

## REDES DE COOPERAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS NO RIO GRANDE DO SUL

*Anelise Rebelato Mozzato<sup>1</sup>*

*Silvana Saionara Gollo<sup>2</sup>*

---

### RESUMO

Este artigo propõe analisar uma rede de cooperação entre supermercados de pequenos e médios portes que têm encontrado dificuldades para atuar de maneira isolada em mercados cada vez mais competitivos. Para pequenas e médias empresas de setores variados, as redes de cooperação têm sido o meio encontrado para sobreviver e competir com grandes organizações. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo central realizar análises relacionais e macroestruturais na Rede Super Útil de supermercados da cidade de Passo Fundo, investigando a cooperação interorganizacional como alternativa competitiva. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativo-exploratória, seguindo o método do estudo de caso. Para a coleta e análise dos dados foram estabelecidas categorias de análise: tipologia de redes de cooperação, pressupostos à configuração de redes de cooperação e benefícios advindos da rede de cooperação. Das entrevistas semiestruturadas realizadas junto ao presidente da rede, ao gestor administrativo da rede, com os proprietários dos supermercados associados, e também da análise de material institucional e informativos impressos e eletrônicos, emergiram resultados que foram analisados à luz do referencial teórico pertinente. Os resultados identificam, entre outros aspectos, que a rede investigada mantém relações de cooperação, obtendo vantagens competitivas neste sistema de cooperação, apresentando-se como um caso de relacionamento interorganizacional de cooperação de sucesso que continua em processo de aprimoramento e inovação; é uma rede horizontal e formal que apresenta três condições fundamentais para a sua formação: objetivos comuns, interação e gestão. Por fim, salienta-se que a Rede Super Útil constitui-se numa alternativa estratégica que obtém vantagens competitivas no contexto em que se insere.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação. Doutoranda em Administração pela UNISINOS. Professora e Pesquisadora da Universidade de Passo Fundo. ([anerebe@terra.com.br](mailto:anerebe@terra.com.br))

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração/PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Professora e Pesquisadora do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS. ([silvana.gollo@erechim.ifrs.edu.br](mailto:silvana.gollo@erechim.ifrs.edu.br))

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação. Redes Horizontais. Vantagem Competitiva. Pequenas empresas comerciais.

---

## INTRODUÇÃO

A estratégia de cooperação representa uma forma de relacionamento interorganizacional para que as empresas envolvidas possam atuar em ambientes institucionais turbulentos e competitivos. Child e Faulkner (2000) afirmam que as estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significantes às organizações, sobretudo àquelas às quais faltam competências e recursos, por meio de complementaridades em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. Para que a estratégia de cooperação contribua para o sucesso empresarial é necessário que ocorram troca de informações entre empresas, o estabelecimento de um intercâmbio de ideias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a definição clara da área de atuação, a análise conjunta dos problemas e soluções e a definição das contribuições dos parceiros. Isso não significa negar os interesses divergentes e os conflitos, nem agir totalmente sincronizado; é uma ação que visa abandonar o individualismo e aceitar que o concorrente é um aliado para aumentar a competitividade.

A estratégia de cooperação, como base para a competitividade, pode ser estudada com base em diferentes arranjos interorganizacionais, como as cadeias de produção, cadeias de suprimento, *joint ventures*, alianças, *supply chain management*, *clusters*, redes de empresas. Tais arranjos apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território, ou fora deste, incluindo não apenas empresas (produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços, comercializadoras) e suas diversas formas de representação e associação, mas também diversas outras instituições públicas e privadas (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005). A competitividade baseada no fortalecimento dos arranjos interfirmas é defendida por Porter (2005), o qual aponta que o aumento da competitividade não se dá, exclusivamente, no âmbito das estratégias e investimentos isolados; são necessários relacionamentos cooperativos com clientes, fornecedores e subcontratados, no intuito de perceber necessidades e promover melhorias em toda a cadeia produtiva.

De acordo com Amato Neto (2000), uma das principais tendências da economia moderna diz respeito às relações interorganizacionais, particularmente àquelas que envolvem pequenas e médias empresas. Segundo o autor, a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, mas também para os chamados "países emergentes", como o Chile, a Argentina e o Brasil. O autor, em seu trabalho de pesquisa sobre redes de cooperação e *clusters* competitivos, menciona que a cooperação entre empresas (redes) e as formações de aglomeração de empresas (*clusters*) criam uma dinâmica de cooperação na busca de eficiências coletivas.

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que grande parte da responsabilidade pela proteção contra as instabilidades socioeconômicas em regiões europeias tem sido atribuída às redes de cooperação entre empresas de um setor em nível regional, como organismos que estimulam a integração público-privada e a integração de dados relevantes à vida das empresas, viabilizando a continuidade de planos e projetos de desenvolvimento. Segundo os autores, as redes de empresas representam uma forma híbrida de organização empresarial que objetiva reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas pela coordenação e cooperação entre empresas. Na formação dessas estruturas existe a possibilidade de as empresas se configurarem como redes de cooperação flexíveis de pequenas e médias empresas ou como redes de cooperação do tipo *top down*.

No contexto das redes de cooperação, a presente pesquisa objetiva analisar a Rede Super Útil de Supermercados de Passo Fundo/RS, investigando a tipologia de rede horizontal como modelo à obtenção de vantagens competitivas. Para atingir o objetivo realizou-se um estudo de caso qualitativo, tendo como foco a natureza da rede de cooperação, aspectos da tipologia e os pressupostos da sua configuração, bem como os benefícios dos agentes envolvidos na formação e no desenvolvimento da rede. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o presidente da rede, o gestor administrativo da rede e com nove proprietários de supermercados pertencentes à rede, todos localizados em Passo Fundo/RS. Como dados secundários utilizaram-se informações obtidas por meio da internet, material institucional e informativos impressos e eletrônicos.

Para melhor entendimento do relato desta pesquisa apresenta-se a forma como artigo está estruturado. Após esta introdução, esboça-se um referencial sobre as redes de empresas, enfocando-se as redes de cooperação como alternativa a pequenas e médias empresas, as tipologias, os benefícios e os pressupostos às suas configurações. Na sequência, descreve-se a metodologia e relata-se o estudo de caso, discutindo aspectos relevantes com base no quadro teórico de referência. Por fim, apresentam-se as considerações finais, as limitações do estudo, sendo também esboçadas implicações para pesquisas futuras.

## **REDES DE COOPERAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA INTERORGANIZACIONAL PARA A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

As estratégias interorganizacionais têm despertado o interesse de diferentes autores, que procuram estudá-las como formas de cooperação entre empresas que visam fortalecer e aumentar a competitividade (CHILD e FAULKNER, 2000; BALESTRIN e VARGAS, 2004; BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005; GOLLO, 2006). Para Gollo (2006), uma rede de organizações pode formular estratégias de negócios voltadas à cooperação e à competição simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado, às quais a autora denomina de “Estratégias de Cooperação Competitiva (Coopetição)”. Tais estratégias se institucionalizam por meio de arranjos produtivos, tais como *clusters*, redes de empresas, APLs, alianças estratégicas.

