, compra de equipamentos, seguro de veículos, embalagem, etiquetas para balança, ou qualquer problema jurídico, que é comum aparecer (diretor-executivo). |
| | Capacitação | Para uma empresa manter-se competitiva, é importante que se estimule a formação das competências das pessoas. Por isso, a rede promove eventos de vários tipos, como cursos específicos sobre as diversas profissões (empresa 2). |

| | | |
|--|---------------|---|
| | Flexibilidade | Uma ação na Super Rede é mais rápida do que no Pão de Açúcar, no Extra ou no Carrefour. Nessas empresas, uma decisão depende de ordem de São Paulo. Na Super Rede é possível resolver rapidamente problemas com poucos telefonemas. Essa diferença pode significar o fechamento de um bom negócio. Por isso a agilidade nas decisões e a capacidade de vislumbrar uma nova oportunidade são nossos pontos fortes, coisa que os grandes não têm (empresa 1). |
|--|---------------|---|

Quadro 3 – Depoimentos da categoria Provisão de soluções (fator F2). Fonte: Elaborado pelos autores.

Evidencia-se, pois, que além de se adotar uma abordagem com uma visão estratégica e profissional, passou a haver maior investimento em tecnologia, como, por exemplo, na aquisição do sistema RMS (*software* para a gestão da cadeia de suprimentos). Trata-se de um sistema integrado, que gerencia, controla e fornece informações precisas em tempo real. Esse *software* faz a integração das 35 lojas da rede, tendo sido investido R\$ 1,5 milhão, corroborando a afirmação de Parente (2000), sobre a tendência de as grandes cadeias varejistas investirem em programas de treinamento e de capacitação profissional voltados para a gestão do processo logístico e para a melhoria do relacionamento com os clientes. Esses fatos confirmam as evidências encontradas por Human e Provan (1997), atestando que as empresas associadas em rede passam a ter acesso a recursos não disponíveis antes de seu ingresso.

É interessante notar que na prática, como mostra o depoimento do componente “flexibilidade”, do fator F2 (Quadro 3), as empresas da rede utilizam a flexibilidade e a adaptabilidade como atributos valiosos (EBERS; JARILLO, 1998), confirmando as afirmações de Lipnack e Stamps (1994, p.168): “a flexibilidade das redes advém de muitos pequenos empresários serem capazes de tomar decisões com rapidez e agir imediatamente para acomodar mudanças ocorridas”.

Quanto ao fator F3 (Aprendizagem e inovação), a análise das entrevistas revelou que a disseminação da informação foi apontada por unanimidade como um dos principais benefícios auferidos pelas empresas da Super Rede. Assim, a troca de informações assume importância central na relação interempresarial, na medida em que eleva o nível de conhecimento do grupo, funcionando como um *benchmarking* interno, aumentando as chances de um maior aprendizado entre os associados. A troca de informações pelos associados da rede ocorre tanto formalmente, por meio de palestras, reuniões do conselho, quanto informalmente (nos intervalos de reuniões, ou por ocasião de eventos sociais promovidos pela Super Rede). As informações compartilhadas com maior frequência giram em torno do sistema RMS, especificamente sobre pedido e distribuição de mercadorias, giro de produtos e outras funções gerenciadas pelo referido *software*, *mix* de produtos, atualização sobre legislação fiscal e tributária, recursos humanos e capacitação de funcionários. A aprendizagem coletiva ocorre por ocasião de cursos e palestras, bem como por meio de treinamentos oferecidos pela Super Rede, cujo principal objetivo é atender às necessidades de formação profissional dos associados. Outro exemplo que demonstra interação e disseminação da aprendizagem diz respeito a um evento que semanalmente reúne os departamentos de RH das seis empresas. O objetivo desse encontro é planejar a agenda anual de treinamentos e cursos que serão ministrados aos funcionários, tanto em aspectos operacionais, como, por exemplo, técnicas de higiene, manuseio e corte de carnes e peixes, quanto em aspectos que visam à melhoria no relacionamento com clientes. São discutidos também aspectos referentes à padronização de algumas ações, como, por exemplo, a implantação de uma política única de cargos e salários para todas as empresas, visando acabar com as desigualdades atualmente existentes. Em relação ao processo de inovação, percebe-se que houve uma substancial melhoria no compartilhamento de informações e de conhecimento entre os atores internos, gerada pelas ações de cooperação, fato que contribui para construção de relacionamentos onde as empresas tendem a complementar-se mutuamente em suas habilidades, corroborando o que afirmou Amato Neto (2000). Além disso, o desenvolvimento de inovação na rede estudada segue a

