

## **Redes de Cooperação: Motivação X Satisfação na Rede Super Útil de Supermercados de Passo Fundo/RS/Brasil**

### **Cooperation Network: Motivation x Satisfaction in the Supermarkets Network Super Útil in Passo Fundo/RS/Brazil**

**Luciana Maria Crestani.** Mestre em Educação pela UPF. Doutora em Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP. Professora da Escola de Administração - Faculdade Meridional – IMED. Professora da Faculdade Anhanguera de Passo Fundo. [luciana.crestani@imed.edu.br](mailto:luciana.crestani@imed.edu.br)

**Aline Gross de Souza.** Estudante da Escola de Administração - Faculdade Meridional – IMED. [agscep@hotmail.com](mailto:agscep@hotmail.com)

**Alissa Bilhar.** Estudante da Escola de Administração - Faculdade Meridional – IMED. [sissa.bilhar@hotmail.com](mailto:sissa.bilhar@hotmail.com)

**Bruna Bordin.** Estudante da Escola de Administração - Faculdade Meridional – IMED. [brunabordin23@yahoo.com.br](mailto:brunabordin23@yahoo.com.br)

**Manuela Rösing Agostini.** Mestre em Administração pela UCS. Professora da Escola de Administração - Faculdade Meridional – IMED. [manuagostini@yahoo.com.br](mailto:manuagostini@yahoo.com.br)

**Área: Estratégias em Organizações.**

#### **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam o micro e pequeno empresário a associar-se em uma rede de cooperação como alternativa competitiva. Também foi avaliado o grau de satisfação e de competitividade dos associados frente as atitudes e ao cotidiano da rede. O estudo foi realizado na Rede Super Útil de Supermercados da cidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul. A pesquisa metodológica foi exploratória-descritiva combinada e questionário quantitativo aplicado nos 15 supermercados. Os resultados apontam que a Rede Super Útil pode ser classificada com uma rede horizontal e que o fator de maior influência da adesão de novos associados é o marketing conjunto e as compras coletivas, estes dois fatores aumentam o poder de barganha em uma rede.

**PALAVRAS-CHAVE:** Redes de Cooperação, Vantagem Competitiva, Estratégia.

#### **ABSTRACT**

This study seeks to analyze the factors that influence the micro and small business owner to join in a cooperative network as a competitive strategy. Also, it was evaluated the satisfaction and competitiveness of the members about attitudes and daily life of the network. The study

was accomplished in the Rede Super Útil of Supermarkets located in Passo Fundo City, Rio Grande do Sul, Brazil. The research methodology was exploratory-descriptive with quantitative questionnaire and applied in 15 supermarkets. The results show that Rede Super Útil can be classified as a horizontal network and that the major influence factor of adherence of new members are the joint marketing and collective purchases, this two factors increase the bargaining power in a network.

**KEY-WORDS:** Cooperative Network, Competitive Advantage, Strategy.

## 1. Introdução

O mundo corporativo enfrenta diariamente desafios relacionados às instabilidades provocadas pelas constantes mudanças nos ambientes internos e externos em que está inserido. Para manter-se competitiva, uma organização deve valer-se de um artifício fundamental – a administração estratégica – que permita uma visão clara e coerente de seus objetivos e metas em todos os níveis da organização e um controle que permita a operacionalidade da estratégia do negócio.

Para acelerar o alcance dos objetivos de uma organização, conforme Ferreira e Oliva (2006), a cooperação entre empresas está se tornando palavra-chave no vocabulário dos negócios e pode ser considerada questão de sobrevivência em alguns setores da economia. Tal consideração inclui o fenômeno da formação de parcerias e redes de cooperação, que está se tornando uma alternativa cada vez mais comum para pequenas e médias empresas se fortalecerem e tornarem mais competitivas frente às grandes empresas que, na maioria das situações, têm o controle sobre o mercado em que atuam.

A competitividade baseada no fortalecimento dos arranjos interfirmas é amplamente defendida por Porter (apud Piehowiak, 2008), o qual aponta que o aumento da competitividade não se dá, exclusivamente, no âmbito das estratégias e investimentos isolados, sendo necessárias redes de relacionamentos com clientes, fornecedores e sub-contratados para perceber necessidades em toda cadeia produtiva. Nesse sentido, Tavares e

Macedo-Soares (2003) definem Redes de Cooperação como qualquer forma de parceria entre empresas que envolva um compartilhamento de objetivos comuns, visando atingir metas e obter lucro para todas entidades envolvidas no processo.