As redes de empresas representam uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica. Surgem, assim, vários tipos de rede, tais como as redes de cooperação, as redes flexíveis, as redes horizontais, as redes de inovação e outros. Neste ponto, cabe apresentar o trabalho de Williamson (1985), o qual refere que há formas de coordenação que não podem ser asseguradas pela firma (hierarquia) nem pelo mercado: nesse sentido, o autor propõe uma estrutura de governança híbrida, considerada uma forma intermediária entre o mercado e a hierárquica. Essa forma organizacional apresenta tanto mecanismos de incentivo (preservando a autonomia das partes) quanto mecanismos de controle (dependência bilateral resultante de um contrato de longo prazo com salvaguardas contratuais e aparatos administrativos). É nesse tipo de estrutura que ocorrem as estratégias interorganizacionais, caracterizadas pela necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada.

Dado o foco deste estudo nas redes de cooperação entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs), apresentam-se, segundo Balestrin e Bargas (2004), as características dessas: a) é formada por um grupo de PMEs que se situam geograficamente próximas; b) as PMEs atuam em segmento específico de mercado; c) as relações entre as PMEs são horizontais e cooperativas, prevalecendo a confiança mútua; d) a rede é formada por período indeterminado de tempo; e e) a coordenação da rede é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança.

Diante do exposto, afirma-se que a cooperação em rede tende a fortalecer e aumentar a competitividade das empresas envolvidas em suas diferentes tipologias.

### **Tipologias de Redes de Cooperação**

As estratégias interorganizacionais ou de cooperação são classificadas como *clusters/aglomerados produtivos* (PORTER, 1998), *redes de empresas/cooperação* (CASSAROTO FILHO e PIRES, 1999; 2001; GRANDORI e SODA, 1995) e *alianças estratégicas* (LORANGE e ROSS, 1996), entre outras. As redes de cooperação são objeto deste estudo e, portanto, são a seguir descritas e tipificadas.

O termo "rede", no sentido etimológico, é derivado do latim e significa o entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames (CÂNDIDO e ABREU, 2000), podendo ser descrito a partir de duas abordagens. A primeira, quando se refere à tentativa de compreender o comportamento de mercados, utilizando a noção de externalidades, enquanto princípio orientador. Nesse sentido, Britto (2002) aponta que uma rede de empresas pode ser definida como um conjunto de unidades de produção, parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, obtidos por meio de economias de escala, como consequência de externalidades técnicas, pecuniárias, tecnológicas e de demanda. As redes interorganizacionais podem ser definidas como complexas estruturas compostas por empresas que,

conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento de forma isolada. Assim, as redes são baseadas em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor para os consumidores finais, resultando em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas – as firmas individuais seriam menos competitivas em comparação com a atuação em base coletiva (BARBOSA; SACCOMANO; PORTO, 2007). O outro tipo de abordagem envolve a capacidade da coordenação de atividades econômicas. Nesse caso, as redes seriam estruturas com formas de atuação preocupadas com a adaptação às mudanças do ambiente no qual poderiam estar inseridas. Britto (2002) aponta que, segundo esse conceito, as redes de empresas estão associadas às configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

Rede, de acordo com Migueletto (1998, p. 48), constitui-se num

arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam - ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada.

Para melhor entendimento do conceito de redes de cooperação faz-se necessária a definição de relações interorganizacionais, visto que são a base da formação de uma rede. Para Oliver (1990, p. 241), as relações interorganizacionais são caracterizadas como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações em seus ambientes”. Assim, considera-se uma rede interorganizacional na medida em que as relações e transações sejam relativamente constantes dentro de um grupo de organizações.

Diferentes autores que estudam a temática das redes de cooperação apresentam distintos tipos de redes de empresas, as quais emergem de múltiplas características do ambiente e do contexto interorganizacional (CASAROTO FILHO e PIRES, 2001; BALESTIN e VERSCHOORE, 2008). Para os autores, não há uma tipologia de redes conclusiva, uma vez que a formação de redes inventa continuamente novas formas de relações (colaborações) interorganizacionais.

Olave e Amato Neto (2001) apontam que as empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem se apoiar mutuamente em prioridades; ainda, que a constituição em rede pode se traduzir, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Grandori e Soda (1995) classificam as redes interempresariais segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, as quais podem se apresentar como: (a) Sociais, (b) Burocráticas e (c) Proprietárias. Por sua vez, Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam dois tipos de redes para pequenas empresas: *top-down*, que se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e

indiretamente sua produção a uma empresa-mãe; *rede flexível*, que ocorre quando as pequenas e médias empresas se reúnem pela formação de um consórcio com objetivos comuns, no qual o conjunto das atividades da empresa e a sua forma de funcionamento levariam a que elas atuassem como uma grande empresa.

Em sentido semelhante, Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN e VARGAS, 2004), apresentam um “mapa de orientação conceitual”, classificando as redes em: a) Verticais: pertencem à dimensão da hierarquia e são conhecidas como cadeia de suprimentos. Tendo uma clara estrutura hierárquica, essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam essa estratégia para estar mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integrada, distribuição alimentar e bancos; b) Horizontais: pertencem à dimensão da cooperação. Nessas redes as organizações preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta com o intuito de atingir certos objetivos (ex: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, definição de marcas de qualidade). Essas redes se formam sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying*, as alianças tecnológicas; c) Formais: pertencem à dimensão contratual. Neste caso as redes são formalizadas por meio de contratos que estabelecem regras de conduta entre os atores que compõem a rede. As alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes formalizadas; d) Informais: pertencem à dimensão da convivência. Permitem encontros informais entre os agentes, portadores de preocupações comuns. As redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança.

### **Benefícios à formação de Redes de Cooperação**

Amato Neto (2000) sugere que, entre os motivos para a formação de redes de empresas, estão: (a) o aumento da competitividade via integração tecnológica, que possibilita a redução de custos em razão dos diferentes ramos tecnológicos; (b) a construção de competência de classe mundial, visto que há união entre empresas como forma de fixação de marcas; e (c) o aumento na velocidade de entrada e a criação de um produto novo, pois a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes.

O autor ressalta que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação se atuassem isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de

realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer a possibilidade facilitada de subcontratação e terceirização do processo produtivo; exercer uma pressão maior sobre o mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com destaque para os subutilizados; fortalecer o poder de compra; obter mais força para atuar em mercados internacionais.

Nesse sentido, estudo realizado pelo Sedai/RS (2000) apontam como principais benefícios proporcionados às pequenas empresas que participam de uma rede: (a) definição de estratégias conjuntas; (b) preservação da individualidade; (c) proteção dos dados da empresa; (d) valorização de marcas; (e) compartilhamento de *marketing*; (f) redução de custos de produção e riscos de investimentos; (g) intensificação da comunicação e do acesso à informação; (h) ampliação da escala produtiva e das dimensões de mercado; e (i) facilidades de acessos ao crédito e à capacitação gerencial.

A rede configura-se como uma estratégia de competitividade, visto que, organizadas em redes, as empresas podem conjugar esforços para competir de forma mais equilibrada. Como salienta Ebers (1997), os relacionamentos estabelecidos de forma colaborativa são motivados pela possibilidade de aumento dos rendimentos, alcance de recursos complementares e redução de custos. De maneira semelhante, Oliveira e Guerrini (2003) afirmam que entre os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação estão: a) economias de escala por meio da ação coletiva; b) poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; c) acesso a novos mercados, clientes e representantes; d) aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; e) redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações; f) aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas; g) facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; h) credibilidade organizacional; i) definição de marcas de qualidade; e j) ações de *marketing*.

