

FATORES DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS ORGANIZADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO

Msc. Marcelo Pastoriza Tatsch - Faculdade Metodista de Santa Maria

Msc. Fabiane Tubino Garcia - Universidade Federal do Pampa

Dr. Luis Felipe Dias Lopes - Universidade Federal de Santa Maria

RESUMO: A transformação da economia mundial, que trouxe a queda das barreiras e fronteiras comerciais, apresenta um cenário propício para a prosperidade das grandes corporações, enquanto, as médias e pequenas empresas ganharam dificuldades para se manter em operação. Entretanto, as MEPS, através da sua associação em redes de cooperação, tiveram a oportunidade de se reposicionar frente a esse novo cenário. Com essa pesquisa, procurou-se, através de um estudo de caso, identificar quais os fatores de competitividade foram alcançados por uma rede de cooperação no setor de supermercados, sediados no município de Santa Maria/RS. Nos resultados verificou-se como altamente positivo o fator social, pois a rede trouxe mais vagas de empregos para as suas comunidades, em razão da necessidade de redimensionar os antigos negócios ao novo formato de operação. Por outro lado, um dos itens que precisa ser melhorado é o treinamento dos colaboradores, tanto para o desempenho de suas tarefas essenciais quanto para que cada empregado consiga colaborar de maneira mais efetiva a operação em rede.

PALAVRAS-CHAVE: Médias e Pequenas Empresas (MEPS), Estratégia, Competitividade, Redes de Cooperação, Supermercados.

FACTORS OF COMPETITIVENESS OF COMPANIES ORGANIZED IN COOPERATION NETWORKS

ABSTRACT: The transformation of the world economy, which brought the fall of trade barriers and borders, presents a scenario conducive to the prosperity of large corporations, while the medium and small businesses won difficulties to stay in operation. However, MEPS, through their association into networks of cooperation, had the opportunity to reposition itself to face this new scenario. With this research, we sought, through a case study, what are the factors of competitiveness have been achieved by a network of cooperation in the supermarket sector, located in the municipality of Santa Maria/RS. In the results there has been very positive as the social factor, since the network brought more job openings for their communities, because of the need to resize the old format to the new business operation. Moreover, one of the items that needs improvement is the training of employees, both for the performance of its core tasks and that each employee can contribute more effectively to network operation.

KEYWORDS: Medium and Small Enterprises (MEPS), Strategy, Competitiveness, Cooperation Networks, Supermarkets.

1 INTRODUÇÃO

O momento atual é de uma economia globalizada que trouxe e promove grandes transformações mundiais nos sistemas produtivos e comerciais. O poder do capital oportuniza aos grandes grupos o domínio de diversos setores da economia dos mais diferentes países e mercados. Contrapondo esse paradigma, de que grandes corporações tendem sobrepujar em competitividade diante de empresas menores, observa-se um volume significativo de formação de redes de cooperação interorganizacionais.

Essa prática vem se constituindo como excelente alternativa às médias e pequenas empresas (MEPs), para garantir sua manutenção no mercado e também obter capacidade de competir com o alto poder do capital das corporações de grande porte.

As organizações, ao se associarem em redes, passam a possuir novos objetivos e também novos problemas. Passam por transformações internas, criam novas expectativas com relação ao negócio, enfim, precisam se adequar ao novo sistema de operação requerido pela formação da rede. Esse ambiente, delimitado pelo objetivo comum dos associados ou franqueados, requer reformulações e adaptações nos processos produtivos e na gestão estratégica e operacional.

De maneira geral, as redes visam ao fortalecimento dos associados. Todas as iniciativas tomadas para a manutenção e crescimento das empresas ganham uma proporção mais ampla, fazendo com que cresça a complexidade do negócio e os resultados dessas mutações sejam potencializados. As consequências das ações tornam-se mais marcantes e visíveis tanto para a própria rede quanto para as organizações que a compõe e para a sociedade onde está inserida.

Como a formação de redes de cooperação é uma tendência e, atualmente, se constitui em alternativa que assegura condições às MEPs de competir com empresas de grande porte ou globalizadas, é importante verificar como essas redes estão estruturadas. Na região central do Estado do Rio Grande do Sul, pode-se verificar o constante movimento nesse sentido, além de perceber que se acentua o crescimento de novas relações inter-empresas.