O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam o micro e pequeno empresário a associar-se em uma rede de cooperação como alternativa competitiva. Além disso, também foi avaliado o grau de satisfação e de competitividade dos associados frente às atitudes e ao cotidiano da rede. O estudo foi realizado na Rede Super Útil de Supermercados, na cidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Administração Estratégica**

O conceito de estratégia é extremamente abrangente e não é único. Dependendo do contexto em que é empregada, a estratégia pode ser considerada como políticas, objetivos, táticas, metas, programas etc. (MINTZBERG & QUINN, 1991) Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000) estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. Neste sentido, Porter (1980) define estratégia como sendo um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Ainda, Camargo & Dias (2003) afirmam que em qualquer definição sempre se destacam palavras como: mudanças, competitividade, missão, objetivos, integração, resultados e adequação organizacional.

Segundo Meirelles (1995), estratégia vem sendo utilizada de maneira indiscriminada na área da administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de emprego acadêmico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes.

A administração estratégica é uma área muito desafiadora para os administradores porque vai muito além de estabelecer objetivos e gerenciar para que os membros da organização busquem cumprir tais objetivos pré-estabelecidos. A administração estratégica se preocupa em criar um “ambiente interno” forte e flexível, para que no futuro a empresa tenha condições de chegar ou mesmo de manter-se numa posição de destaque em seu setor e no macro ambiente. Para Wright et al. (2010), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa. Pode-se encarar estratégia de três pontos:

- a) A formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia);
- b) Implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e
- c) Controle estratégico (modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

A Administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que, conforme Wright et al. (2010, p. 24), se devem realizar as tarefas a seguir:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;

- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar estratégias;
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

## **2.2 Escola do Poder**

De acordo com Mintzberg (2000) a intenção das pessoas que escreveram sobre a escola do poder tem sido despertar a administração estratégica para uma realidade básica da vida organizacional: que as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperança, ciúmes, interesses e temores. Isto pode parecer óbvio, mas grande parte da literatura deu, por muito tempo, a impressão de que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam, em seu papel de “insumos de mão-de-obra” submissos e leais.

Uma palavra que pode ser citada quando se fala do poder nas redes é a barganha, pois as empresas associadas a uma rede têm maior poder de barganha e negociação do que empresas que agem sozinhas. Na Escola do Poder de Mintzberg (2000), nota-se que o poder de negociação é fundamental no mercado, empresas que se unem para discutir e fechar grandes negociações destacam-se entre muitas.

### **2.2.1 Política**

Segundo Srour (2005) todo processo político corresponde a uma produção, à semelhança da produção econômica que processa matérias-primas e materiais. Na entrada, em vez de insumos físicos, irrompem demandas e pleitos, exigências e reivindicações; entram na lista interesses sociais que funcionam como objetos de trabalho, ainda que intangíveis. Na saída, em vez de produtos físicos, fluem decisões que afetam diretamente os envolvidos: satisfazendo alguns, quando vão ao encontro de seus interesses; e contrariando outros, por ser contra os interesses destes. O processo todo se subordina a duas forças opostas: apoios que legitimam a tomada de decisões e resistências que visam a modular ou a impedir certas ações.

Nas redes, a política pode ser vista quando as decisões são tomadas por um único grupo que exercem poder legítimo, como diretorias ou comitês, que visam um bem geral, respondem por todos e decidem os melhores caminhos para se alcançar os objetivos.

### **2.2.2 Poder**

Segundo Mintzberg (2000), o poder macro reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimento e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia, numa perspectiva de poder macro, consiste, em primeiro lugar, no gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, em fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização.

Redes, estratégia coletiva, empreendimentos conjuntos, alianças estratégicas e terceirização estratégica fazem parte do novo vocabulário de administração estratégica. De

fato, Elfring e Volberda (2001) consideram isto suficientemente importante para sugerir que forma uma escola própria dentro da administração estratégica, a qual chamam de “escola de limites”. Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formulação estratégica deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros. A empresa negocia através de uma rede de relacionamentos para formular uma estratégia coletiva. Nesse sentido, Mintzberg (2000) assim define redes, estratégia coletiva, alianças estratégicas e terceirização estratégica:

- a) **Redes:** À medida que as empresas ampliaram seus relacionamentos entre si, em amplitude e principalmente em profundidade, os pesquisadores tomaram conhecimento e um modelo de rede foi desenvolvido. As organizações não operam isoladas, mas em complexas redes de interação com outros agentes e organizações, inclusive fornecedores, concorrentes e clientes.
- b) **Estratégia coletiva:** Estratégia coletiva descreve a natureza “conjunta” da formação de estratégia entre os membros de uma rede. Além das estratégias corporativas e da estratégia de negócios, as organizações precisam desenvolver estratégias no nível coletivo para lidar com suas complexas dependências.
- c) **Alianças Estratégicas:** A ideia de redes e estratégias coletivas lançou a base para uma torrente de obras e pesquisas sobre outra ideia que estava correndo através da prática – a das alianças estratégicas. Trata-se de uma variedade de diferentes arranjos cooperativos, normalmente entre fornecedores e clientes como entre parceiros que são, com cada vez mais frequência, concorrentes em outros domínios. “Empreendimentos conjuntos” são alianças estratégicas nas quais os parceiros assumem posições acionárias em novos negócios que criam. A expressão “acordos cooperativos” refere-se a formas não-acionárias de cooperação.

- d) **Terceirização estratégica:** É uma forma muito utilizada de acordo cooperativo. Ela diz respeito à contratação fora daquilo que poderia ser feito “internamente”. No passado, ouvia-se a respeito da decisão de “fazer ou comprar”. Atualmente, “terceirizar” é a palavra popular. De acordo com Venkatesan apud Mintzemberg (2000) as empresas decidem terceirizar componentes quando os fornecedores possuem uma distinta vantagem comparativa – maior escala, estrutura de custos fundamentalmente.

Srouf (2005, p. 196) traz duas definições de jogos de poder ligados à alianças ou arquitetura de colaboração: o Colegiado ou o Comitê de Delegados, que alinha forças representativas claramente identificadas e se empenha em lastrear as tomadas de decisão no voto da maioria; e a Força-tarefa ou o Pacto de Peritos, que procura construir o consenso entre membros que combinam seus concursos para elaborar um programa comum ou uma solução de interesse amplo. Algumas formas de poder e seus interesses são apontados no Quadro 1:

QUADRO 1 - Formas de Poder

<b>Formas de Poder</b>	<b>Regulação de interesses</b>
<b>COAGIR (dar ordens)</b>	<b>Compelir, ameaçar, Controlar</b>
<b>ADMINISTRAR (realizar objetivos)</b>	<b>Planejar, organizar, Dirigir</b>
<b>JULGAR (emitir juízos)</b>	<b>Arbitrar disputas</b>
<b>DELIBERAR (definir políticas)</b>	<b>Escolher rumos</b>

Fonte: SROUR, 2005.

### 2.3 Redes de Cooperação

O conceito de redes tem vários enfoques, num sentido etimológico. O termo rede é derivado do latim e significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas

regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Loiola e Mourat (1997, p. 54), ao analisar os conceitos de rede, e tomando como referência esse sentido, apontam que os fios e malhas são a forma básica da rede, e que os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas e os nós.

Embora a composição de redes, alianças e de novas formas de cooperação organizacionais esteja sendo tratada como uma estratégia pelos diretores das empresas frente à turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceitos para definir redes.

Uma rede de colaboração consiste na interação entre entidades com competências e interesses distintos que cooperam para atingir objetivos comuns e individuais, simbioticamente no mesmo ambiente de acolhimento (CHITUC e AZEVEDO, 2005).

Mance (1999) define uma rede como uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais fortalecem todo o conjunto, na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe crescer ou manter-se em equilíbrio sustentável. Já Porter (1999) reconhece as redes interorganizacionais como sendo “aglomerados”, definindo-os como um grupo geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Neste sentido, 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).

Pyke (apud AMATO NETO, 2000) define rede de empresas como um sistema de cooperação entre empresas. Assim, pode ser descrito como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo

ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza acima e correnteza abaixo), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e que se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação. Além disso, para Cândido (2001) os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de Redes são: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

Redes também podem ser definidas como verticais, horizontais, formais e informais. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), redes verticais pertencem à dimensão da hierarquia; redes horizontais pertencem à dimensão da cooperação e apresentam formalização flexível; redes formais: pertencem à dimensão contratual e são formalizadas por termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores que compõem esta rede; e redes informais são formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança.