Jarillo (1988) explicita a rede como uma nova configuração organizacional, formada por relacionamentos cooperativos, os quais podem ser a fonte das forças competitivas. Em 1993, em sua obra *Strategic Networks*, Jarillo teve como principal objetivo mostrar como um modo diferente de organizar relacionamentos entre empresas pode resultar em desempenho consistentemente superior em indústrias específicas. Deixa claro que instituir e compreender uma rede estratégica é complexo, mas se constitui como alternativa estratégica competitiva. Seu estudo reforça que a visão atomista do modelo tradicional, em que cada participante está sozinho contra o mundo, pode não ser a forma mais eficiente de competir.

Torna-se evidente que a incorporação da perspectiva de redes pode assumir papel importante para a compreensão do comportamento das organizações nos novos tempos. Balestrin e Verschoore (2008, p.51) destacam as estratégias coletivas como emergentes, evidenciando que “os inúmeros casos de empresas

que têm aumentado sua competitividade com a formação de redes, alianças e parcerias sugerem a necessidade de reavaliar as teorias clássicas sobre estratégia”.

Outro benefício com a formação de redes de colaboração, que já é consenso na literatura, é de que a colaboração interorganizacional facilita os processos de aprendizagem<sup>3</sup>, o qual é entendido como muito relevante para as redes, podendo, segundo Mohr e Singupta (2002), formar a base para a vantagem competitiva. No que tange aos relacionamentos horizontais, afirma Balestrin (2005) que favorecem um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Por sua vez, Khamseh e Jolly (2008) referem que a colaboração interorganizacional pode ser considerada um dos principais meios para a identificação, transferência e internalização do conhecimento externo.

Nesse sentido, cita-se Powell (1998), o qual se constitui num clássico que trata da questão da aprendizagem por meio da colaboração. O autor destaca que a empresa que participa de uma rede possui maior capacidade inovativa do que aquela que trabalha individualmente. Nesse contexto, assinala que mecanismos formais e informais apresentam-se como elementos tênues que necessitam ser pensados, visto que tanto a informação como o conhecimento não são facilmente transferidos por licença ou compra. Por fim, deixa claro que a colaboração e a aprendizagem por meio da colaboração ocorrem de muitas formas diferentes, havendo a necessidade de se questionar e se buscarem “caminhos” que apontem para a promoção e gestão eficiente e eficaz do conhecimento. Dado o exposto, corrobora-se com Fayard (2008) ao afirmar que é por meio da interação entre os agentes além das fronteiras organizacionais que se promove um ambiente de aprendizado coletivo.

### 2.2.1 Redes de cooperação como alternativa estratégica às pequenas e às médias empresas.

A dificuldade enfrentada pelas pequenas e médias empresas diante do acirramento competitivo tem exigido novas formas de estruturação interorganizacional, tal como as redes de cooperação, como alternativa para sua manutenção no mercado (VERSCHOORE, 2004). A respeito dessa estruturação Balestrin e Verschoore (2008, p.97) esclarecem:

À associação é delegada a tarefa de gerir as atividades interdependentes e promover a integração de seus membros e destes com o ambiente. Os associados, por sua vez, esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades decorrentes da baixa capacidade competitiva de suas empresas. [...] As redes associativas são dotadas de poderes e instrumentos para promover e gerenciar a formação e o crescimento dos grupos de empresas.

---

<sup>3</sup> Knight e Pye (2005) concebem o aprendizado em rede como o que ocorre entre um grupo de organizações, enquanto grupo, por meio de processos compartilhados.



Os autores reforçam que as redes associativas de empresas de pequeno e médio porte constituem-se numa forma eficaz de concorrência perante as empresas fortes de grande porte. Dessa forma, as empresas buscam atingir os objetivos e obter vantagens que seriam dificultadas se atuassem de forma isolada. Para tanto, a confiança, além de se constituir numa das dimensões de maior relevância para as empresas que atuam em rede (BALESTRIN e VARGAS, 2004), torna-se crucial nesse processo, que busca ganhos competitivos, como: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social<sup>4</sup>, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

Como refere Todeva (2006), as pequenas empresas optam por fazer parte de redes, primariamente, para complementar seus recursos limitados e estimular seu desenvolvimento econômico. Human e Provan (1997) afirmam terem encontrado evidências de que o envolvimento de pequenas e médias empresas em rede pode ser vantajoso, interferindo, direta e principalmente, como uma forma de facilitar as interações. Dessa forma, os autores interligam claramente a estrutura de rede e os resultados, demonstrando que as relações interorganizacionais dentro da constituição de redes é uma opção viável e competitiva, podendo produzir resultados positivos, que só são suscetíveis nessa configuração. Para Casarotto Filho e Pires (2001), em virtude da crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é preciso procurar e estabelecer parcerias para trabalhar de forma associada entre empresas. Os autores consideram que é pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha toda a etapa de uma cadeia de produção. Pela formação de redes de cooperação percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos que as grandes empresas, podem se tornar igualmente competitivas se agregarem as vantagens que as grandes têm, como, por exemplo, tecnologia, logística.

Em razão da importância das redes de cooperação para a vantagem competitiva, é fundamental revisar os pressupostos para sua formação, os quais são apresentados no item seguinte.

### Pressupostos à configuração de redes de cooperação

O estabelecimento de redes de cooperação pressupõe três condições fundamentais: “objetivos comuns, interação e gestão” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.151). Quanto aos objetivos comuns, constituem-se em propulsores primordiais que podem ser variados.

---

<sup>4</sup> Para definir “capital social” utiliza-se a conceituação de Peres (2000, p.6): “O capital social corresponde ao tecido social, ou à cola invisível, que mantém a coesão das sociedades e está baseado na confiança entre as pessoas e na rede de relacionamentos entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades”. Para melhor entendimento, sugere-se leitura de NAHAPIET, J. GROSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

No que diz respeito à interação numa rede de cooperação, os autores destacam os principais atributos indispensáveis: (a) conectividade: refere-se ao grau de conexão entre os participantes de uma rede; (b) identidade: a qual corresponde à imagem mental criada em relação aos participantes; (c) complexidade: diz respeito às formas variadas e simultâneas de interação; (d) laços fortes: significam as interações que ocorrem em função de longos períodos de tempo; (e) equivalência estrutural: referente ao grau de similaridade das interações entre as empresas da rede; (f) autonomia estrutural: diz respeito à capacidade de cada empresa de se beneficiar do fluxo de informações da rede; e (g) centralidade, a qual indica em que medida uma empresa está conectada às outras da rede.

No que tange ao outro pressuposto, a gestão de redes de cooperação, Balestrin e Verschoore (2008) apontam que as características peculiares de cada rede exigem mecanismos de gestão diferenciados de acordo com suas contingências e particularidades. “Conceber a rede como uma organização complexa e entender seu gerenciamento são cruciais para a obtenção de ganhos competitivos” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.163). Esses autores afirmam que as configurações interorganizacionais em rede podem ser coordenadas tanto por uma entidade administrativa autônoma como por uma empresa líder. “À medida que a rede se expande e que os objetivos comuns e a interação entre os participantes tornam-se mais complexos, a autogestão perde crescentemente sua eficiência. Redes de cooperação de maior complexidade exigem modelos de gestão mais robustos” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.164 e165).

