

**ANÁLISE DOS GANHOS COMPETITIVOS E DIFICULDADES NA EXPANSÃO DE
UMA REDE DE COOPERAÇÃO: ESTUDO DE CASO NAS LOJAS PONTO
ECONÔMICO**

**ANALYSIS OF COMPETITIVE GAINS AND DIFFICULTIES IN THE EXPANSION
OF A COOPERATION NETWORK: CASE STUDY IN ECONOMIC STORES**

Mônica Regina Streit¹
Dorneles Sita Fagundes²

RESUMO

Devido às transformações econômicas e à forte concorrência no mercado, micro e pequenas empresas tornam-se muito vulneráveis no atual cenário econômico. Com isso, surgem alternativas para essas pequenas organizações atuarem de forma fortalecida diante do mercado, por meio de iniciativas cooperadas e ações coletivas que vêm ganhando espaço e se tornando uma prática bem-sucedida. Em vista disso, este artigo tem o intuito de analisar os ganhos competitivos, benefícios e dificuldades na expansão de uma rede de cooperação empresarial. Para basear teoricamente este estudo, foram utilizados autores como Verschoore (2004), Amato Neto (2000), Migueletto (2001), Balestrin (2008), entre outros. Foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica e exploratória, sendo o artigo resultado de um estudo de caso para o qual, utilizou-se o método de análise qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas aplicadas aos gestores da empresa estudada. Com base nesta pesquisa, procurou-se verificar quais ganhos e dificuldades os gestores percebem no modelo de organização em rede e quais poderiam ocorrer, numa possível expansão da rede. Os resultados vão ao encontro das teorias, destacando a importância da união entre os gestores e as vantagens encontradas, evidenciando a troca de informações, que contribui para a diminuição de erros, e também, o maior poder de barganha, em função do volume de compras. Conclui-se que as lojas estudadas possuem ganhos competitivos evidentes e seus gestores buscam ampliá-los por meio do aumento de ações e da expansão da rede de lojas Ponto Econômico.

Palavras-chave: Rede de cooperação. Ações coletivas. Ponto Econômico.

SUMMARY

Due to the economic transformations and the strong competition in the market, micro and small companies end up becoming very vulnerable in the current economic scenario. Thereby, alternatives for these small organizations emerge to act in a strengthened way before the market, through cooperative initiatives and collective actions that are gaining space and becoming a successful practice. In view of this, this

¹ Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. monicastreit@outlook.com

² Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. dorneles@faccat.br

article intends to analyze the competitive gains, benefits and difficulties in the expansion of a network of business cooperation. For this, authors such as Verschoore (2004), Amato Neto (2000), Migueletto (2001), Balestrin (2008) among others, were used. The method of bibliographic and exploratory research was used, being a case study and using the qualitative method. The data was collected through interviews with managers of the studied company. Through this research, we tried to verify what gains and difficulties managers perceive in this organizational model and which could occur, in a possible expansion of the Network.

The results are in line with theories, highlighting the importance of the union between the managers and the advantages found, evidencing the exchange of information, which contributes to the reduction of errors, as well as the greater bargaining power, as a function of the volume of purchases. It is concluded that the studied stores have evident competitive gains and, their managers, seek to expand them through the increase of actions and the expansion of Ponto Econômico stores network.

Keywords: *Cooperation network. Colective actions. Economical point.*

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico, com o aumento da competitividade dos mercados, crescimento desigual das regiões e da instabilidade, as mais prejudicadas são as empresas de pequeno porte. A partir daí, surgem formas de minimizar essas dificuldades. Uma delas é a união entre Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de um mesmo segmento, atuando solidariamente em busca de objetivos comuns.

A capacidade da sociedade em cooperar já é um diferencial competitivo, os empresários vêm mudando sua mentalidade ao perceberem que trabalhando em conjunto com outras empresas, resultados melhores podem ser adquiridos.

Como Verschoore (2010) comenta, as redes de cooperação se concentram na percepção de aliar competências e unir esforços em diferentes fatores a fim de superar as dificuldades e aumentar as oportunidades em comum. Assim, o presente artigo foi desenvolvido com intuito de trazer conhecimento sobre os conceitos, as limitações e as vantagens competitivas das redes de cooperação no âmbito atual.

O tema se faz relevante não só para a rede estudada, como também para micro e pequenas empresas que possam agir em conjunto, já que informações obtidas dão conta de que essa união acaba resultando em aumento do poder de barganha, maiores e melhores ações de *marketing*, importante troca de informações, além de contribuir para manterem-se mais sólidas no mercado e se tornarem cada vez mais

competitivas. O estudo se propõe a contribuir, a partir da revisão da literatura e da pesquisa, relacionando a teoria com as empresas pesquisadas.

As MPEs sobre as quais foi realizado o estudo possuem o nome fantasia Ponto Econômico e estão localizadas nas cidades de Nova Hartz, Morro Reuter, Riozinho, Santa Maria do Herval, Três Coroas e Rolante. São seis lojas, pertencentes a quatro empresários, sendo que dois administram duas lojas em conjunto, e os demais possuem dois estabelecimentos cada. De acordo com a Fundação de Economia e Estatística (FEE), citando o último censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2010, nenhum município onde estão localizadas as lojas estudadas ultrapassa os 24.000 habitantes, demonstrando que as lojas se situam em pequenas cidades.

O objetivo geral é verificar a percepção dos gestores em relação à expansão de uma rede de cooperação empresarial. Para guiar o objetivo geral, os objetivos específicos são: identificar os ganhos competitivos e limitações na possível expansão de uma rede de cooperação; identificar as ações conjuntas já realizadas pela rede Ponto Econômico; e apresentar as lojas Ponto Econômico como beneficiárias das ações de uma rede de cooperação e suas limitações.