### **2.3.1 Benefícios das Redes de Cooperação**

As redes de cooperação estão se tornando cada vez mais comum entre todos os tipos de organizações. De modo geral, o aumento da produtividade ou do lucro, quando desdobrado, redimensiona o problema a ser enfrentado pelas empresas. Ou seja, os ganhos oriundos da redução de custo podem ser resultantes de economias de escala ou obtidos a partir de atividades desenvolvidas em conjunto, como pesquisas, marketing ou produção. Em situações mais específicas, as empresas podem estabelecer uma rede para economizar custos de gestão por consolidar coordenações conjuntas de suas atividades, aponta Thorelli (1996). Por exemplo, uma inter-relação entre empresas representa um caminho eficiente para acessar

um conhecimento que seja crucial porém inexistente internamente e que não é de fácil transferência (DYER, 1996).

Para Hamel (apud BOAVENTURA, 2006), o inter-relacionamento existente na rede proporciona a seus participantes um meio rápido, efetivo e eficiente para aprendizagem, aquisição e apropriação de perfis de interesse às empresas.

Desenvolvendo uma análise complementar, Oliver (apud BOAVENTURA, 2006), oferece outro conjunto de razões para explicar o porquê da configuração em rede. Ela propõe seis contingências para a formação de rede:

- a) Necessidade: quando aspectos de regulamentação ou altas autoridades determinam a criação de relacionamentos;
- b) Assimetria: quando é possível uma parte exercer poder ou controle sobre a outra ou sobre os recursos;
- c) Reciprocidade: quando por meio de cooperação as empresas podem perseguir objetivos e interesses próprios;
- d) Eficiência: quando a cooperação entre empresas proporciona uma alta relação de entrada e saída;
- e) Estabilidade: quando a cooperação permite absorver incertezas que afetam suas atividades individualmente;
- f) Legitimidade: quando a cooperação pode estabelecer um meio de melhorar a reputação, a imagem e o prestígio das empresas.

Isso posto, pode-se afirmar que, depois de iniciada uma operação organizacional em rede, podem ocorrer modificações, adaptações, reciclagem, dependendo do poder de negociação, mas exterminá-las em alguns mercados ficará muito difícil. Isso tudo nos leva a crer que o futuro poderá ser de aprimoramento dessa concepção de redes. Para melhor

visualização, o Quadro 2 apresenta um resumo das vantagens potenciais da formação de redes:

QUADRO 2 – Vantagens da Formação de Redes

<b>Vantagens da Formação de Redes</b>	
1	Acesso a mercados fechados
2	Aumento do poder de barganha
3	Bloqueia concorrentes
4	Criar padrão de mercado para sua tecnologia
5	Distribui risco
6	Incentivos governamentais
7	Possibilita conhecer o mercado
8	Potencial de absorção de tecnologia
9	Reduz custo da inovação
10	Reduz tempo da inovação
11	Soma vantagens comparativas dos parceiros

Fonte: Vasconcellos, 1992.

### 3 Metodologia

O primeiro passo para este estudo foi a pesquisa bibliográfica, cujas fontes utilizadas foram livros e artigos científicos. A consulta bibliográfica, assim como cita Silva (2006) é um meio de formação por excelência e constitui um procedimento básico para estudos em que se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

O segundo passo foi a pesquisa de campo exploratória-descritiva combinada, que segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 85) “são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizados análises empíricas e teóricas”.

De acordo com Yin (2001), estudo de caso é o método adequado quando pretende-se definir os tópicos de investigação de forma abrangente, quando queremos considerar a influência do contexto de ocorrência do fenômeno em estudo e quando queremos socorrer-nos de múltiplas fontes de evidências. Ainda, Yin (2001) relata que estudo de caso é uma forma de

averiguação de uma situação real em que um fenômeno ocorre, e que muitas vezes é necessário usar várias fontes, e diferentes dados recolhidos.

O presente estudo de caso foi realizado em 15 supermercados da Rede Super Útil – A rede da família feliz, no dia 29/10/2011 entre às 14 horas e 18 horas. Com base no referencial teórico, as autoras elaboraram um questionário com 5 questões, que foi aplicado aos proprietários dos supermercados. O questionário aplicado foi do tipo quantitativo e serviu para avaliar os níveis de motivação e satisfação com relação à Rede. Segundo Rodrigues (2007), pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas; utilizam-se técnicas estatísticas.

A escolha destes supermercados foi por área. A cidade escolhida para a realização do estudo foi Passo Fundo, Rio Grande do Sul, sendo que 15 supermercados compõem a Rede Super Útil nesta cidade. Abordaram-se no estudo as informações obtidas no site da Rede, como a história, as vantagens dos associados e vantagens dos fornecedores, para que os dados pudessem ser analisados com mais clareza e referência.