Dada a necessidade de gestão profissional que gere resultados, destaca-se que existem outros instrumentos facilitadores da gestão das redes de cooperação empresariais. Nesse sentido, Balestrin e Verschoore (2008) apontam os instrumentos estratégicos: planejamento estratégico participativo, planos de ação; os instrumentos de tomada de decisão: conselho de administração, reunião geral dos associados – assembleia, diretoria da rede; e os instrumentos de integração: integração entre os empregados das empresas associadas, integração entre os empresários associados, integração entre as famílias dos empresários associados e integração da rede com seu entorno. Os estudos de Balestrin e Verschoore (2008) assinalam a importância tanto da governança formal (contratos) como da informal (confiança), havendo uma íntima inter-relação entre ambas. Como referem os autores (p.180), “além dos instrumentos mais formais de gestão das redes faz-se imprescindível, para sua maior integração, desenvolver um lastro de confiança e capital social.”

Em sentido semelhante, Jarillo (1993) afirma que um relacionamento interorganizacional pode ser baseado na congruência de objetivos e na confiança, tanto para ser criada como para ser mantida. Por sua vez, Ring (1997) discute questões relacionadas ao processo que permite aos atores econômicos desenvolverem crença na confiança como elemento do ambiente de redes. Também Locke (2001), que realiza estudo teórico/empírico a respeito da confiança, conclui que pode ser criada mesmo em situações adversas, em que o

contexto não apresenta os supostos pré-requisitos (sociológicos ou institucionais) para cooperação e relacionamentos interorganizacionais promissores. Perrow (1992) destaca a importância da confiança, além do poder, nas relações interorganizacionais.

O conceito de *embeddedness* (imbricamento) criado por Granovetter (1985) mostra-se muito importante para o entendimento da importância da confiança nas relações cooperativas, reduzindo a possibilidade de comportamento oportunista, em razão do reconhecimento da importância das relações pessoais na criação e no reforço das normas de funcionamento de uma rede. Segundo Inkpen (2000), a confiança reflete a convicção de que a palavra do parceiro será cumprida, assegurando que as obrigações do relacionamento serão desempenhadas. Dessa forma, de acordo com o autor, diminuirão as ações oportunistas entre os parceiros envolvidos na relação colaborativa. Portanto, torna-se evidente que a confiança necessita ser gerada, desenvolvida e mantida.

No entanto, a gestão das relações interorganizacionais não tem sua base somente na confiança (WILLIAMSON, 1985; RING, 1997; GRANDORI e CACCIATORI, 2006). Williamson (1985) afirma que a teoria econômica institucionalista defende o contrato formal, afirmando que o contrato de confiança é muito inseguro, não impedindo ações oportunistas. Como afirma Nootboom (2008), contratos, apesar de restringirem o oportunismo, podem causar desconfiança, inibindo a capacidade absorviva. Contudo, não se pode descuidar do risco de *spillover*<sup>5</sup>.

Woolthuis, Hillebrand e Nootboom (2005) chegam à conclusão de que a confiança e o controle (contratos formais) estão relacionados e podem ser tanto complementares como substitutivos. Afirmam ainda que as diversas combinações entre contrato e confiança influenciam positivamente no desenvolvimento da relação interorganizacional e nos resultados. Já Grandori e Cacciatori (2006) defendem que em ambientes de maior incerteza e possibilidades de conflitos de interesses os contratos servem como um modo de regulação. Contratos relacionais (com base na confiança) e constitucionais (com bases legais) são capazes de cuidar de questões conflitantes e competitivas, ao mesmo tempo em que, simultaneamente, fornecem a flexibilidade necessária para a solução de problemas inovadores e complexos, alertando que os contratos funcionam para coibir o comportamento oportunista. Dessa forma, mesmo ao se pensar numa relação de confiança, tem-se de ter clareza de que, ao haver comportamento oportunista, devem ser aplicadas as punições necessárias.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

<sup>5</sup> *Spillover* – termo trabalhado por Nootboom (2008), que diz respeito à apropriação de conhecimento pelo parceiro, o qual pode se tornar um competidor.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória. Na perspectiva qualitativa, trabalhou-se na ótica de autores como Minayo (1994), Chizzotti (2006) e Creswell (2007). Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que, segundo Yin (2001), é válido para testar hipóteses iniciais e relações entre variáveis sem relação direta de causa ou efeito; é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.” (2001, p.32). O objeto de estudo é a Rede Super Útil de Supermercados. Para a realização da pesquisa empírica foi selecionada uma amostra de dezoito supermercados de pequeno e médio porte, localizados na cidade de Passo Fundo/RS, sendo treze de diferentes proprietários e cinco de um único proprietário. Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com nove proprietários de cada supermercado associado à Rede Super Útil, bem como com o gestor e o presidente da rede. Dos quatorze proprietários, cinco não foram entrevistados em razão da dificuldade de contato; alguns dados secundários foram fornecidos pelos representantes da rede e outros por meio da internet, em material institucional e em informativos impressos e eletrônicos.

Buscando atender aos objetivos propostos, foram estabelecidas categorias de investigação com base no referencial teórico, as quais permitiram análises relacionais dos dados coletados. A Fig. 1 apresenta as principais categorias de estudo formuladas segundo diferentes autores que estudam o tema das redes de cooperação. Contudo, para a análise das variáveis definidas outros autores serão referenciados.

Após a realização e descrição de todas as entrevistas, todo o material foi transcrito e estudado à luz do referencial teórico, culminando nos resultados aqui apresentados. Por fim, essa análise preliminar foi revista pelo gestor e pelo presidente da rede com o intuito de dar maior fidedignidade, validade e rigor à pesquisa.

**CATEGORIAS**

**VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO**

**AUTORES**

Tipologia de Redes de Cooperação	<p><b>Redes verticais:</b> pertencem à dimensão da hierarquia. Ex: cadeia de suprimentos;</p> <p><b>Redes horizontais:</b> pertencem à dimensão da cooperação e apresentam formalização flexível. Ex: os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de <b>lobbying</b>, as alianças tecnológicas;</p> <p><b>Redes formais:</b> pertencem à dimensão contratual e são formalizadas por termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores que compõem esta rede. Ex: alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as <i>joint-ventures</i>;</p> <p><b>Redes informais:</b> são formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança. Ex: associações, clubes de serviço.</p>	Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN e VARGAS, 2002)
Pressupostos à configuração de redes de cooperação	<p><b>Objetivos Comuns:</b> os objetivos podem ser os mais diversos, mas precisam ser comuns àquela rede de cooperação.</p> <p><b>Gestão:</b> a) estrutura da rede; b) empreendedorismo e profissionalização da rede; c) mecanismos de coordenação; d) Instrumentos de gestão;</p> <p><b>Interação:</b> a) <b>conectividade:</b> refere-se ao grau de conexão entre os participantes de uma rede; b) <b>identidade:</b> corresponde à imagem mental criada em relação aos participantes; c) <b>complexidade:</b> diz respeito às formas variadas e simultâneas de interação; d) <b>laços fortes:</b> significam as interações que ocorrem em função de longos períodos de tempo; e) <b>equivalência estrutural:</b> referente ao grau de similaridade das interações entre as empresas da rede; f) <b>autonomia estrutural:</b> diz respeito à capacidade de cada empresa de se beneficiar do fluxo de informações da rede; g) <b>centralidade,</b> a qual indica em que medida uma empresa está conectada às outras da rede.</p>	Balestrin e Verschoore (2008)
Benefícios à formação da rede de cooperação	<p><b>Benefícios genéricos:</b> a) Combinar competências e utilizar <i>know-how</i> de outras empresas; b) Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, os conhecimentos adquiridos; c) Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; d) Exercer uma pressão maior no mercado; e) Compartilhar recursos, com destaque para os subutilizados; f) Fortalecer o poder de compra.</p>	Amato Neto (2000)
	<p><b>Benefício específico:</b> aprendizagem interorganizacional por meio da colaboração, gerando conhecimento. Capacidade inovativa.</p>	Human e Provan (1997) Powell (1998) Mohr e Singupta (2002) Oliveira e Guerrini (2003) Khamseh e Jolly (2008)

**Figura 1.** Categorias de investigação

Fonte: Elaborado pelas autoras

## ANÁLISE DO CASO

O caso da Rede Super Útil de Supermercados, objeto deste estudo, é apresentado em dois momentos. Inicialmente, a rede é descrita, sendo enfatizadas as suas especificidades na cidade de Passo Fundo/RS. A seguir, apresenta-se a discussão dos dados coletados de acordo com o quadro teórico norteador da pesquisa, apresentado na Fig.1.