Partindo-se desses objetivos, questionou-se: quais ganhos competitivos e dificuldades poderão advir às empresas, a partir da expansão da rede de lojas Ponto Econômico?

Para responder esse questionamento, a estrutura teórica deste trabalho será constituída por cinco partes, com a intenção de trazer maior entendimento dos objetivos, além de dissertar sobre o problema de pesquisa através das ideias e teorias de respeitados autores como Verschoore (2004), Amato Neto (2000), Migueletto (2001), Balestrin (2008), entre outros.

Os tópicos irão contribuir para uma melhor compreensão do assunto, seguindo uma conexão com os objetivos. Dessa forma, o artigo apresenta uma introdução na primeira parte do estudo e, em seguida, o referencial teórico que deu fundamento para esta pesquisa. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos, e por fim, os principais resultados descobertos e a conclusão.

2 CONCEITUANDO REDES DE COOPERAÇÃO

As redes empresariais têm sido uma opção estratégica para MPEs. Essas organizações têm se fortalecido por meio da cooperação, proporcionando ganhos competitivos para esses empreendimentos. Para melhor compreensão dos termos, de acordo com a definição do SEBRAE (2013), o critério para classificar micro e pequenas empresas se dá pelo número de empregados. As microempresas são classificadas por disporem de até 9 funcionários no setor de comércio e serviços e, até 19 funcionários no setor indústria. Já pequenas empresas, por disporem de 10 a 49 funcionários no setor comércio e serviços e, de 20 a 99 funcionários no setor indústria.

Mozzato e Gollo (2011) destacam que empresas participantes de uma rede de cooperação, possuem objetivos em comum e trabalham com o intuito de conquistar valor máximo de mercado. Ainda definem as redes de cooperação como estruturas complexas, compostas por MPEs que admitem suas limitações financeiras, estruturais e competitivas para sobrevivência individual, mas que juntas conseguem realizar atividades agregadas de valor, aumentando seu poder de competição no mercado.

Para Balestrin e Verschoore (2008), o estabelecimento de redes de cooperação pressupõe três condições fundamentais para obtenção de ganhos competitivos, sendo eles: objetivos comuns, interação e gestão. São destacadas, a seguir, algumas considerações sobre cada uma delas:

1. **Objetivos comuns:** é necessário que haja interesses compartilhados entre os objetivos da rede e os objetivos dos associados, pois são esses objetivos em comum que levam as empresas a se unirem, percebendo que individualmente não obteriam ganhos competitivos esperados. Ainda de acordo com Fagundes (2015) é importante esclarecer que estes objetivos comuns são definidos no início das atividades em rede, e que posteriormente novos associados se engajam a rede se esses objetivos forem compatíveis com os seus, além disso, o nível de autonomia das redes também é definido no princípio das atividades, esclarecendo aos associados quais ações serão realizadas em grupo e as que poderão ser realizadas individualmente. Dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá se os interesses das MPEs forem divergentes,

pelo contrário, redes com objetivos comuns bem resolvidos têm grandes chances de prosperar.

2. Interação: é necessária a conexão entre os membros da rede. Ela pode ser feita mediante recursos tecnológicos e/ou por meio da comunicação face a face. Através da interação entre os integrantes da rede, ocorre a aprendizagem organizacional devido ao compartilhamento de informações, pois à medida que empresas percorrem seu caminho particular, passam por situações, enfrentam dificuldades, desenvolvem soluções e adquirem experiências. Isso pode auxiliar outras empresas que se deparam com situações semelhantes, minimizando erros e maximizando acertos. As ações das empresas integrantes da rede também estão ligadas às interações umas com as outras, tais interações revelam as posições que cada empresa ocupa na rede e os papéis que desempenham.

3. Gestão: redes constituem uma forma organizacional diferente de uma empresa individual, por isso precisam ter uma gestão diferenciada, focada nos interesses compartilhados, de forma que os gestores exerçam funções básicas como planejamento, direção, controle e avaliação, além de motivar e comprometer os participantes da rede.

Na definição do autor Migueletto (2001, p. 48), “[...] rede é um 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”. Ou seja, a rede é estruturada a partir de um grupo de organizações que buscam benefícios comuns.

A característica principal é a condição de autonomia dessas organizações, que ao mesmo tempo desenvolvem relações de interdependência, trabalhando de forma cooperada, articulando diferentes tipos de recursos. É necessária uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança, pois quando as redes desfrutam do poder compartilhado, o conflito pode ocorrer com maior probabilidade (MIGUELETTO, 2001).

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) definem redes de cooperação como: “Conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região”. Portanto, entendem-se como acordos com propósitos claros entre empresas distintas, mas que relacionadas

permitem melhor se estabelecerem e sustentarem vantagem competitiva em comparação com empresas não participantes de uma rede.

Para Porter (1989), agir em forma de rede entre MPEs configura-se como uma ferramenta organizacional na conquista de vantagem competitiva, na qual pequenos empreendimentos potencializam resultados e compartilham recursos e capacidades que certamente teriam dificuldades em obter agindo individualmente.

O empreendimento individual se torna muito arriscado, seja pelas rápidas mudanças tecnológicas, aumento da complexidade e/ou transformações econômicas, de forma que esses riscos se minimizam quando essas MPEs se associam a uma rede de cooperação, afirma Verschoore (2010).

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 24), redes de cooperação são uma nova configuração organizacional:

A organização na forma de rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos em comum, densamente inter-relacionados, estando estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder sua autonomia na gestão.

Redes podem ser o caminho mais eficaz para a evolução de MPEs, pois empresas que participam desse modelo de cooperação, estão em contínuo aprendizado e evolução, que são umas das mais complexas exigências competitivas nos dias de hoje. De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), o simples desejo individual de se associar a um grupo, não promove ações conjuntas, tais ações somente serão possíveis se houver algum objetivo em comum.