abordagem de De Propriis (2002), segundo a qual “a inovação resulta de processos paralelos de compartilhamento de informação e da difusão de conhecimento codificado e não-codificado canalizados por meio das relações interempresas”. Esse fato pode ser observado nas falas do Quadro 4, no componente “inovação de processo”, onde nota-se que a troca de informações e o compartilhamento de experiências entre os membros da rede leva ao aprendizado de uma nova forma de comercialização de um produto e a mudança nos processos internos das empresas.

| Categoria | Componente | Trecho da entrevista |
|---|----------------------------|---|
| F4 Aprendizagem e Inovação | Disseminação de informação | Além do ganho com a economia de escala, há o ganho que talvez seja o mais significativo para nossa rede, que é a informação. A informação é o maior capital e a maior riqueza, a informação é tudo (empresa 3). |
| | Aprendizagem coletiva | O que é constantemente reciclado é o relacionamento com clientes, o atendimento a clientes, manuseio de carnes, etc. Nós pegamos uma empresa especializada em carnes, fazemos uma turma e fazemos o curso de treinamento. Isso ocorre com frequência com a Sadia, a Perdigão, os moinhos... (empresas 4). |
| | Processo de inovação | Quando você começa a planejar em conjunto, você forma uma equipe para pensar em problemas comuns. É aí que começa ter uma troca de experiências muito significativa. Funciona assim, você pergunta pro outro: Como você vende isso aqui? Como você vende óleo? Quanto é que você vende de óleo? Aí o outro vai falar eu vendo mil. Aí você pensa, então porque eu só vendo cem, se eu sou do seu tamanho? Então você começa uma troca de experiências para entender por que o outro está vendendo tanto e você tão pouco. Aos poucos essa informação vai sendo repassada e internalizada por todos (empresa 1). |

Quadro 4 – Depoimentos da categoria Aprendizagem e inovação (fator F3). Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante ao fator F4 (Redução de custos e riscos), verificou-se que os associados da Super Rede valorizam muito os ganhos obtidos com o rateamento das despesas, principalmente por reconhecerem que incorrem em custos menores porque se beneficiam das diversas fontes de eficiência que a rede proporciona, o que ratifica a observação de Jarillo (1988) sobre as vantagens que normalmente outros competidores não conseguem obter.

Nesse sentido, evidenciou-se que os associados da Super Rede procuram tirar proveito da confiança adquirida entre os membros, que vem se acumulando desde os tempos da frustrada tentativa de formação de uma central de compras, no final dos anos 80. Como resultado desse clima de confiança e de lealdade nas transações, ampliam-se os benefícios e diminuem-se os custos, caracterizando a presença de capital social nas inter-relações (VALE et al, 2006) e a redução de custos de transação das empresas associadas, tornando-as economicamente viáveis (JARILLO, 1998).

Outro aspecto importante no relacionamento dos associados da Super Rede, e um de seus pontos fortes, é o desenvolvimento das atividades compartilhadas. O objetivo inicial, que era essencialmente econômico, passou a focar também outros aspectos, principalmente no que tange à troca de informações e de recursos, possibilitando a resolução de problemas comuns aos associados, indo ao encontro do conceito de rede elaborado por Fombrun (1997).

Observou-se que a convivência pacífica durante longo tempo acabou gerando um relacionamento democrático e de amizade, reconhecido pelos associados como valor a ser cultivado, que se traduz em aumento do conhecimento e da confiança mútua, valores comparáveis à complementaridade, segundo os argumentos delineados por Powell (1990).

No que tange ao fator 5 (Relações sociais), as evidências indicam que a base para o estágio atual da confiança entre os membros da Super Rede foi adquirida ao longo do tempo, já que alguns dos associados vêm de uma longa caminhada trabalhando no setor. Esse fato segue a perspectiva de Powell (1990), segundo o qual, nessas condições, a reciprocidade

acentua-se em razão de uma perspectiva de longo prazo, promovendo o aprendizado, a troca de informações e a ampliação da confiança.