## **4 Análise dos Resultados**

### **4.1 Rede Super Útil – A Rede da Família Feliz**

A rede Super Útil existe desde 1999, quando supermercados de pequeno e médio porte começaram a fazer reuniões semanais para discutir as vantagens de trabalhar através de associativismo e, assim, aumentar os rendimentos de seus negócios. No início, eram somente 9 supermercadistas que acreditavam nesta ideia, fundando então a Rede Útil de Supermercados.

Esses supermercados usavam a mídia para tornar a marca conhecida, atraindo assim, um grande número de pequenos e médios supermercados, pois a Rede Super estava ficando conhecida por todos. Esta rede é uma associação juridicamente constituída, com sede em Passo Fundo e que atua nas regiões Planalto, Serra e Alto-Uruguai no Rio Grande do Sul. Todos os supermercados associados têm livre poder econômico e administrativo sobre sua empresa.

As compras conjuntas são faturadas loja a loja e feitas mensalmente, trazendo um custo menor ao supermercadista, porém não é esta atividade a finalidade específica da marca, e sim fazer com que cada supermercado chegue com maior facilidade ao seu público através da mídia. Este marketing compartilhado aproxima não só o supermercado dos seus clientes como também aproxima a rede de toda a comunidade, pois são desenvolvidas muitas ações na prestação de serviços comunitários e promoções sociais.

O foco desta rede está ligado nas famílias que moram nas cidades em que atuam, o que se confirma pelo slogan da rede “Rede da Família Feliz”, que busca ganhar a simpatia de famílias tradicionais. Cada associado paga uma taxa mensal para custear o marketing compartilhado e demais despesas operacionais.

Em Passo Fundo, a Rede conta com 15 supermercados dos 60 que hoje estão associados.

#### **4.1.2 Vantagens dos associados**

Por meio do associativismo, esta rede desenvolve atividades de suporte aos associados, como conhecimentos em negociações e compra, recursos humanos, jurídico, financeiro, contábil, fiscal, marketing e operacional.

Estas atividades trazem crescimento para o associado e também o fortalecimento da marca, que faz com que os supermercados atendam com mais qualidade seu público, propiciando, assim, o reconhecimento da marca perante a sociedade.

Algumas vantagens aos associados citadas no site da Rede ([www.redesuperutil.com.br](http://www.redesuperutil.com.br)):

- Uso da marca Rede Super Útil;
- Comercialização dos produtos da marca própria;
- Participação nos encartes/tablóides periódicos, mídia de TV;
- Maior visibilidade e identificação com os clientes;
- Estar associado a uma marca forte e com presença maciça na mídia;
- Melhoria na gestão interna do Supermercado;
- Realizações de treinamentos periódicos (gerenciais e operacionais);
- Maior acesso à compra direto de indústrias;
- Compra via internet com faturamento e entrega loja-a-loja;
- Serviço de orientação e apoio aos associados.

#### **4.1.3 Fornecedores da Rede Super Útil:**

Os fornecedores da Rede são chamados de parceiros, pois atuam ativamente nas ações desenvolvidas. Um dos objetivos desta associação é fazer com que os supermercados associados ofereçam produtos de qualidade aliados a preços competitivos. Por isso, os fornecedores passam por um processo de avaliação nos seguintes aspectos: qualidade dos produtos, logística de entrega, capacidade de produção, identificação com os clientes associados e seriedade nas negociações.

O site da rede ([www.redesuperutilcom.br](http://www.redesuperutilcom.br)) destaca as 7 vantagens de ser um fornecedor desta rede:

- Participação no portal de compras dos associados obedecendo à uma programação periódica de compras pré-agendada;
- Participação nos tablóides/encartes periódicos, ofertas de TV;
- Maior visibilidade nas gôndolas das lojas associadas e presença em mais de 50 municípios, através da mídia nas regiões da Serra, Alto Uruguai e Planalto Riograndense, abrangendo 2 milhões de telespectadores;
- Diluição no risco de inadimplência, uma vez que os pedidos são faturados loja-a-loja;
- Possibilidade de participar de campanhas especiais de premiações da Rede Super Útil e lançamento de novos produtos;
- Ser eleito fabricante dos produtos da marca Super Útil;
- Segurança e agilidade nos pedidos através das negociações centralizadas na Rede, reduzindo o custo com representantes em visita aos associados.