## Tipologias de Rede de Cooperação

A Rede Super Útil pode ser classificada como Rede Horizontal. Segundo Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN e VARGAS, 2004), uma rede horizontal pertence à dimensão cooperação. Nesse tipo de rede as empresas preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta com o intuito de atingir certos objetivos. Corroborando com a literatura, observa-se que a Rede Super Útil de Supermercados constitui-se numa associação jurídica nos moldes de uma cooperativa, na qual cada um dos supermercados associados mantém sua independência financeira, econômica e administrativa. Percebe-se que uma ação de cooperação está representada pela formação de um consórcio de compras, o qual realiza as compras conjuntas dos supermercados, buscando negociar com os fornecedores melhores preços e condições de pagamento, o que permite à rede desenvolver uma estratégia de menor custo, revendem os produtos aos consumidores a preços mais competitivos.

A Rede Super Útil pode ser classificada também como uma rede formal, que, segundo os autores mencionados, pertence à dimensão contratual. Nesse caso, a rede, como uma associação jurídica nos moldes de uma cooperativa, está formalizada por meio de contratos, que estabelecem regras de conduta entre os atores que a compõem. Como instrumentos contratuais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.175), a rede faz uso do estatuto, do Código de Ética e do Regimento Interno. A rede está também formalizando documentos importantes, como contrato de cessão de uso da marca e contrato de parceria.

### Pressupostos à Configuração da Rede Super Útil de Supermercados

**a) Objetivos Comuns:** a Rede Super Útil teve seu início em 1999, quando proprietários de supermercados de pequeno e médio porte da cidade de Passo Fundo/RS sentiram a necessidade de se tornar mais competitivos diante dos grandes supermercados existentes na mesma localização geográfica. Dessa forma, nove proprietários acreditaram na ideia de associação, fundando a Rede Super Útil de Supermercados em 19 de outubro de 1999. Em 2010, a rede possui sede em Passo Fundo/RS e congrega mais de cem supermercados, em mais de cinquenta municípios situados em três regiões: Planalto, Serra e Alto Uruguai. Na cidade de Passo Fundo, que faz parte da região do Planalto, localizam-se dezoito lojas, pertencentes a quatorze proprietários. Os supermercados pertencentes à Rede Super Útil enquadram-se na categoria de pequenos e médios, não possuindo a variedade de produtos que um grande supermercado comporta. Ao mesmo tempo, não são considerados "mercadinhos", que apenas possuem os produtos mais básicos. Como refere um dos entrevistados, *"a nossa realidade de negócios é o mercado de bairro"*. A realidade dos mercados de bairros busca atender a uma comunidade local específica, sem que os consumidores precisem se deslocar aos grandes supermercados, os quais, geralmente, localizam-se distantes de suas casas.

A finalidade principal da rede é divulgar a marca Super Útil, procurando sempre a sua valorização e seu fortalecimento, tornando-a cada vez mais conhecida, facilitando aos associados alcançar o seu consumidor. Desde o início, os fundadores tinham a convicção de que a associação não seria apenas uma central de compras, pois seu objetivo principal era muito maior, ou seja, fortalecer a marca junto aos fornecedores e consumidores. Mais de dez anos se passaram e a finalidade principal da rede continua a mesma. Para tanto, o *marketing* foi eleito como o principal foco dos investimentos e aplicação das receitas da associação. Percebe-se, assim, a clareza quanto ao objetivo comum de trabalhar na rede de cooperação, o que se constitui em princípio básico e primordial para o bom funcionamento de uma rede interorganizacional de colaboração (BALESTRIN e VERSCHOOORE, 2008).

**b) Gestão da rede:** este item será dividido em estrutura da rede, empreendedorismo e profissionalização na rede e mecanismos de coordenação, os quais são relatados a seguir: 1) **Estrutura da Rede:** no que tange à estrutura da Rede Super Útil, é composta pela Diretoria, representada por proprietários dos mercados associados: presidente, vice-presidente, primeiro e segundo tesoureiro e primeiro e segundo secretário; Conselho Administrativo, constituído por quatro pessoas, sendo três coordenadores titulares de cada núcleo (Planalto, Serra e Alto Uruguai) e um suplente; equipe da parte administrativa da rede, formada por um gestor (o maior negociador), um auxiliar de negociações, um auxiliar financeiro, um auxiliar de promoções, que também realiza a fiscalização, e uma secretária. Ainda, a associação faz uso de assessoria contábil, de *marketing* e jurídica constantemente, buscando ainda assessorias em outras áreas, como recursos humanos, quando julga necessário. Cabe ressaltar que a rede é formada por uma entidade administrativa autônoma, institucionalizada com sede própria desde 2004, responsável pela negociação com fornecedores, pelas compras e pela divulgação da rede. Balestro (2004) afirma que a existência de uma central de coordenação constitui-se num dos fatores centrais para o funcionamento de uma rede.

2) **Empreendedorismo e Profissionalização da Rede:** quase a totalidade dos participantes da Rede Super Útil integram-se à rede há muito tempo, muitos deles, inclusive, como sócios fundadores. Vale ressaltar que esses fundadores iniciaram a rede de maneira bastante informal, evidenciando o empreendedorismo e a preocupação de se manterem fortes e competitivos, mesmo diante da entrada e da solidificação de grandes supermercados na cidade sede. Num segundo momento, após o empreendedorismo dos fundadores da rede, foi percebida a necessidade de profissionalização. Dessa forma, no ano de 2002 foram feitas algumas tentativas de contratação de assessorias, buscando parcerias com a Universidade de Passo Fundo, com o Sebrae e com o Governo do Estado, relatadas como não exitosas. Ainda em busca de profissionalização, em agosto de 2006 foi contratado um gestor com experiência em rede de supermercados (não rede de cooperação) para a administração da Super Útil. Salientam os entrevistados que a rede busca profissionalização pela melhoria gradativa dos mecanismos de coordenação, por meio do trabalho da administração autônoma e da utilização de instrumentos contratuais, de integração e de tomada de decisão. O adequado nível de

formalização de acordo com a realidade de cada estruturação faz-se necessário para a manutenção e o sucesso das redes. (PITTAWAY et al., 2004). Na busca constante pela profissionalização, a Rede Super Útil desenvolve também processo de qualificação de seus associados, realizando treinamentos periódicos e proporcionando a oportunidade de participação em palestras, feiras e seminários para o aprimoramento de conhecimento técnico. Salientam os entrevistados que a rede conta com o serviço de consultoria, que pode ser utilizado pelo associado sempre que julgar necessário, informando-o e auxiliando-o na organização e administração geral da loja. Segundo os entrevistados, a rede evoluiu muito mais em razão da vontade e da capacidade intrínseca dos fundadores do que do conhecimento técnico e/ ou científico do associado, visto que a maioria dos participantes são pessoas com pouca escolarização, havendo poucos com curso superior. Mesmo que de maneira empírica, os associados à Rede Super Útil têm consciência da importância da profissionalização que pode levar ao aprendizado constante, a novos conhecimentos e à inovação.