Os depoimentos relacionados ao fator F4 (Redução de custos e riscos), reproduzidos no Quadro 5, revelam como a confiança, as atividades compartilhadas e a redução de custos contribuem para o sucesso da Super Rede.

| Categoria | Componente | Trecho da entrevista |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">F4 Redução de Custos e Riscos</p> | <p style="text-align: center;">Confiança como redutor dos custos de transação</p> | <p>Foi definido que um compra para todos um determinado número de itens, e então o comprador do Z compra para todos; já em outra relação de itens o comprador do Y compra para todos. Isso reduz custos significativamente, que podem ser repassados ao consumidor. Então tem que ser uma relação de muita confiança, eu tenho que comprar com o maior cuidado, eu tenho que fazer a melhor compra possível, porque não estou comprando só para mim, eu estou comprando para mim e para todos (empresa 4).</p> |
| | <p style="text-align: center;">Atividades compartilhadas</p> | <p>Afora as compras conjuntas, realizamos também ações de <i>marketing</i> (encartes promocionais / campanhas de mídia na TV / campanhas de aniversário da rede), além dos treinamentos e participação em cursos e palestras (empresa 5). A vantagem da rede é que ela consegue transmitir a todos os membros eventos de vários tipos: cursos específicos sobre as diversas profissões; acesso a uma gama de recursos tecnológicos e <i>softwares</i> e alta tecnologia, como RMS, que jamais uma empresa só conseguiria (empresa 2).</p> |
| | <p style="text-align: center;">Custos e riscos compartilhados</p> | <p>Outro ponto positivo da rede é oferecer recursos tecnológicos avançados a um custo reduzido. Para você ter uma ideia, nosso sistema operacional é o mesmo do Carrefour. Agora mesmo compramos o banco de dados da Oracle, etc., um investimento que absolutamente nenhuma das empresas do nosso grupo poderia fazer sozinha, mas torna-se viável porque os custos da operação são divididos por seis (empresa 2).</p> |

Quadro 5 – Depoimentos da categoria Redução de custos e riscos (fator F4). Fonte: Elaborado pelos autores.

O bom desempenho das atividades num ambiente de rede, onde há estratégias comuns, pode favorecer também o chamado risco relacional incorrido nas atividades de cooperação, que incluem a utilização de estratégias individuais em lugar de estratégias coletivas, criando condições propensas ao comportamento oportunista (DAS; TENG, 1998). Na Super Rede, as características estruturais favorecem a probabilidade da não-ocorrência de comportamento oportunista, dado que são apenas seis associados, obedecendo a um dos quatro mecanismos sociais de Jones, Hasterly e Borgatti (1977), que possibilita a governança de redes – acesso restrito –, relacionado ao número de associados numa rede.

Segundo Jones, Hasterly e Borgatti (1977), por esse mecanismo, quanto menor for o número de participantes na rede, menor será a chance da ocorrência de oportunismo. Mesmo assim, a rede utiliza outros mecanismos de defesa. O principal deles é composto por um profissional de fora da rede (diretor-executivo), com larga experiência no setor de supermercados, que tem a missão de coordenar e promover o alinhamento entre as relações pessoais e empresariais, gerenciando o processo decisório coletivo (PARK, 1996), e por um representante de cada empresa, formando assim uma espécie de conselho, que se reúne semanalmente. Além do conselho, o estatuto social é utilizado como mecanismo auxiliar para resolução de problemas de relacionamento entre os participantes, bem como visando regular o comportamento dos participantes, para o cumprimento das regras estatutárias.

Há evidências de que um dos principais problemas da Super Rede é a dificuldade de encontrar um meio de mitigar o confronto entre estratégias individuais e estratégias coletivas. A associação é formada por seis empresários, que são líderes em suas empresas e acostumados a tomar decisões. Abrir mão de determinadas vaidades, como, por exemplo, o poder decisório, constitui barreira para conciliação das aspirações coletivas dos associados. Nesse contexto, concorda-se com Carrão (2004), que prevê dificuldades para consecução de

objetivos coletivos em redes de PMEs, ao admitir a existência de um elevado nível de complexidade no relacionamento dessas empresas. Os trechos das entrevistas com os diretores da Super Rede relacionados ao fator F5 são reproduzidos no Quadro 6.