#### **4.2 Resultados da Pesquisa**

A Rede Super Útil pode ser classificada como Rede Horizontal, pois cada supermercado tem sua independência em relação a sua administração, mas conta com a diretoria para as tomadas de decisões de marketing e compras conjuntas que melhor beneficiem todos os associados. Segundo Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN e VARGAS, 2008) 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.

Quanto ao tempo de adesão à rede analisada, foram obtidos os resultados apresentados no Quadro 3:

QUADRO 3 – Tempo de associado à Rede Super Útil

<b>Menos de 1 ano</b>	<b>De 01 a 05 anos</b>	<b>De 05 a 10 anos</b>	<b>Mais de 10 anos</b>
<b>0% dos associados</b>	<b>13% dos associados</b>	<b>7% dos associados</b>	<b>80% dos associados</b>

Fonte: As autoras

Esta Rede existe há 12 anos, contando ainda hoje com a maioria dos seus associados, porém com o passar dos anos não houve aumento significativo dos mesmos. Como se pode perceber, nenhum dos supermercados analisados é sócio da rede há menos de 01 ano, já 80% dos associados fazem parte da rede há mais de 10 anos, outros 07% são associados entre 05 a 10 anos e 13% dos entrevistados são membros da rede entre 01 a 05 anos. Esta foi a primeira Rede de supermercados na cidade de Passo Fundo, com o seu sucesso diversas outras redes apareceram, mostrando que nesta cidade a concorrência no setor de alimentos é muito grande.

Este fato traz a percepção de que o fortalecimento da marca ocorreu principalmente nos primeiros anos de seu surgimento, quando as decisões eram tomadas por todos os supermercadistas. Com esta centralização de poder em um centro administrativo, o surgimento de novos mercados interessados em se associar a esta rede diminuiu com o passar dos anos.

Referente ao grau de interesse que levou os supermercadistas a associarem-se na Rede Super Útil, considerando 01 para pouco importante e 05 para muito importante, foram obtidos os seguintes resultados apontados no Quadro 4:

QUADRO 4 – Principal interesse em associar-se à Rede Super Útil

<b>Marketing (TV, jornais, rádios)</b>	<b>Divulgação da Marca</b>	<b>Compra conjunta de produtos</b>	<b>Conhecimento e troca de experiências</b>	<b>Competitividade</b>
<b>4,87</b>	<b>4,67</b>	<b>4,53</b>	<b>4,13</b>	<b>4,33</b>

Fonte: As autoras

Quando uma empresa deseja fazer parte de uma rede associativa considera todos os benefícios que ela pode trazer, os cinco benefícios citados nesta pesquisa fazem parte dos principais benefícios que a Rede Super Útil oferece. As médias foram altas para todos os itens, mas os que mais se destacam são o marketing e a divulgação da marca. Com um plano de marketing bem estruturado é possível aumentar a competitividade perante grandes redes de supermercado e, assim, aumentar as vendas e tornar-se mais competitivo. Este posicionamento no mercado despertou o interesse em associar-se à rede em outros setores também, como o de materiais de construção e farmácias.

Outro ponto importante que também deve ser analisado é quanto à satisfação dos associados com a rede de cooperação. A satisfação dos associados da Rede Super Útil pode ser visualizado no Quadro 5 (abaixo) sendo a pontuação 01 referente a muito insatisfeito e 05 a muito satisfeito.

QUADRO 5 – Satisfação dos Associados com a Rede

<b>Marketing (TV, jornais, rádios)</b>	<b>Divulgação da Marca</b>	<b>Compra conjunta de produtos</b>	<b>Conhecimento e troca de experiências</b>	<b>Competitividade</b>
<b>4,67</b>	<b>4,67</b>	<b>3,60</b>	<b>4,00</b>	<b>4,13</b>

Fonte: As autoras

Na análise da satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela rede, o Marketing é o item com maior grau de satisfação. Os encartes da rede estão espalhados por toda a cidade de Passo Fundo, a propaganda é veiculada pela rádio e pelo jornal mais comumente acessados pelo público-alvo da empresa, que são as pessoas que moram nos bairros da cidade e concentram-se na classe C e D. Sacolas-ecológicas com a logo da rede são vendidas por preços acessíveis. A compra conjunta foi o item com a menor média. Analisando cada questionário, nota-se que os maiores supermercados sentem-se satisfeitos com as compras como estão sendo feitas atualmente, porém os supermercados menores não apresentam a

mesma opinião. As compras são feitas por um centro administrativo, que procura as melhores ofertas dos fornecedores para fazer as promoções da semana. Estes fornecedores vão visitar os supermercados da rede para fazer a venda, porém em cima da venda também é cobrado um valor a mais para o rapel, que é uma taxa para suprir despesas com logística e encartes.