Corroborando, Verschoore (2010) diz que se uma rede de cooperação não considerar MPEs com objetivos comuns, dificilmente ela sobreviverá. Benefícios e vantagens serão alcançados se os empresários estiverem em busca de interesses compartilhados.

Independente da aliança estratégica aplicada pelas MPEs, todas planejam a sua vantagem competitiva e o seu desenvolvimento. Porém, há formas e meios diferentes de atingirem isso, com estruturas e regras semelhantes ou não. Verschoore (2004) afirma ainda que existem duas proposições que podem confirmar essa ideia de cooperação entre as MPEs. A primeira é a ideia de que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, que a colaboração que todos podem trazer será sempre maior do

que a colaboração de apenas uma parte envolvida. A segunda ideia é de que essa união trará benefícios para todos os participantes.

Em vista disso, percebe-se que a cooperação Inter organizacional é de suma importância para que MPEs sobrevivam e consigam alcançar a competitividade, considerando o cenário em que se encontram inseridas.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), a constituição de alianças entre empresas é uma forma de diminuir os riscos e aumentar as oportunidades, principalmente para as MPEs.

Com base nos conceitos apresentados podem-se destacar algumas características comuns em todas as ideias relativas à rede de empresas, como a participação de mais de uma empresa, todas colaborando entre si, e a utilização da eficiência coletiva para alcançar objetivos comuns e superar as dificuldades.

3 GANHOS COMPETITIVOS E BENEFÍCIOS NA COOPERAÇÃO DE REDES EMPRESARIAIS

A principal finalidade na formação de redes é estabelecer relações de cooperação que proporcionem ganhos competitivos para todos os participantes. Balestrin e Verschoore (2008) identificam seis ganhos competitivos obtidos da participação de uma rede de cooperação:

➤ Maior escala e poder de mercado: benefícios adquiridos em virtude do aumento de número de associados, como o poder de barganha, força de mercado, representatividade, credibilidade e grandes relações comerciais, isso é, quanto maior a rede, maiores são os ganhos e o poder de mercado.

➤ Geração de soluções coletivas: produtos, serviços e infraestrutura oferecidos pela rede, como: *marketing* compartilhado, estruturas de comercialização, consultoria empresarial e capacitação com o objetivo de desenvolvimento de seus membros.

➤ Redução de custos e riscos: com atividades compartilhadas, produtividade e confiança em novos investimentos é possível dividir os custos e os riscos entre os participantes.

➤ Acúmulo de capital social: esse benefício é considerado em relação ao aprofundamento das relações entre os associados, à sensação de pertencer ao grupo

prevalecer e ao crescimento das relações sociais. Pode ser considerado um fortalecedor da capacidade individual e coletiva através de práticas colaborativas. Com o acúmulo de capital social, é possível eliminar, praticamente, as ações oportunistas, ampliar a confiança, os laços familiares e a reciprocidade.

➤ Aprendizagem coletiva: troca de informações e experiências na qual o acesso aos conhecimentos externos é capaz de fortalecer o processo de aprendizagem entre as empresas da rede.

➤ Inovação colaborativa: benefício obtido através de ações desenvolvidas pelas empresas associadas, capaz de criar novos produtos e serviços, adotar novas práticas organizacionais, desenvolver novos modelos de negócio e ter acesso a novos mercados.

Um dos benefícios mais citados pelos estudos sobre o tema é a troca de informações e de conhecimentos entre os gestores. À medida que as empresas passam por situações, desenvolvem soluções e compartilham com os demais integrantes da rede, elas passam a se tornar mais competitivas por saberem lidar com as dificuldades que poderão enfrentar. A relação interpessoal entre os agentes, advindo da participação em uma rede, permite o diálogo tanto para a troca de informações em relação às dificuldades, quanto para as oportunidades (VERSCHOORE, 2010).

Verschoore (2010) diz ainda que uma das vantagens em fazer parte de uma rede de cooperação é a diminuição dos custos da empresa, custos internos e externos, a rede diminui a ocorrência de custos. Diferentemente, pode-se dizer que além da redução de custos, as MPEs também ganham no aumento do poder de mercado. Novos mercados e clientes se tornam acessíveis e oportunidades que antes não seriam possíveis, passam a se tornar tangíveis.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), nas ações conjuntas, os benefícios obtidos passam a ser uma vantagem competitiva aos que participam da rede, também sustentando o termo:

Paradoxo da cooperação Inter organizacional: quanto maior o número de empresas envolvidas, maior a possibilidade de gerar ganhos competitivos; em contrapartida, quanto menor o número de empresas envolvidas, mais exclusivos os ganhos competitivos se tornam (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 40).

Conforme os autores, a cooperação tem o intuito de gerar benefícios às empresas participantes e a se tornarem mais competitivas frente às que não participam do grupo. É necessário que haja um equilíbrio entre a competitividade coletiva e a competitividade individual.

A formação de redes permite ações conjuntas e traz consideráveis benefícios para os integrantes, destacando o poder de barganha, a aprendizagem, o maior fluxo de informações, *marketing* compartilhado, força de negociação e a redução de custos (MOZZATTO; GOLLO, 2011; SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RS, 2015).

4 POSSÍVEIS DIFICULDADES E LIMITAÇÕES NA PARTICIPAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

A formação, participação e gestão em redes é um processo extremamente complexo. Vinhas e Becker (2006) citam como maior limitação a distância entre os municípios das empresas associadas, principalmente pela contrariedade na participação das reuniões. Outra dificuldade mencionada pelos autores se refere à coesão entre os participantes da rede e à união deles pelos objetivos comuns.