A cidade de Santa Maria, localizada no Estado do Rio Grande do Sul é um polo cultural regional e também abriga grande contingente de funcionários públicos civis, militares e estudantes, o que a torna uma cidade com grande demanda, particularmente, de bens de consumo, mas com poder de compra limitado. O mercado nesse município é formado por empresas, em sua grande maioria, familiares, com isso, o processo de formação de redes de cooperação ganha um ingrediente de dificuldade maior. Os traços culturais de cada organização, geralmente, são muito fortes e as mudanças requeridas podem encontrar nesse fator um grande obstáculo ao desenvolvimento pleno da rede. Em contrapartida, a região estimula o desenvolvimento de alguns negócios, em especial do comércio.

Por outro lado, com surgimento das redes de cooperação entre empresas na região de Santa Maria, fica evidente a sua importância social para a comunidade local. Essas redes podem garantir maior longevidade às MEPs locais, proporcionando oportunidade de emprego e estimulando o empreendedorismo.

Tal característica infere que as empresas estejam sempre atentas às variáveis que podem agregar valor aos seus produtos ou serviços. Como o mercado exige a colocação de produtos e serviços ao consumidor cada vez com maior qualidade e baixo custo, a gestão dos recursos financeiros disponíveis, a gestão de marketing e o acerto na adoção dos processos de logística adequados tornam-se imprescindíveis.

Nesse sentido, as redes contribuem para que o consumidor, de maneira geral, tenha maior oportunidade de escolha, praticidade de acesso, pois pode procurar o produto ou serviço mais adequado a sua realidade. Isso permite que a tendência à formação de redes se consolide e oportunize maiores estudos a seu respeito, criando condições de maior difusão e exploração em outras regiões.

O objetivo deste trabalho é identificar quais os fatores que motivaram os empresários do setor de supermercados associados à Rede Super, sediados no município de Santa Maria, a aderir ao sistema de Redes de Cooperação e analisar o comportamento desse sistema ao longo dos anos de funcionamento. O estudo também busca evidenciar e, particularmente, focar os aspectos de competitividade, trazido pela formação de redes empresariais, além de descrever seus principais reflexos junto às organizações que a compõe, segundo seus proprietários e colaboradores.

2 REDES DE COOPERAÇÃO

A economia nacional vem passando por grandes transformações em função da abertura internacional ao comércio, ocorrida na década de 90. Tal abertura tornou-se fator indispensável ao desenvolvimento, trazendo novas tecnologias, equalização de preços, qualidade dos produtos e a especialização das atividades de algumas nações, por meio de sua dotação de fatores produtivos, além da obtenção de economias de escala.

Há muito tempo, o Brasil aparece entre os países que apresentam alto índice de abertura de novas empresas, caracterizando-se como um país de empreendedores. Sem explorar a origem desse fenômeno, mas observando a alta taxa de mortalidade desses novos negócios, pode-se inferir que as empresas encontram muitos obstáculos para sua maturação e, por consequência, não conseguem atingir a longevidade.

Estratificando desse universo as Médias e Pequenas Empresas (MEPs), verifica-se que estas são frequentemente lembradas por suas limitações de recursos e falta de controle sobre o ambiente externo (LEON, 1998). O porte dessas empresas implica desvantagens como menores escalas de compra e de produção, limitações na negociação para compra de equipamentos, materiais e diversos serviços.

Pode ainda haver mais desvantagens vinculadas às restrições para investimento em atividades de treinamento, pesquisa de mercado, logística e pesquisa, e às dificuldades decorrentes da estrutura gerencial que, geralmente, é pouco formalizada, não possui controles quantitativos, enfatiza resultados de curto prazo, e possui tomada de decisão intuitiva (LEON, 1998).

No entanto, empresas de menor porte traduzem-se em estruturas simples (LEON, 1998) e canais curtos de comunicação, portanto, mais flexíveis. Tal flexibilidade proporciona condições favoráveis para implementação de ações voltadas à melhoria da competitividade, apesar das desvantagens já evidenciadas.

É necessário considerar a importância das MEPs para a economia, pois há a geração de empregos diretos e indiretos (IBGE, 2002). Além disso, essas empresas provocam influência competitiva nas cadeias produtivas ao elaborar bens de qualidade, melhorando ainda a competitividade de empresas maiores (KRUGLIANSKAS, 1996). Isso faz com que sua existência seja vital, sob o ponto de vista econômico.