3) **Mecanismos de Coordenação:** a rede realiza uma reunião semanal com a diretoria e equipe, uma reunião mensal em cada um dos três núcleos e uma reunião trimestral com todos os coordenadores dos três núcleos, a diretoria e o gestor, na qual são tomadas decisões estratégicas. Nas redes de cooperação, esses espaços (reuniões) também se configuram como momentos de conversação (troca de informações, tomadas de decisões) e de interação. Na Rede Super Útil, quase a totalidade dos proprietários/gestores das lojas participam das reuniões semanais, mensais e trimestrais, além da assembleia anual, momentos quais são os responsáveis pelas decisões estratégicas da rede. Como o próprio gestor e presidente da rede afirmam, há bastante adesão nesse sentido, tanto que os poucos que não participam das reuniões são os que menos ganhos obtêm, justamente em razão de não participarem das decisões estratégicas. Nesses momentos trabalha-se pensando nos interesses da rede como um todo, procurando não deixar de lado os interesses individuais de cada estabelecimento. No entanto, como refere a maioria, os interesses individuais não deveriam se sobrepor aos interesses da rede, buscando-se, na medida do possível, contemplar os interesses da maioria, visto que as decisões são tomadas levando em consideração a opinião da maioria num momento colaborativo. Na rede também são realizadas assembleias anuais para a prestação de contas e a formulação do planejamento estratégico para o ano seguinte, as quais se constituem em importantes instrumentos de tomada de decisão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.179-180). Cada supermercado associado mantém a sua independência financeira, econômica e administrativa, pagando uma mensalidade fixa à rede (gira em torno de um salário mínimo), utilizada para custear todas as despesas operacionais, tais como mídia, manutenção da sede, comunicação, folha de pagamento, encargos e outros.

c) **Interação:** formada pelos seguintes atributos: 1) **Conectividade:** a conectividade na Rede Super Útil evidencia-se como um ponto forte, havendo uma boa capacidade relacional o que permite o fluxo claro de informações, principalmente via internet (*e-mail* e portal). Dessa forma, confirma-se o conceito



de conectividade desenvolvido por Castells (1999), facilitando a comunicação e a coerência entre os interesses e objetivos compartilhados entre os associados<sup>6</sup>. Conectividade, afirmam Hage e Hollingsworth (2000), constitui-se em fator de sucesso, o que é enfatizado e percebido pela maioria dos participantes da rede. Tanto a conectividade como a flexibilidade, a confiança e a capacidade de adaptação são importantes para o funcionamento das redes, culminando em vantagem competitiva, que emerge como ativo estratégico por facilitar a aprendizagem interorganizacional. Pelos relatos da população da pesquisa, percebe-se a boa capacidade absorptiva das lojas envolvidas que é um grande facilitador nesse processo de aprendizagem, como afirmam Cohen e Lervinhthal (1990).

2) **Identidade:** corresponde à imagem mental criada em relação aos participantes. Segundo os entrevistados, os participantes da rede são classificados como empreendedores que procuram, por meio de uma ação de cooperação, obter maior competitividade. Além disso, são inovadores, acreditando no aprendizado e no conhecimento como fontes para a inovação.

3) **Complexidade:** no que diz respeito aos instrumentos de integração entre os participantes da rede, Balestrin e Verschoore (2008) citam: festa de aniversário da rede (todos os associados e seus familiares), seminário anual encerrado com coquetel, interação informal após cada reunião e torneio de futebol. No entanto, cada núcleo, em razão da proximidade, realiza atividades integrativas em separado e, por fim, os associados com maiores afinidades realizam jantares e outros encontros sem passar pela formalidade da rede.

4) **Laços fortes:** as informações coletadas na pesquisa de campo revelam que o *embeddedness* (GRANOVETTER, 1985), laços e interações que ocorrem em função de longos períodos de tempo mostram-se presentes, sendo importantes para o estabelecimento e a manutenção da confiança nas relações cooperativas, reduzindo a possibilidade de comportamento oportunista. Tal constatação reforça a afirmação de Inkpen (2000) de que, quanto maior o nível de confiança, menor será o risco de comportamentos oportunistas. Em relação aos oportunistas, a população pesquisada evidenciou que os que existiam na rede foram se desligando aos poucos. Assim, os atuais participantes não percebem claramente esse tipo de comportamento.

5) **Equivalência estrutural:** quanto ao grau de similaridade das interações entre as empresas da rede, há relatos claros de ajuda mútua entre os participantes. Como exemplo mais citado está a troca ou empréstimo de mercadorias entre os supermercados quando a procura por um produto é maior que a oferta. Dessa forma, pode-se afirmar que as lojas colaboram entre si, mantendo práticas similares. Como referem Clegg e Hardy (1998), a colaboração entre as

---

<sup>6</sup> No entanto, há dois associados que referem não perceber essa conectividade, embora admitam pouca participação na rede. Inclusive, admitem não estarem muito satisfeitos com sua participação na rede. Como que num contrassenso, revelam que esperavam mais da rede, ao mesmo tempo em que admitem que pode ser que proporcione muito mais do que eles conhecem e admitem, que é a mídia.

organizações pode ser uma forma potencial de solução de problemas, levando muitas a desenvolverem práticas colaborativas, o que se evidencia nesta rede estudada.

6) **Autonomia estrutural:** a população pesquisada é unânime quanto à capacidade de cada empresa de se beneficiar do fluxo de informações da rede. Segundo os entrevistados, o que os motivou à participação na rede foi a possibilidade de comprar melhor. No entanto, com o passar do tempo essa questão passou a não ser a mais relevante. Atualmente, afirmam que a mídia (comunicação) tornou-se um dos aspectos mais importantes, inclusive havendo associados que afirmam continuar na rede apenas em função desta. Outros associados (a maioria) apontam que a troca de informações e o acesso mais rápido a estas pela participação efetiva na rede facilitam muito o gerenciamento. Afirmam os entrevistados que, de forma isolada, não tinham condições de adotar estratégias de *marketing* mais arrojadas, principalmente em relação à propaganda em horários nobres na televisão, fato conquistado com a formação da rede. Outra estratégia importante adotada pela rede foi o desenvolvimento do processo de comunicação entre os associados por meio do portal da rede, agilizando e induzindo os associados a entrarem na era informatizada. A rede tem como *slogan* "Rede da família feliz", o qual reflete a preocupação com o bem-estar da família, que as famílias clientes se sintam felizes ao optar pelos supermercados da rede. Além disso, o *slogan* fornece uma identidade à rede. Ainda vale citar que, por meio da rede, as lojas padronizaram uniformes e sacolas, criando uma identidade, fortificando e divulgando a marca Super Útil.