Verschoore (2004) relata sete problemas como os principais vindos da cooperação em redes:

- Problema no número de autores: podendo paralisar a rede devido ao maior risco de posições de veto, causado pelo grande número de associados.
- Problema do tempo de decisão: desafio de estabelecer interesses de longo prazo contra interesses de curto prazo.
- Problema da consolidação institucional: essa é uma condição para o funcionamento da rede, mas se tratada de maneira errada, pode causar o impedimento lógico do compromisso em rede e atitudes de hostilidade e indiferença no ambiente colaborativo.
- Problema da coordenação: dificuldade de encontrar uma compreensão comum entre todos os associados, principalmente nos critérios de perdas e ganhos.

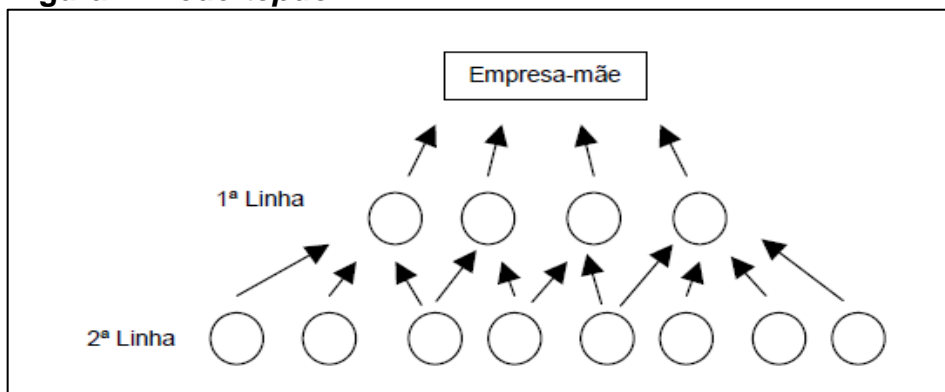
- Dilema da barganha: a confiança deve estar presente entre os membros da rede, porém membros leais podem ser facilmente trapaceados por processos de barganha divergentes, o que pode prejudicar a confiança entre os associados.
- Problema do poder: nas redes, centros de poder não são claramente identificados, uma vez que todos participam da governança, entretanto alguns membros podem impor hierarquia e não respeitar a democracia.
- Tensões entre conflito e cooperação: uma das maiores limitações da gestão e participação em redes são os conflitos provenientes de algum objetivo organizacional não alcançado por um membro da aliança, ademais, orientar a harmonia exageradamente pode comprometer o esforço para a inovação.

5 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS E TIPOLOGIA

No que diz respeito aos tipos de rede empresariais, Casarotto Filho e Pires (2001) concebem duas formas de classificá-las: redes *topdown* e redes flexíveis.

Nas redes *topdown*, conforme a Figura 1, a pequena empresa pode ser a fornecedora de uma empresa-mãe ou subfornecedora. Nesse tipo de rede a empresa fornecedora está diretamente ligada às estratégias da empresa-mãe, tornando-se dependente dela e não influenciando no destino da rede.

Figura 1- Rede *topdown*

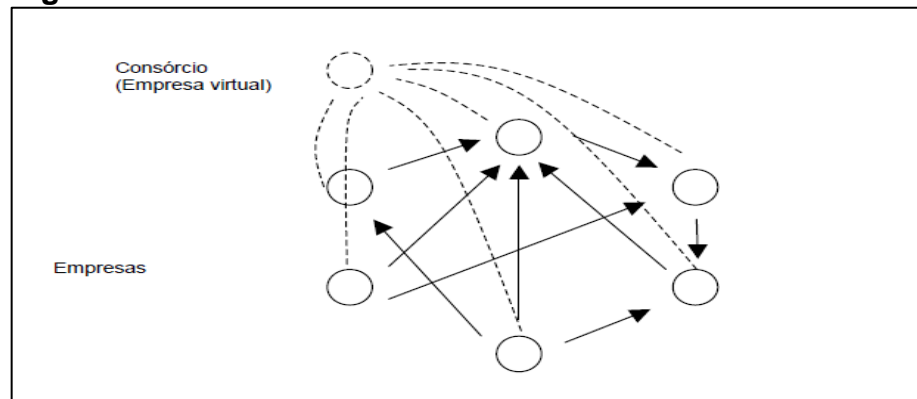


Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (2001).

Já nas redes flexíveis, como ilustra a Figura 2, existe a cooperação entre as MPEs e estas possuem grande variedade de tipos e estruturas funcionais. As

empresas que participam de uma rede flexível, se unem em busca de objetivos comuns, que podem compreender a valorização da marca, o desenvolvimento de produtos, a comercialização dos produtos, obtenção de crédito, padrões de qualidade, etc. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Figura 2 – Redes flexíveis



Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (2001).

Para Amato Neto (2000) também há dois tipos de redes de organização interempresariais, seguindo basicamente os mesmos princípios de Casarotto Filho e Pires, são eles: as redes verticais e as redes horizontais.

Verticais são as redes que têm relações de cooperação com seus parceiros comerciais como fornecedores, produtores, distribuidores e prestadoras de serviços. Esta forma de organização ocorre com maior frequência em situações em que o produto final é constituído por um grande número de componentes e passa por várias fases de produção (AMATO NETO, 2000).

As redes caracterizadas como horizontais são as que possuem relação de cooperação entre empresas de um mesmo segmento, que produzem ou oferecem produtos similares. Segundo o autor, este tipo de rede merece uma atenção especial. Por se tratar de concorrentes diretos, os conflitos podem ocorrer em maior proporção, diferente do modelo de redes verticais. As redes horizontais, na maioria das vezes, são instituídas por empresas que percebem dificuldades em atender o mercado que atuam, em lançar novas linhas de produtos e, partilhar e adquirir recursos restritos de produção (AMATO NETO, 2000).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação podem aparecer sob diferentes formas em contextos dessemelhantes, a partir de variadas expressões culturais, podendo ser classificadas como:

➤ Redes assimétricas: dimensão da hierarquia. Apresentam poder centralizado e uma clara estrutura hierárquica, são flexíveis e competitivas, por adotar estratégias de redes verticais. Possuem unidades independentes e dispersas, semelhantes às relações de matriz e filial.