A formação e o desenvolvimento de redes de empresa vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento, México, Chile, Argentina e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2000, p. 34).

No Brasil, evidenciam-se as iniciativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e, no Rio Grande do Sul (RS), as pequenas empresas vêm também recebendo o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), utilizando o programa “Redes de Cooperação” e contando com a parceria das universidades e faculdades estabelecidas no Estado.

Ao criar condições vantajosas, antes acessíveis apenas às empresas de maior porte, é possível obter e manter outras vantagens que transcendem as resultantes pelo tamanho. As redes, quando bem administradas, podem permitir ganhos de competitividade às MEPs.

Como exemplo de vantagens que podem ser almeçadas pelas empresas participantes de redes de cooperação dos mais diversos tipos, pode-se citar: proteção contra o ambiente externo; acesso a informações; entrada em novos mercados; difusão de tecnologia; redução de custos de produção; maior facilidade para a introdução de produtos no mercado; superação de barreiras legais e negociais; manutenção da estabilidade de mercado; aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades; redução de incerteza; diminuição de rivalidade ou ameaças contratuais e aprendizagem organizacional (KLOTZKE, 2002).

Mesmo sendo a formação de redes uma alternativa estratégica viável para as MEPs, através das possíveis vantagens apontadas anteriormente, alguns custos devem ser considerados. Um desses custos é a complexidade do gerenciamento das redes, o qual lida com situações que não são tratadas pela teoria tradicional de administração (KRUGLIANSKAS, 1996).

Como a formação das redes não é imposta, existindo por opção individual, a cooperação é recomendável quando os benefícios suplantam os custos e, cabe aos participantes das redes utilizarem as mais diversas habilidades gerenciais para diminuir os custos de cooperar, possibilitando a eles que obtenham os benefícios da formação de redes de empresas, tornando-as mais competitivas (KLOTZKE, 2002).

Portanto, as redes constituem formas correntes de cooperação e colaboração, permitindo a realização de transações entre agentes, públicos ou privados, com base em acordos formais assentados na confiança entre as partes com orientação em objetivos estratégicos comuns e concretos, complementando as organizações convencionais (WOOD Jr.; ZUFFO, 1998).

Ainda há muito a explorar quando se trata de redes de cooperação, principalmente por constituir-se numa nova forma de arranjo organizacional. Trata-se de um momento de transição no qual cabe ressaltar (SOUZA, 1993): o intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos; as crescentes flutuações dos mercados; a diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos; e as empresas em muitos países, defrontam-se com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

A partir das afirmações do autor, emerge o contexto da integração entre empresas, cuja intensificação das relações de cooperação interempresas está vinculada a uma tendência crescente da divisão de trabalho. Quanto maior o avanço na direção de um novo padrão industrial, mais consolidada tende a serem as alianças entre empresas (SOUZA, 1993).

Segundo Ribault et al. (1995), existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. Essas alianças são constituídas para atacar mercados específicos, com o objetivo de se apossarem de partes de mercados frente àqueles concorrentes que se encontram em desvantagem em relação às empresas ligadas por alianças estratégicas.

De maneira geral, as alianças são uma forma de cooperação entre empresas distintas com mesma finalidade. A cooperação empresarial pode ser sob três modalidades: a comercial, a industrial e a financeira.

A cooperação comercial baseia-se, fundamentalmente, na comercialização e distribuição de um produto ou de determinado serviço. As empresas concordam sobre as modalidades de distribuição, sem que existam limites de compra ou venda, podendo, em alguns casos, gerar assistência técnica no mercado ou na formação do pessoal. Exemplos dessa modalidade são os contratos de exclusividade ou franquias.

A cooperação industrial sustenta-se nos aspectos produtivos, tendo como objetivos produzir determinado bem, aglutinando os seus respectivos recursos e capacidades. A

principal característica dessa forma de cooperação é que todas as partes assumem o risco da operação.

Na cooperação financeira, as empresas ingressam, unicamente com o capital ou através da aquisição de ações. Essa modalidade de cooperação refere-se, principalmente, às instituições nacionais ou internacionais dedicadas a uma atividade financeira e, que na maioria dos casos foram criados com o objetivo de apoiar projetos de desenvolvimento empresarial.