Leva-se em conta que esta taxa é insignificante para os grandes supermercadistas que têm uma projeção de vendas maior que os pequenos, porém esta rede possui os dois tipos de empresas, fazendo com que os pequenos paguem por esta taxa e muitas vezes não obtenham o retorno esperado.

As necessidades de compras também podem variar conforme cada supermercado, pois os produtos que vendem bem em um bairro podem não ter o mesmo volume de vendas em outro, acarretando estoques altos para alguns associados. As decisões de compra e promoções, além de pelo centro administrativo, também passam pela aprovação de uma diretoria que é composta por associados. Nota-se que a decisão é tomada por poucos, gerando insatisfação de alguns. Somente uma vez por mês todos se encontram para uma reunião.

No que diz respeito às vantagens oferecidas pela rede, os supermercadistas foram questionados se Rede Super Útil apresenta mais vantagens ou desvantagens em ser um associado. O percentual obtido neste questionário pode ser visualizado no Quadro 6:

QUADRO 6 – Vantagens x Desvantagens em ser sócio da Rede

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>93%</b>	<b>07%</b>

Fonte: As autoras

Mesmo com algumas insatisfações, os supermercadistas sentem que ser associados desta rede traz muitas vantagens, a marca, por ser a mais antiga da cidade, é reconhecida. A satisfação ligada ao marketing também é um fator importante, pois os pequenos supermercados consideram que sozinhos não teriam a mesma força que a rede tem.

O supermercadista que apontou mais desvantagens justificou sua resposta dizendo que a rede não funciona nos seus moldes perfeitos, como foi idealizado no início do projeto da rede, há 12 anos atrás. Também colocou na sua justificativa que o fato de as compras conjuntas não estar funcionando como deveria encarece o custo do marketing e, em alguns casos, não os torna competitivos o bastante para concorrer com os hipermercados da região.

Neste sentido, também foi analisado como os empresários se sentem em relação a concorrência. Abaixo os resultados desta análise:

QUADRO 7 – Competitividade em relação à concorrência

Mais competitivo	Igualmente Competitivo	Menos competitivo
60%	27%	13%

Fonte: As autoras

O fator levado em consideração para definir a competitividade é o público-alvo, pois os hipermercados de Passo Fundo são voltados para o público de classe A. Mas quando comparado a outras redes, o fator que define a competitividade é a credibilidade da rede perante a sociedade, pois todos os supermercados seguem um padrão de atendimento, um padrão de layout interno, visando melhor atender seus clientes.

Através da análise de todos os dados, observa-se a seguinte matriz:

MATRIZ 1 – Marketing e compras conjuntas nas Redes de Cooperação

<b>MARKETING</b>	<p><b>Marketing satisfatório = aumento das vendas</b></p> <p><b>Compras conjuntas insatisfatórias = Baixo retorno sobre as vendas Pouco aumento de lucros</b></p>	<p><b>Marketing satisfatório = aumento das vendas</b></p> <p><b>Compras conjuntas satisfatórias = Alto retorno sobre as vendas Aumento na lucratividade da empresa</b></p>
	<p><b>Marketing insatisfatório = vendas estagnadas</b></p> <p><b>Compras conjuntas insatisfatórias = Lucros estagnados</b></p>	<p><b>Marketing insatisfatório = vendas estagnadas</b></p> <p><b>Compras conjuntas satisfatórias = Pouco aumento de lucros</b></p>
	<b>COMPRAS CONJUNTAS</b>	

Fonte: As autoras

Nesta matriz, observa-se que a Rede Super Útil possui marketing satisfatório e compras conjuntas insatisfatórias, o que traz um aumento de vendas, porém baixo retorno financeiro destas vendas, já que o retorno obtido serve para pagar o que os associados chamam de rapel, que é a taxa paga para a divulgação dos produtos em promoção. O ideal, para as redes, é marketing satisfatório e compras conjuntas satisfatórias, assim o lucro sobre as vendas será perceptível. O rapel pode ser pago com o retorno de um único produto em promoção, e os outros produtos poderão trazer o lucro esperado para os supermercados.

## **5 Considerações finais**

As redes associativas existem com o intuito de realizar operações em grupo por empresas, sendo a operação de maior destaque as compras conjuntas, com isto o custo dos produtos torna-se muito barato, fazendo com estas empresas cresçam juntas e o nome da rede torne-se mais forte competitivamente.