➤ Redes simétricas: dimensão da horizontalidade. Caracterizadas pela descentralização do poder, associativismo e formalização flexível. São constituídas por empresas que valorizam sua independência, mas optam realizar certas atividades conjuntas, como por exemplo: criação de novos mercados, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de *marketing*, dentre outros. De tal forma que beneficiam a concentração de esforços sem prejudicar a liberdade de ação estratégica dos seus membros.

➤ Redes formais: dimensão contratual. Nessas redes, a confiança exerce um papel bem menos considerável do que nas redes informais, uma vez que regras claras dos direitos e deveres dos gestores deverão ser garantidas pelos termos contratuais.

➤ Redes informais: dimensão da convivência. Essas redes são baseadas na confiança entre os gestores, sem qualquer contrato formal que prescreve regras, são caracterizadas pela livre participação das partes, agindo de acordo com interesses comuns.

No entanto, Balestrin e Verschoore (2008) comentam que será pouco provável que existirão redes estruturadas de formas idênticas e que a classificação é uma simplificação forçada da ampla diversidade de formas que as redes podem assumir.

6 PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

Lançado em 2000, no Estado do Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação surgiu para promover o desenvolvimento a partir da cultura associativa entre empresas de pequeno porte. Na época, o programa estava sob responsabilidade da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), apoiando a inovação e cooperação entre empresas gaúchas (SIMON, 2004).

Instituído pelo Decreto nº 42.950, em 17 de março de 2004, o Programa Redes de Cooperação tem como objetivo central “[...] fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2004, p. 6).

De acordo com Verschoore (2004) foram definidos quatro princípios básicos de atuação do Programa, sendo eles: o apoio à cooperação horizontal, estimulando a formação de rede em uma união da cadeia produtiva; a expansão das redes, com o intuito de que os benefícios sejam estendidos a um maior número de associados e evitar que se concentrem apenas ao grupo fundador; a concepção associativa, defendendo a cooperação democrática, destinada aos interesses comuns dos empresários e; a independência, as empresas participantes do Programa não perdem sua autonomia, sua individualidade.

O Programa conta com três pilares de sustentação: uma metodologia de formação, consolidação e expansão das redes entre as empresas; agentes regionais de suporte à formação das redes; e uma coordenação estadual mantida pelo governo, por meio da SEDAI, responsável pela orientação, promoção e apoio do Programa, explica Verschoore (2010).

A metodologia de formação das redes é a base sustentadora para operacionalização do Programa, trazendo as melhores condições para a manifestação das redes. Tal metodologia estrutura os mais importantes passos para que empresas de um mesmo segmento consigam empreender ações conjuntas em busca de objetivos comuns, sendo eles: exposição de ideias, definição de um plano de atuações conjunto, execução das ações previstas no plano operacional e o planejamento estratégico de longo prazo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O segundo pilar é a utilização de núcleos regionais, sustentados por convênios com diferentes universidades, que são os responsáveis por formar e acompanhar as redes. Em 2000, a primeira região atendida foi o Vale dos Sinos, tendo o Centro Universitário Feevale como o agente operacional das empresas participantes.

As universidades assumem um papel de destaque no Programa, já que são as responsáveis pela intermediação entre as peculiaridades locais e a coordenação estadual e pela ação metodológica às redes de empresas. Concedem os consultores

capacitados, aos quais cabe identificar as empresas que poderão agir em conjunto, auxiliar na formação legal da rede, constituir o planejamento junto aos gestores e acompanhar suas práticas, a fim de superar conflitos e motivar os envolvidos (VERSCHOORE, 2004). Essas instituições também disponibilizam a infraestrutura para execução do programa, como sala para reuniões, equipamentos, organização de eventos e materiais (FAGUNDES, 2015).

Conforme informações obtidas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – SDECT (2015), do Estado do Rio Grande do Sul, órgão atualmente responsável pelo programa, as Universidades conveniadas são: UCS/Caxias do Sul, Ulbra/Canoas, PUC/RS, Feevale/Novo Hamburgo, Unijuí/Ijuí, URI/Erechim, UCpel/Pelotas, UPF/Soledade e Unisinos/São Leopoldo.

Por fim, constituindo o terceiro pilar, está a coordenação estadual, que é responsável por desenvolver instrumentos próprios ou de parceiros para o melhor andamento das redes, podendo oferecer cursos de capacitação para os empreendedores, apoio aos investimentos em desenvolvimento tecnológico e em *design*, auxílio na participação em feiras, além de linhas de crédito em condições mais acessíveis.

Segundo a SDECT (2017), o Programa em convênios com as universidades já apoiou a formação de 280 redes em todo estado do Rio Grande do Sul, como Rede Paper (setor livrarias), Redefort (setor mercados), Rede Mundi (setor calçado varejista), Rede Agafarma (setor farmácias), dentre muitas outras, as quais envolvem cerca de 8 mil empresas associadas, ocupando mais de 81 mil cargos de trabalho. Ainda, com levantamentos feitos pelo Departamento de Apoio à Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (2017), foi possível identificar aumento médio no faturamento das empresas participantes do Programa Redes de Cooperação de 26,51%, aumento médio no número de funcionários de 36,73%, aumento médio nos investimentos das empresas de 30,95% e redução média dos custos de 13,38%.

7 METODOLOGIA

Com a intenção de avaliar a percepção dos empresários que integram uma rede de cooperação, buscando identificar os reais benefícios e dificuldades

enfrentados pelas empresas em uma possível expansão da rede, esta pesquisa foi realizada em uma rede de cooperação do segmento varejista de vestuário, formada por seis estabelecimentos comerciais, com a gestão de quatro empreendedores.