Tratando-se especificamente de MEPs, a cooperação pode assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado (RIBAUT et al., 1995). Para ser efetiva, no entanto, essa forma de cooperação necessita de troca de informação entre várias empresas, do estabelecimento de intercâmbio de ideias, do desenvolvimento de visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e solução das dificuldades dos parceiros, o que, em síntese, significa abandonar o individualismo, ser tolerante e aceitar o concorrente como semelhante. No contexto atual, globalizado e altamente competitivo, o associativismo é a forma das pequenas empresas conseguirem força competitiva, pela união de esforços (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Portanto, as redes de empresas têm início através do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas. No entanto, todas devem ter como objetivo simultâneo realizar atividades comuns, permitindo-se concentrarem-se e especializarem-se em suas atividades principais (*core business*), obtendo vantagens como melhoria da produtividade, redução de custo, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão de obra e fornecedores, tendo ainda o aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e programas governamentais.

2.1 Processo de Formação de Redes de Cooperação

Assim como um produto, uma aliança também possui um ciclo de vida com fases pré-definidas. A consideração de aspectos referentes a cada fase do processo de formação das redes é relevante. Dentre as diversas fases, a seleção de parceiros e o planejamento da aliança recebem maior atenção na bibliografia. Já, dentre os pontos destacados, a entrada de um novo parceiro recebe nota especial, porque se considera que pode prejudicar ou mesmo melhorar a posição competitiva de um dos envolvidos, devendo-se considerar a posição que a rede terá após a entrada do novo integrante. Há ainda outras questões como compatibilidade e equilíbrio de contribuições e obrigações que devem ser considerados.

No entanto, o importante é que os novos parceiros devem ter valores e convicções que estejam de acordo com os utilizados pela rede e devem possuir as habilidades internas necessárias para que o acordo proposto empreste vantagens para todos os envolvidos.

Cada novo ingressante na rede, deve também realizar um planejamento próprio, onde o primeiro pré-requisito é que os objetivos para a rede estejam de acordo com os objetivos da empresa. Um bom planejamento pode auxiliar na economia de custos e tempo necessários para alterações posteriores. Nessa fase, entendem-se os riscos da aliança e planejam-se ações para lidar com esses riscos, criando um plano de ação com objetivos fixos, e se determina o escopo do funcionamento e ajustando a alocação de recursos para a empresa e para a rede.

Outra característica relevante em relação à formação da rede refere-se à estruturação física e organizacional. Aspectos como a padronização de atendimento a clientes, *layout*, equipamentos, uniformes, entre outros podem auxiliar no aumento de confiança e consolidação de identidade de rede.

De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Nas redes de empresas, há a possibilidade de configurarem-se

redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* (agrupamentos), ou como redes de cooperação.

Ribault et al. (1995) também cita os inconvenientes na formação de uma rede. Como a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa e só existe pela vontade dos dirigentes interessados, há um risco de instabilidade a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos de apoio mútuo.

2.2 Tipologias de redes

Como o objetivo principal das redes de empresas é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si e, por este ser um modo de associação por afinidade de natureza informal que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento, os autores não conseguem chegar a uma classificação uniforme quanto às redes de empresas. Isso porque as classificações são feitas considerando enfoques distintos, o que não permite afirmar que as classificações não são necessariamente antagônicas ou excludentes.

a) *Redes Topdown*: neste modelo a pequena empresa pode tornar-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa-mãe. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade e tampouco possui poder de influência sobre a rede. É chamado de modelo japonês. A relação é feita de modo sincronizado, procurando-se negar as divergências e impedir os conflitos (CASAROTTO; PIRES, 2001, p. 36).

b) *Redes Flexíveis*: aqui as pequenas empresas tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas. As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados (CASAROTTO; PIRES, 2001, p. 37).

c) *Redes Verticais*: segundo Santos et al. (1994), essas redes são normalmente encontradas no caso em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos, ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços.

d) *Redes Horizontais*: abrangem empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação. Por envolverem concorrentes diretos, esse processo está mais sujeito a conflitos do que o das redes verticais. São implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam ou lançar e manter nova linha de produtos.

e) *Convergência dos fluxos*: Castanha (1999) destaca a constituição das redes baseada na convergência dos fluxos e não apenas nas direções, e, segundo o autor esta classificação é a mais adequada, uma vez que o local dos fluxos geralmente coincide com o depositário da cooperação. Nesse sentido, o autor utiliza quatro tipologias de redes: transversal, longitudinal, ortogonal e planar.