7) **Centralidade:** Todas as empresas da rede estão conectadas umas às outras, havendo uma entidade central que administra a rede. Contudo, todos os integrantes possuem os mesmos direitos e deveres, tendo a mesma liberdade de expressão e força nas votações, usufruem dos mesmos benefícios, não havendo privilégio ou centralidade em uma das empresas.

### **Benefícios à Formação da Rede**

A formação de redes pode ser definida, segundo a concepção de Powell (1998), como uma configuração interorganizacional de relevante importância ao se tratar de empresas de pequeno e médio porte. De modo geral, a participação dos pequenos e médios supermercados na Rede Super Útil tem lhes possibilitado a sobrevivência e o crescimento num mercado cada vez mais competitivo. Como referem muitos dos entrevistados, inclusive o gestor e o presidente da rede, muitas lojas tiveram significativo aumento no faturamento ao entrar na rede. Relatam, inclusive, que no início o crescimento foi muito significativo, estabilizando-se ao longo do tempo. Dessa forma, dada a realidade de pequenos e médios estabelecimentos, os supermercados da Rede Super Útil complementaram seus recursos limitados com a participação na rede, havendo estimulação para o seu desenvolvimento econômico, característica evidenciada por Todeva (2006). O aumento da concorrência entre os supermercados afeta a sobrevivência das

empresas, em especial daquelas de pequeno e médio porte. Na maioria das vezes, os pequenos e médios estabelecimentos têm apresentado certas dificuldades, que, de acordo com Balestrin e Vargas (2004), podem ser: obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão de obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, entre outras. Em decorrência desse contexto, a formação de redes de cooperação entre empresas de pequeno e médio porte tem se apresentado como uma solução para a redução desses problemas. Como referem Human e Provan (1997), as pequenas e médias empresas apresentam uma maior probabilidade de alcançar melhores resultados ao estarem inseridas numa rede, havendo aumento de credibilidade, acesso a diferentes recursos, como, por exemplo, o poder de barganha nas compras, maior e melhor fluxo de informações, aprendizagem, entre os aspectos mais citados pela população pesquisada.

Dessa forma, com o decorrer do tempo, outras necessidades e oportunidades foram percebidas, culminando na oferta de outros benefícios aos associados, como a força no poder de negociação; *marketing* compartilhado; uso da bandeira "Super Útil", que já evidencia credibilidade; marca própria Super Útil@ (farináceos, biscoitos, doces, produtos de limpeza e outros), que oferece aos clientes produtos com qualidade e preços acessíveis; palestras e cursos profissionalizantes; informações diversas e constantes via *e-mail* e portal; aumento substancial do faturamento; satisfação do cliente com o atendimento personalizado e satisfação do cliente com os preços e promoções.

Da mesma forma, ao serem questionados quanto aos ganhos em estarem participando da Rede Super Útil, todos apontaram as ações de *marketing* como as mais importantes, principalmente a mídia TV. Também ficaram evidenciadas como vantagens o poder de compra e o acesso a informações importantes ao gerenciamento, além da troca de experiências entre os participantes, possibilitando o acesso a áreas e informações que não teriam trabalhado sozinhos. Afirmam que "*antes da Rede Super Útil, os supermercados eram forçados a realizar as compras sozinhos, não tendo poder de barganha*".

Ainda como vantagem competitiva, os entrevistados fizeram referência aos produtos de marca própria, à visibilidade da marca, à maior facilidade de participação em palestras e cursos profissionalizantes em diferentes áreas (as necessidades são identificadas de acordo com a realidade da maioria e organizadas via rede a um custo mais acessível). Por fim, muitos enfatizam o aumento no faturamento, o crescimento e a expansão.

Por mais que uma rede de cooperação interorganizacional seja considerada uma alternativa viável e de sucesso, não se pode imaginar que não existam intercorrências negativas. Dessa forma, nas entrevistas os respondentes foram questionados em relação à possibilidade de terem tido alguma perda ao entrar na rede. Em resposta, nenhum identificou qualquer perda, ficando enfatizado que só ganharam (uns mais, outros menos), ainda que, na percepção de alguns, tenha sido só em questões relacionadas à mídia, visto que nenhum dos estabelecimentos suportaria financeiramente a manutenção de propagandas constantes em TV em

horário nobre, *folders* e outros. Ao se investigar a respeito das interações entre os participantes da rede, percebeu-se que é facilitada e que há simetria de poder, tornando as inter-relações entre os atores bastante transparentes, facilitadas e tranquilas, não havendo centralidade de poder. Nesse sentido, alguns afirmam que a rede de fato funciona como uma grande família e que as amizades são facilitadas com ela.

Dessa forma, torna-se evidente a importância do poder ser simétrico neste tipo de rede, o qual é facilitado pela estrutura horizontal adotada, mantendo a autonomia de cada supermercado. Assim, configura-se como uma tipologia, entre várias outras, viável de acordo com o contexto, facilitando as relações de cooperação e confiança. (CASTELS, 1999; TODEVA, 2006; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Pelas respostas dadas fica evidenciado que a rede Super Útil (rede de relacionamentos horizontais), por meio da colaboração, aumentou a sua capacidade inovativa, facilitando os processos de aprendizagem (POWELL, 1998; BALESTRIN, 2005). Como referem Khamseh e Jolly (2008), a colaboração interorganizacional está sendo considerada um dos principais meios para a identificação, transferência e internalização do conhecimento externo, tornando-se a base para a vantagem competitiva (MOHR e SINGUPTA, 2002) na rede pesquisada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ambientes de incertezas e turbulência fazem parte do mundo dos negócios e, como consequência, podem-se perceber mudanças organizacionais, como o aumento de relações Interorganizacionais. Despontam, então, as redes Interorganizacionais de cooperação como uma forma de resposta à necessidade premente de articular e agilizar essas relações. Assim, torna-se explícito que essas configurações organizacionais se constituem num vasto campo de estudos, apresentando uma relevância cada vez maior para o entendimento do comportamento e do desempenho das empresas no mundo atual, sobretudo nos países em desenvolvimento (AMATO NETO, 2000). Num ambiente de acirramento da concorrência e globalização dos mercados, juntar esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade. No entanto, ainda se tem muito a estudar a respeito dessas “novas” configurações organizacionais. Brass et al. (2004) assinalam que as pesquisas nessa área oferecem rápido progresso e um conjunto rico de achados, porém ainda há uma série de questões teóricas e empíricas não resolvidas.

Torna-se evidente que as redes precisam ser mais bem compreendidas, abrindo a possibilidade para a emergência de novas configurações. Portanto, apresenta-se como um desafio a análise das relações Inter organizacionais numa visão multidisciplinar, considerando as dimensões econômica, social, política, tecnológica, bem como a humanística. Dessa forma, tais abordagens podem vir a explicar os problemas vividos nas relações Inter organizacionais de pequenas e

médias empresas, numa tentativa de dinamizar os elementos da estrutura organizacional a fim de assimilar os benefícios da flexibilidade dessas novas configurações organizacionais.

Os estudos envolvendo a temática da rede têm sido realizados de diversas perspectivas. Porém, este artigo busca um maior entendimento do modo como funciona uma rede de cooperação horizontal constituída por pequenas e médias empresas, focando, principalmente, a maneira como os atores estão inseridos na rede e a conectividade correspondente, a qual, se bem desenvolvida, facilita a comunicação e a interação e, por consequência, o processo de inovação, aprendizagem e construção do conhecimento. A afirmativa de Human e Provan (1997) é confirmada por meio desta pesquisa empírica, dado o fato de que as PMEs alcançam melhores resultados por estarem inseridas numa rede, havendo aumento de credibilidade, acesso a diferentes recursos, aumento do poder de barganha nas compras, maior e melhor fluxo de informações, aprendizagem, entre outros.