A primeira loja foi fundada em 21 de junho de 1990 na cidade de Nova Hartz, e atualmente encontra-se sob responsabilidade dos Gestores 1 e 2. Somente 14 anos mais tarde, a segunda loja foi fundada pelo Gestor 3, no ano de 2004, no município de Morro Reuter. Foi nos últimos 10 anos que as outras lojas foram inauguradas. No ano de 2008, na cidade de Riozinho, pelo Gestor 4; em Santa Maria do Herval, pelo Gestor 3, no ano de 2011; em seguida, em 2012, em Três Coroas, pelos Gestores 1 e 2; e a última loja inaugurada, localizada no município de Rolante, sob comando do Gestor 4, em 2014 (LOJAS PONTO ECONÔMICO, 2017).

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as empresas constituem uma rede de cooperação informal, fundamentada pela confiança entre os gestores, caracterizadas pela livre participação das partes e agindo em conformidade aos interesses em comum, sem contrato formal prescrevendo regras. Ainda, de acordo com Oliveira e Farias Filho (2005) são empresas onde existe o interesse em fortalecer as atividades entre os integrantes da rede, sem que tenham vínculos financeiros entre si e onde cada loja é responsável pelo seu desenvolvimento.

Com base nos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. O projeto de pesquisa se define como um estudo de caso, visto que a investigação foi realizada com os gestores das lojas da rede Ponto Econômico, do segmento varejista de confecções. Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa, se define por bibliográfica, sendo adotada uma abordagem qualitativa.

A pesquisa foi formada por um universo de seis estabelecimentos do ramo varejista de vestuário, que contam com quatro gestores, sendo que os Gestores 1 e 2 são responsáveis pelos estabelecimentos de Nova Hartz e Três Coroas; Gestor 3, é responsável pelos estabelecimentos de Morro Reuter e Santa Maria do Herval e; Gestor 4, é responsável pelos estabelecimentos de Riozinho e Rolante. A amostra desta pesquisa foi constituída pelos quatro gestores dos estabelecimentos que formam a rede estudada. A amostra foi não probabilística intencional. O instrumento escolhido para coleta de dados foi composto por entrevistas, cujo roteiro foi composto por nove perguntas. Cada pergunta corresponde aos objetivos específicos propostos

pelo projeto, trazendo questionamentos quanto aos conhecimentos em redes dos gestores, o início de suas atividades em rede, quais benefícios e limitações observam e quais possivelmente ocorreriam numa eventual expansão da rede de lojas Ponto Econômico.

As entrevistas foram realizadas onde residem os gestores das lojas Ponto Econômico, nas cidades de Nova Hartz, Morro Reuter e Riozinho. Elas foram aplicadas e gravadas individualmente para posterior transcrição, no período de 20 de maio a 31 de maio de 2017. A análise das informações obtidas por meio da pesquisa será interpretativa.

O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi assinado pelos respondentes e trouxe informações e esclarecimentos, auxiliando-os na tomada de decisão em participar ou não da pesquisa, assumindo desta forma responsabilidade diante da pesquisa e garantindo que seus direitos fossem preservados. Ainda foi garantido o sigilo e o anonimato, não ocorrendo exposição dos nomes dos respondentes.

8 RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos dados coletados, por meio das quatro entrevistas aplicadas aos gestores da rede de cooperação das lojas Ponto Econômico, com o intuito de atender os objetivos propostos.

Questionados sobre o início de suas atividades na rede de cooperação Ponto Econômico, todos os Gestores relataram seus vínculos familiares como fator determinante, exceto o Gestor 4, que devido a sua amizade com o fundador da primeira loja Ponto Econômico, teve sua oportunidade por meio de um convite feito pelo empresário. Todos os Gestores mantêm uma relação de extrema confiança entre si. Indo ao encontro à definição de Balestrin e Verschoore (2008), que caracterizam a existência de redes informais baseadas pela confiança e livre participação das partes, agindo de acordo com interesses em comum.

Sobre suas motivações na participação da rede, os Gestores 1 e 2 mencionaram a sucessão familiar como principal justificativa; já para os Gestores 3 e 4, o principal fator motivacional foi a facilidade nas compras e as vantagens existentes

em comprar conjuntamente, como disse o Gestor 3: “[...] tornar as compras com maior volume, conseguir mais descontos e assim conseguir melhores preços para repassar ao nosso cliente.” Corroborando com os entrevistados, Balestrin e Verschoore (2008) destacam como um dos seis ganhos competitivos mais importantes a maior escala e poder de mercado, dando ênfase ao poder de barganha, à força de mercado e à maior credibilidade.

Quando questionados sobre as ações conjuntas que são realizadas entre as lojas, todos os gestores citaram o processo de compras, que é realizado coletivamente. O Gestor 4 explica “[...] onde nos reunimos, recebemos os fornecedores, trocamos ideias sobre as mercadorias que são compradas, e pela grande quantidade adquirida, conseguimos uma boa negociação”.

Essa ação conjunta, comentada pelos gestores, também é vista como um dos principais benefícios, só não mais importante do que a troca de informações, sendo citada por todos os gestores como o maior ganho na participação de uma rede dessa natureza. Segundo o Gestor 1, “[...] essa troca de ideias e de experiências faz com que nos tornemos mais assertivos”. O Gestor 2 declarou que “[...] as trocas de experiências e uma série de situações que possam acontecer em um estabelecimento, podem ser divididas entre o grupo e fazer com que não se cometam os mesmos erros ou se tenham mais acertos”. Ainda, o Gestor 3 afirmou: “[...] através da troca de informações, se erra muito menos”. Deixando claro que os Gestores foram atraídos, no início das atividades em rede, pelo poder de barganha, acreditando ser o principal benefício procedente dessa associação, no entanto, posteriormente observam a troca de informações como o mais importante ganho. Dessa forma confirmam a ideia de Verschoore (2010), que relata a troca de informações e de conhecimentos entre os gestores como um dos benefícios mais citados pelos estudos sobre o tema. A relação interpessoal entre os agentes permite o diálogo, tanto para a troca de informações em relação às dificuldades, quanto para as oportunidades. Do mesmo modo que ratificam a relevância da interação entre os membros da rede de cooperação, conforme afirmam Balestrin e Verschoore (2008).