| Categoria | Componente | Trecho da entrevista |
|------------------------------------|--------------------------|---|
| F5 Relações Sociais | Ampliação da confiança | O que nos sustenta é a ausência total da “lei de Gérson”. Então a nossa relação é de absoluta lealdade entre os associados. Onde essa lei entra, o negócio não prospera, porque sua principal arma é a geração de desconfiança nos associados. Nesse tipo e negócio, a confiança é um ingrediente indispensável (empresa 4). |
| | Limitação do oportunismo | Uma de nossas principais preocupações é zelar pelo nome da instituição, isto é, não deixar que a nossa credibilidade seja afetada por nenhum de nossos associados, tanto em relação aos nossos fornecedores, quanto em relação a ações isoladas que visem levar vantagem dentro da rede [...] A gente busca regras para uma boa convivência. A gente procura seguir algumas regras: não disputar o mesmo mercado, temos regras para quem está entrando, para quem está saindo, busca-se sempre aquilo que é bom para o grupo, mas obviamente existem divergências, tanto que já saiu empresa do grupo porque chegou-se à conclusão de que isso era melhor para todos (empresa 1). |
| | Mecanismos de governança | [...] A Super Rede é constituída por empresários-patrões. É muito difícil liderar patrões, sobretudo conciliar pensamentos, aspirações, opiniões e ciúmes de seus associados. Aí entra a administração profissional, isto é, entra um especialista no assunto, que é o diretor-executivo, que cuida desse relacionamento (empresa 1). Nós somos seis pessoas diferentes, com culturas diferentes, que são reis dentro de suas empresas. Na rede, passa a ser apenas mais um, e as decisões são votadas, e você é obrigado a aceitar a decisão da maioria, mesmo discordando. E aí, para administrar todos esses conflitos e vaidades, é preciso muito profissionalismo. Para isso temos uma diretoria que funciona como conselho, um diretor-executivo, além do estatuto social (empresa 3). |

Quadro 6 – Depoimentos da categoria Relações sociais (fator F5). Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo identificar numa rede de supermercados a ocorrência dos cinco fatores competitivos observados por Verschoore e Balestrin (2006), a saber: 1) ganhos de escala e de poder de mercado; 2) provisão de soluções; 3) aprendizagem e inovação; 4) redução de custos e riscos; e 5) relações sociais. Escolhida para esse estudo, a Super Rede reúne seis empresas de pequeno e médio porte, do tipo horizontal, portanto com as mesmas características do estudo realizado por Verschoore e Balestrin (2006). Com base na percepção dos entrevistados e na análise dos documentos consultados, algumas considerações podem ser feitas.

No âmbito da gestão das empresas associadas, os resultados encontrados indicam que a Super Rede utiliza os cinco fatores competitivos e que a cooperação em rede tem-se revelado alternativa viável como estratégia de sobrevivência e bem-sucedido enfrentamento do poder de competição das grandes cadeias varejistas.

Com relação ao fator F1 (Ganhos de escala e de poder de mercado), evidenciou-se sua grande importância para a Super Rede, na medida em que gera significativos benefícios para os associados, seja na economia de escala, seja por meio do poder de barganha exercido junto aos fornecedores, bem como na obtenção de acordos comerciais em condições especiais e exclusivas.

No tocante ao fator F2 (Provisão de soluções), a análise das entrevistas revelou que a cooperação empresarial vivenciada na Super Rede é responsável pela resolução de boa parte

dos problemas enfrentados pelas empresas. Nesse aspecto, destacam-se principalmente as soluções de *marketing*, que evoluíram de meras ações promocionais de propaganda em encartes, TV e rádio, para ações estratégicas formais e planejadas de *marketing*. Verificou-se que a Super Rede disponibiliza outros serviços a seus associados, como a implantação de recursos tecnológicos, assistência no desenvolvimento de seus sistemas de informação e de *software*, manutenção dos equipamentos eletrônicos, soluções para problemas de segurança e serviços especializados, como assessoria jurídica e atualizações sobre aspectos fiscais contábeis e tributários.

Relativamente ao fator F3 (Aprendizagem e inovação), a pesquisa revelou que a disseminação da informação acontece tanto formal, quanto informalmente, sendo apontada por unanimidade como principal benefício e promotora do aprendizado entre os associados. A aprendizagem coletiva na Super Rede ocorre por meio da participação em cursos e palestras, que visam transmitir conhecimentos técnicos e operacionais. A inovação resulta de processos paralelos de compartilhamento de informação, gerados pelas ações de cooperação, e da difusão de conhecimento codificado e não-codificado canalizados por meio das relações interempresas (DE PROPRIS, 2002, p. 337), estimulando a troca informações e o aprendizado coletivo.