Esta estratégia competitiva atrai empresas que desejam se posicionar perante o mercado e onde a competitividade é muito grande, principalmente setor alimentício. Cada rede possui seus benefícios e suas regras.

A opinião da maioria dos supermercadistas que fazem parte da Rede Super Útil e que responderam ao questionário aplicado é de que o associativismo os torna mais competitivos, tendo em vista que sozinho um empresário não possui as mesmas ferramentas de negociação que uma rede toda, nem o mesmo poder de barganha.

Conforme citado por Dyer (1996), quanto aos benefícios das redes de cooperação, uma inter-relação entre empresas representa um caminho eficiente para acessar conhecimentos que sejam cruciais porém inexistentes internamente e não fáceis de transferência. Nesse sentido, os associados da Rede Super Útil, através das estratégias estabelecidas, podem ganhar com o

conhecimento adquirido em grupo, pois através das ações da diretoria, apontam-se problemas e soluções antes imperceptíveis dentro de cada organização independente. Cada supermercado possui sua própria demanda e cabe aos proprietários se adaptarem à decisão que será tomada em prol de todos, o que nem sempre está adequado à necessidade de cada um.

Nota-se que na Rede Super Útil há um grande apelo para o marketing e satisfação do cliente nesse quesito. Porém, os associados sentem-se insatisfeitos com a tomada de decisões centralizadas. O jogo de poder presente nesta Rede é o Colegiado ou Comitê de Delegados, onde as decisões são tomadas por forças representativas identificadas: a sua diretoria. As decisões são tomadas com base nos votos desta maioria.

Através da análise de resultados, sugere-se que a diretoria da rede aplique pesquisas de satisfação a seus associados para que possa operar visando à maior satisfação dos supermercadistas e os supermercadistas visando à satisfação dos seus clientes.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. *Redes 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.

BALESTRIN, A.; VARGAS, Lilia M.; FAYARD, Pierre. Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*. v.12, p.94-106, 2008.

BARBOSA, F.A; SACOMANO, J.B; VIEIRA PORTO, A.J. Metodologia para Análise de Redes Interorganizacionais. *Gestão e Produção*. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio-ago. 2007

CHITUC, C-M. & AZEVEDO, A.L. *Multi-Perspective Challenges on Collaborative Networks Business Environment*. Collaborative Networks and their Breeding Environments. New York: Springer, 2005.

CAMARGO, M. & DIAS, A. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n.1, janeiro/março, 2003.

CÂNDIDO, G.A. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interempresariais do tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e

Médias Empresas: Um Estudo Comparativo de Experiências Brasileiras. 2001, 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC-PPGEP Florianópolis - SC.

DYER, J.H. *Specialized supplier network as a source of competitive advantage evidence from the auto industry*. Strategic Management Journal, 17, 1996.

ELFRING, Tom; VOLBERDA, Henk W. Multiple futures of strategy synthesis: shifting boundaries, dynamic capabilities and strategy configurations. In: VOLBERDA, Henk W.; ELFRING, Tom (Eds.). *Rethinking Strategy*. London: Sage, 2001.

FERREIRA, A. A. ; OLIVA, F.L. Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: *uma experiência com empresas de base tecnológica*. In: João Maurício Gama Boaventura. (Org.). Rede de Negócios - Tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LOYOLA, C.; MOURAT, G. Where do interorganizational network comes from? *The American Journal of Sociology*, n. 5, vol. 104, 1997, p.54.

MANCE, E. A revolução das Redes: a *colaboração solidária como alternativa capitalista a globalização atual*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, A. M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nilvaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PIHOWIAK, Reginil. *A Formação de Redes na Malacocultura Catarinense*. Monografia (Ciências Econômicas). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2008.

PORTER, M., 1980, *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Ltda., trad. 1986.

PORTER, M. Cluster e competitividade. *HSM Management*, julho/agosto, 1999.

REDE SUPER ÚTIL – Disponível em: <http://www.redesuperutil.com.br>. Acesso em 22/10 às 14:36

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAVARES, Marcelo G. e MACEDO-SOARES, Diana. *Alianças e Redes Estratégicas*. v.10, n.19, p.293-312. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, 2003.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

THORELLI, H.B. *Characteristic of partnership success attributes and technics*. Journal of International Business Study, 23: 55-75, 1996.

VASCONCELLOS, Eduardo. *Gerenciamento da Tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. Edgard Blucher, 1992.

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

WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica, conceitos**. São Paulo: Atlas, 2010