No momento em que foram indagados sobre as dificuldades e empecilhos observados, o Gestor 3 disse não poder citar nenhum empecilho “[...] eu enxergo somente benefícios”. O Gestor 1 apenas comentou como uma dificuldade a falta de

tempo, pois quanto mais lojas existirem, mais tempo terá que se dispor para o fornecedor. Já o Gestor 4, citou como objeção ações que não são praticadas em conjunto, no entanto, poderiam ser realizadas. O Gestor 2 não observou nenhuma dificuldade e foi além, para ele “[...] a união faz a força. Penso que ninguém é dono da verdade, essa é a maior ênfase que a rede nos traz”, e continua “[...] cada pessoa, cada gestor, cada equipe de trabalho, tem suas características e conseguimos trazer para nosso grupo de trabalho a realidade de outro colega, eliminando qualquer empecilho”.

Seguindo o roteiro da entrevista, os Gestores foram questionados sobre a possível expansão da rede e quanto à participação de gestores diferentes dos que atualmente participam. Todos acreditam ser possível a expansão da rede em quantidade de lojas, porém apenas o Gestor 2, acredita que possa haver a entrada de novos empresários. E acredita em uma formalização da rede “[...] mas somente de uma forma organizada e constituindo uma rede formal. Penso que já somamos muito entre nós, teríamos que ser muito criteriosos na busca de novos gestores”, justificou-se: “[...] há questões de honestidade que fazem com que sejamos muito exigentes. É difícil correr o risco de alguém desonrar uma imagem que tanto se fez para construir. Mas se for organizado, pode acontecer sim”. Justamente por questões como honestidade e confiança que os demais gestores não acreditam na adesão de diferentes empresários, conforme disse o Gestor 4 “[...] pela seriedade que nós temos, pelo comprometimento em pagar nossas contas em dia, pelo nosso estilo de organização, nos ajudarmos quando precisa, seria difícil encontrar alguém com este perfil”. Ratificando, o Gestor 3 ainda disse: “[...] temos um grupo de pessoas que pensam como eu penso, que prezam pelos mesmos valores que eu, possuem o mesmo sistema de trabalho”, e revelou: “[...] já tivemos a experiência de dar a oportunidade a outra pessoa, ajudamos, mas ao perceber que essa não tinha os mesmos princípios que nós, foi convidada a se retirar do grupo e hoje caminha sozinha”.

Dando continuidade à entrevista, caso houvesse expansão da rede de lojas Ponto Econômico, todos observam o possível aumento dos benefícios e a ocorrência de certas dificuldades. O Gestor 3 acredita que a expansão da rede sob controle dos quatro gestores não irá trazer grandes dificuldades “[...] são pessoas que têm os

mesmos princípios e ideias, talvez a única dificuldade seja a questão do tempo, por exemplo, viajamos para São Paulo, então, na realização de pedidos, escolha dos produtos, tudo envolve tempo”, também apontou os benefícios que acredita aumentarem, como “[...] o volume de compra, maiores descontos devido à quantidade comprada, bem como aumento do *marketing* compartilhado”.

O Gestor 4 se preocupa com a gerência dessas lojas, em encontrar pessoas capacitadas para tal função. Na sua percepção, como atualmente são apenas duas lojas sob seu comando, a gerência se torna mais fácil. Contudo, a partir do momento que forem mais lojas terá dificuldades para dedicação em tempo integral, necessitando dessa forma encontrar indivíduos capacitados e com valores semelhantes aos seus, para que as lojas mantenham suas características em relação aos procedimentos, organização e relação entre os colaboradores. Como vantagem, destaca o aumento de faturamento, “[...] pois já há experiência, realizamos um trabalho de divulgação muito próximo ao cliente, participamos de eventos da comunidade, deixando o nome Ponto Econômico cada vez mais forte e conhecido”.

Para o Gestor 2, com o aumento de número de lojas se tornaria mais fácil a padronização de processos, sendo este o principal benefício que poderia advir, “[...] padronização de uniformes, material gráfico, preços, unificação de processos”.

Segundo o Gestor 1 “[...] o benefício se dá em função do volume de compra e também, ajudaria a marca se tornar mais conhecida”, e prossegue “[...] já me peguei a pensar que ao mesmo tempo em que temos algumas limitações, também começamos a trabalhar de forma mais organizada, teremos que estabelecer certos padrões, mas cada um possui autonomia para acatar ou não”. Confirmando com o entrevistado, o autor Migueletto (2001) diz que uma das características principais das redes é a condição de autonomia dessas organizações que podem trabalhar de forma cooperada, mas ao mesmo tempo desenvolver relações de interdependência.

E também, diante das todas as respostas obtidas pelos gestores, se sustenta a ideia de Balestrin e Verschoore (2008) de que quanto maior o número de empresas envolvidas, maior a possibilidade de gerar ganhos competitivos.