Quanto ao fator F4 (Redução de custos e riscos), observou-se que os associados da Super Rede beneficiam-se das diversas fontes de eficiência da rede, como as já citadas (ganhos de escala, poder de barganha junto a fornecedores e ações de *marketing*), dentre outras que implicam menores custos e diluição dos riscos entre os associados. As ações compartilhadas promovem a capacitação dos seus funcionários por meio da realização de eventos como cursos e treinamentos de diversos tipos, e facilitam o acesso a recursos tecnológicos, o que não seriam possível de forma isolada. Além disso, verificou-se que a Super Rede tira proveito da confiança acumulada ao longo do tempo, e que, em decorrência desse clima de confiança mútua e amizade, reduzem-se ainda mais os custos de transação.

Com relação ao fator F5 (Relações sociais), foi possível observar que embora o capital social acumulado tenha gerado um clima de confiança e amizade entre os associados, a Super Rede possui mecanismos sociais de defesa contra eventuais ações oportunistas, destacando-se a coordenação, que é realizada por um profissional especialmente contratado (diretor-executivo); o conselho, que é formado pelo diretor-executivo e um representante de cada empresa; além do estatuto social. Adicionalmente, notou-se que o principal obstáculo da rede consiste no relacionamento entre os associados, devido à grande dificuldade de conciliar os interesses pessoais com os interesses coletivos, fatos esses decorrentes da existência de vaidade de alguns membros.

Cabe destacar que este estudo apresenta algumas limitações, principalmente por se restringir a um contexto de uma rede composta por apenas seis associados, enquadrando-se no conceito – número limitado de associados – de Jones, Hasterly e Borgatti (1977), o que impede de se avaliar o grau de fidedignidade dos associados, por exemplo, na operacionalização com um número maior de associados. Nesse sentido, há que se concordar que uma forma de suprir essa lacuna seria um estudo mais abrangente sobre o tema. Levando-se em conta a grande importância e a emergência que o tema *rede de cooperação* vem despertando no empresariado brasileiro, haja vista o crescente número de redes de negócios em atuação no país, abre-se um leque de opções de pesquisas que poderão vir a explorar objetos de estudo não contemplados neste estudo.

Referências

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE-eletrônica*. v. 1. jan./jun. 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *RAC*. Edição Especial, p. 2003-227. 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração da USP*, v. 40, n. 2, p. 159-171, abr./mai./jun., 2005.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais. In: Jorge Renato Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2004.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Setenta, 1977.

BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O dilema do crescimento em redes de cooperação: o caso Panimel. . In: VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, FEE, 2004.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da USP*. v. 39, n. 2, abr./jun., p. 186-185, 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

DAS, T. K.; TENG, B. Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, v. 24, n. 1, p. 21-42, 1998.

DE PROPRIIS, L. Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, n. 14, p. 337-353, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, April, 1983.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. Redes de pequenas empresas e médias empresas: uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, FEE, 2004.

EBERS, M.; JARILO, J. C. The constructions, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management Organization*,. v. 27, p. 3-32, Winter 1998.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 280-291, 1997.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

JONES, C.; HERSTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, 1988.

KRAATZ, M. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 621-643, 1998.

LIPNACK, J; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MALAFAIA, G. C. WEGNER, D.; MACIEL, A.C.; CAMARGO, M.E Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro. ANPAD, 2007.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organisation Studies*, v. 19, n. 4, 1998.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, v. 17, n. 5, p. 595-824, 1996.

PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, 1990.

_____. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Spring, 1998.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

Revista SuperHiper. *8ª pesquisa de redes e associações de negócios*. n. 390. Set. 2008.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, 1994.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. *O movimento das grandes empresas no Brasil*. BNDES, 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2006.

SANTOS, A. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2006.

SOUZA, M. C. A. F. de. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae, 1995.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J (Org.). *Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1998.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v. 7, 1986.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 136-146, abr./maio/jun. 2006.

VERSCHOORE, J. R. de S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. R. de S (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J. R. de S.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30º., 2006, Salvador. *Anais...* Bahia. ANPAD, 2006.

WAARDEN, F V. Emergence and development of business interest associations: an example from the netherlands. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, 1992.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 223-261, 1979.

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