Diante do contexto tal como se apresenta, não se pretende encerrar a questão em si com o desenvolvimento deste estudo empírico. Porém, o estudo de caso confirma aspectos teóricos importantes, podendo vir a contribuir com o campo de estudo, especialmente em razão do seu caráter prático-empírico. O caso da Rede Super Útil apresenta-se como um caso de relacionamento interorganizacional de cooperação de sucesso que continua em processo de aprimoramento e inovação. É uma rede horizontal e formal que tem como pressupostos o objetivo comum entre seus membros, a integração, abrangendo aspectos de conectividade, identidade, laços de integração e autonomia estrutural. No que tange à gestão, constatou-se a existência de diferentes mecanismos de coordenação. Nesse sentido, é possível afirmar que a rede é inovadora e que não apenas viabilizou os objetivos iniciais dos seus fundadores – as compras – como foi além das expectativas, iniciando um processo de reformulação de seu modelo de negócio, mantendo-se competitiva num mercado cada vez mais turbulento.

Dado o exposto, percebe-se que a rede constitui-se como alternativa estratégica competitiva, como apontam Jarillo (1988, 1993), Perrow (1992) e Balestrin e Verschoore (2008), confirmando também a afirmação de Fayard (2008), de que as redes de cooperação surgem como uma das principais alternativas gerenciais, constituindo-se como possibilidade emergente viável para muitas organizações. Pode-se afirmar que a rede em questão cria e sustenta vantagem competitiva levando em consideração o contexto no qual se insere (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Por fim, torna-se pertinente salientar que outras questões importantes trabalhadas no escopo deste artigo merecem maior aprofundamento, pois não poderiam ser tratadas aqui pelo fato de exigirem uma maior revisão conceitual em razão de sua importância. Dessa forma, apresenta-se como principal desafio o repensar novas possibilidades de estudo, que não se limitem aos resultados mais gerais aqui apresentados a respeito dos aspectos constitutivos e relacionais de uma rede interorganizacional de cooperação entre pequenas e médias empresas. Tendo em vista tal constatação, que em nada desmerece os resultados

apresentados, parecem oportunas indicações de outras possibilidades de estudo também dentro da própria rede. Dessa forma, destaca-se como importante a realização de uma pesquisa longitudinal com observação participante, que possibilitaria a análise de aspectos mais específicos, como o processo da aprendizagem interorganizacional, a criação e compartilhamento do conhecimento e processos de gestão interorganizacional, todos importantes, mas ainda pouco pesquisados em estudos empíricos com este foco teórico.

---

## NETWORKS OF COOPERATION AS COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY CASE OF A NETWORK OF SUPERMARKETS IN RIO GRANDE DO SUL

### ABSTRACT

This article aims to analyze a cooperation network between small and medium-sized supermarkets, sizes that have found difficulty in an isolation acting in the increasingly competitive market. For small and medium-sized enterprises of different sectors, cooperation networks have been found as a survival and competency instrument with larger organizations. Thus, this paper is mainly aimed to make relational and macro-analysis on the Super Útil network supermarket cooperation in the city of Passo Fundo, investigating inter-relationship cooperation as a competitive alternative. To this end, it was conducted an exploratory qualitative research, following the method of the study case. To collect and analyze data, it was established analysis categories: typology of cooperation networks, the configuration of the same networks and benefits came from them. It was examined, in the light of relevant theoretical framework, semi-structured interviews conducted with the president, the administrative manager, owners of the associated enterprises of cooperative supermarkets networks, and also the analysis of institutional and informational material printed and electronic results that have emerged. The results indicate, among other aspects, that the network investigated maintains cooperative relationships, obtaining competitive advantages in this system of cooperation, presented as an inter-relationship case of successful cooperation in the continuing process of improvement and innovation; it is a horizontal and formal network, which has three fundamental conditions for its formation: common goals, interaction and management. Finally, it is noted that the Super Útil Network constitutes in a strategic alternative that achieves competitive advantages in the context in which it operates.

**Keywords:** Cooperation Networks. Horizontal networks. Competitive Advantage. Small business enterprises.

---

### REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** 2005. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, UFRGS.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 203-227. 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; VIEIRA PORTO, A. J. Metodologia para Análise de Redes Interorganizacionais. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 14, nº. 2, p. 411-423, maio-ago. 2007.
- BEGNIS, H.S.M.; PEDROZO, E.A.; ESTIVALETE, V.F.B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília. *Anais...* Brasília, Enanpad, 2005.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v.47, nº6, p.795-817, 2004.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, cap. 15, p. 345-388, 2002.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, Anpad, 2000.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHILD, H.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures.** Oxford: University Press, 2000.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 27-57.

- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FAYARD, P. Apresentação. In: BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- GOLLO, S. S. *Framework* para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva - Coopetição. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador. *Anais....* Salvador, Enapad 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.
- GRANDORI, A.; CACCIANTORI, E. **Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance**. Center for Research on Business Organization (CRORA). Università Cocconi. EGOS, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p.481- 510, 1985.
- HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. **Organization Studies**, v.21, n.5, p.971-1004, 2000.
- HUMAN, S. E; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.
- INKPEN, A. Through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, p.1019-1043, 2000.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks.Strategic. **Management Journal**, v.9, n.1, p. 31, jan./feb. 1988.
- \_\_\_\_\_. **Strategic Networks: creating the borderless organization**. Oxford: utterworth-Heinemann, 1993.
- KHAMSEH, H. M. ; JOLLY, D. R. Knowledge transfer in alliances: determinant factors. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.1, p.37-50, 2008.
- LOCKE, R. Construindo a confiança. **Econômica**. v.3, n.2, dez., 2001.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em rede**. (Dissertação de mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro, 2001.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.



- MOHR, J. SINGUPTA, S. Managing the paradox of interfirm: the role of governance mechanisms. **The Journal of Business et Industrial Marketing**, v.17, n. 4, p.282-302, 2002.
- NOOTEBOOM, B. Learning and innovation in inter-organizational relationships. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Press, 2008.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO N. J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, nº 3, p. 289-318, Dez. 2001.
- OLIVEIRA, R. F. de; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru/SP, Universidade Estadual Paulista, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arq22.PDF>>. Acesso em: 20 jan. 2011.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. v. 15, nº 2, p. 241-265, 1990.
- PERES, F. C. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços Agrícolas**, p.6-9, maio 2000.
- PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Network and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard School, 1992.
- PITTAWAY, L. et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 5/6, nº. 3/4, p.137-168, 2004.
- PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley. v. 40, p.228-240, 1998.
- REDE SUPER ÚTIL. Disponível em: <<http://www.redesuperutil.com.br/quemsomos.htm>>. Acesso em fev. 2010.
- RING, P. Processes facilitating alliance on trust in inter-organization networks. In: EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational network**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- SEDAI/RS. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br/>>. Acesso em jun. 2010.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p.509-533, Aug.1997.
- TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- VERSCHOORE, Jorge (Org.). **Redes de Cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.
- WOOLTHUIS, R.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, contract and relationships development. **Organization Studies**. v.26, n.6, p.813-840, 2005.