Finalizando a entrevista e fazendo um questionamento sobre a visão dos gestores referente ao futuro da rede Ponto Econômico, todos a imaginam próspera e bem-sucedida, porém com algumas preocupações, cada um no seu ponto de vista. O

Gestor 2 a imagina formalizada e utilizando a padronização de processos; já o Gestor 4 se preocupa com a continuidade em relação a pessoas capacitadas para gestão das lojas, mas acredita que será muito mais conhecida e desenvolvida; o Gestor 3 tem o pensamento semelhante e também destaca sua ansiedade quanto à delegação de funções, pessoas com pensamentos diferentes assumindo determinadas funções, mas consegue enxergar um ponto positivo nisso “[...] as pessoas nem sempre têm as mesmas ideias que nós, mas talvez tenham ideias melhores”. Por fim, para o Gestor 1, o primordial é estar sólido “[...] mais importante do que ser muito grande, é ser consistente, é estar seguro”, e segue “[...] uma empresa sadia é aquela que está com todos seus compromissos em ordem, que consegue chegar no seu fornecedor e manter a credibilidade que nós temos”. Sobre sua visão para o futuro “[...] eu gostaria de ver ela no futuro, da forma que ela está hoje, bem e segura, isso é o mais importante.” Os princípios dos gestores da rede de cooperação Ponto Econômico sustentam a afirmação do autor Verschoore (2010), que diz que as redes de cooperação se concentram na percepção de aliar competências e unir esforços em diferentes fatores, a fim de superar as dificuldades e aumentar as oportunidades em comum.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação vêm ganhando força como uma opção para superar as dificuldades. Empresas de um mesmo ramo se unem para obter vantagens de determinadas ações, vantagens que não obteriam, se estivessem trabalhando de forma individual.

O Rio Grande do Sul é referência nacional com o Programa Redes de Cooperação, apoiando a formação e consolidação na construção de alianças entre MPEs, que possuem os mesmos objetivos.

À frente dessa concepção, o problema de pesquisa proposto foi respondido em sua totalidade, pois os resultados confirmam que vantagens competitivas e benefícios estão presentes em MPEs que participam de uma rede de cooperação, tanto que em uma possível expansão da rede, vantagens são prospectadas e as dificuldades passam a ser irrelevantes, perante os benefícios.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi identificar os ganhos competitivos e limitações em uma possível expansão de uma rede de cooperação. De acordo com as entrevistas, os gestores acreditam e preveem o aumento de benefícios em uma possível expansão, como ganhos de mercado, mais poder de barganha, maior credibilidade, incremento no lucro e principalmente uma maior troca de informações, a fim de minimizar a possibilidade de erros. Sendo relatado como uma possível limitação apenas o fator tempo, por se tratar de uma maior quantidade de lojas, exigindo um envolvimento maior.

O segundo objetivo foi descobrir as ações conjuntas já realizadas pela rede Ponto Econômico. Atualmente, as seis lojas concentram suas ações conjuntas nas compras, mas também existe constante troca de informações, o que serve para aumentar o poder de negociação.

O terceiro e último objetivo específico foi demonstrar as lojas Ponto Econômico como beneficiárias das ações de uma rede de cooperação e suas limitações. Foi possível verificar que todas as lojas participantes da rede de cooperação são beneficiárias, ficou evidente que as práticas em conjunto melhoram seus resultados e trazem ganhos competitivos. Quanto às limitações, quase não são apontadas, são consideradas irrelevantes. Dessa forma, a partir das entrevistas aplicadas aos gestores, foi possível alcançar o objetivo geral do trabalho presente.

Por fim, se considera a importância do estudo, uma vez que a cooperação entre MPEs pode-se tornar um diferencial competitivo. Por se tratar de um estudo de caso de caráter exploratório, pode-se entender que os seus resultados inspiram novos estudos e confirmam a importância do tema para a busca de novas contribuições destinadas a mensurar os ganhos competitivos de uma rede de cooperação. Aconselha-se, em estudos porvir, que a pesquisa seja realizada novamente, para comparar resultados e dessa forma melhorar pontos negativos, se necessário.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. *Rede de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

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

CASARROTO FILHO, Nelson; PIRES, Luís Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FAGUNDES, Dorneles Sita. *Redes de Cooperação de Pequenas e Micro empresas no Rio Grande do Sul: Vantagens e Limitações – O Caso Rede Mundi*. 2015. 91 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, 2015. Disponível em: <<https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/Dorneles%20Fagundes.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. *Indicadores censo 2010*. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/populacao/censos-demograficos/>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

LOJAS PONTO ECONÔMICO. *Informações do arquivo pessoal*. 2017.

MIGUELETTO, Danielle Costa Reis. *Organizações em rede*. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3566/DanielleMiguelletto.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GOLLO, Silvana Saionara. *Redes de Cooperação como vantagem Competitiva: Estudo de Caso de uma Rede de Supermercados no Rio Grande do Sul*. Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 2, p. 227 - 252, maio/ago. 2011. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/1969>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

OLIVEIRA, Marcelo Lagoeiro; FARIAS FILHO, José Rodrigues. *Breve Análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual*. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0706_0494.pdf>. Acesso em: 24 out. 2017.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. *Programa de Cooperação lança rede de panificadoras na Região Sul*. 2015. Disponível em: <<http://www.sct.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=81&id=3360>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

_____. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. *Redes de Cooperação*. 2017. Disponível em: <<http://www.sdect.rs.gov.br/redes-de-cooperacao>>. Acesso em: 23 out. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. 6. ed. São Paulo: DIEESE, 2013. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

SIMON, Tiago Chanan. Apresentação. *In*: VERSCHOORE, Jorge Renato S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 5-7.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____. Programa Redes de Cooperação: uma análise da política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários. *Revista Pós Ciências Sociais*. v.7, n.13, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/172>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

VINHAS, Ana Paula Lemos Centeno; BECKER, Grace Vieira: Redes de Cooperação Interorganizacional: O Caso da Rede Macsul. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p.167-184, jan./jul. 2006. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/289>>. Acesso em: 30 mar. 2017.