Na tipologia Transversal, os fluxos são voltados para os produtos, vindo dos fornecedores e indo para distribuidores e consumidores, passando e convergindo em uma área de montagem. A produção concentra-se em uma única empresa, com a montagem final realizada ou pelos mesmos coprodutores participantes ou por um centro criado especificamente para a essa operação. Na Longitudinal os fluxos convergem na gestão do suprimento ou na gestão da distribuição. As empresas, os fornecedores e os distribuidores

comuns se organizam para ganhar em escala e, também, em competências complementares (CASTANHA, 1999, p. 145).

A tipologia Ortogonal é baseada nos fluxos e ocorre quando estes se concentram em uma função ou atividade-chave comuns às cadeias de valor das empresas constituintes da rede (CASTANHA, 1999). A tipologia planar, por sua vez, configura-se por meio de combinações aplicadas nas tipologias anteriores, admitindo-se que elas não são mutuamente excludentes. Castanha (1999) enquadra nessa tipologia todas as outras configurações que não apresentam uma uniformidade em seus fluxos ou aquelas que não podem ser bem explicadas pelas demais tipologias.

2.3 A Rede de Supermercados *Rede Super*

Há 30 anos, era mais marcante a presença das empresas familiares em Santa Maria. Essas empresas, em sua grande maioria, eram pequenos negócios geridos pelos próprios idealizadores ou ainda negócios que já se encontravam na segunda geração da família. Seus métodos para administrar eram empíricos, baseados no *feeling* dos seus gestores e, juntamente, no perfil da economia vigente na época, caracterizada por altos juros e constante oscilação no valor nominal da moeda corrente.

A habilidade para a condução do negócio era passada dos pais para os filhos. Mas, na década de 80, já se apresentava uma forte corrente de gestores que acreditava que o conhecimento sobre mercado, negócios e ferramentas que poderiam auxiliar no progresso de suas empresas.

Entretanto, nas médias e pequenas empresas, continuava a preponderar o aprendizado baseado no método de gestão sob os efeitos de um mercado onde havia altos índices de inflação. As operações deixavam excelente margem de contribuição e por consequência grande lucratividade. Esse cenário começou mudar com a criação do Plano Real, que trouxe a abertura de mercado juntamente com a forte concorrência.

Nesta época surgiram os grandes supermercados que levaram boa parte dos clientes dos pequenos supermercados, pois tinham como estratégia colocar seus produtos na mídia, estimulando o consumidor. Assim, as vendas despencaram. Além disso, os pequenos supermercados também não possuíam capacidade de compra, estabilizando as vendas e a seguir diminuindo-as. Somando-se a isso, a alta de todos os custos operacionais: mão de obra, energia elétrica, água, telefone, benefícios como vale-transporte e os demais encargos sociais. Com as vendas em baixa, havia a iminência de fechamento dos negócios, o que acabou ocorrendo com muitos supermercados.

Nesta fase ficaram evidentes as deficiências e as vulnerabilidades dos pequenos supermercados. Não havia qualquer sistema de controle de estoques, de gastos, nenhum tipo de planejamento financeiro, controle de preços ou de trocas de mercadorias vencidas ou avariadas. O que havia era uma grande compensação em função dos lucros nas vendas que compensavam as perdas pela ineficácia administrativa.

Entre os anos de 1994 e 1996, o presidente da Rede Super integrava, o Sindicato do Comércio Varejista, oportunidade que levou à discussão esta crise que estava se instaurando. Na época, o presidente da Rede em questão também exercia o cargo de presidente do sindicato, e foi o momento em que realizou um esforço para integrar todos os proprietários de supermercado ao sindicato. Foram nessas reuniões nasceram as primeiras ideias de associação em redes de cooperação.

Então, havia três fatores favoráveis: espírito associativista, compra de produtos de forma conjunta e experiência de mídia cooperada. Na cidade de Pelotas, numa reunião de sindicatos, surgiu a intenção de constituir uma rede de compras, que, trazida à reunião do sindicato, todos acataram a ideia. O primeiro passo foi fazer um anúncio conjunto dos produtos e foi contratada uma agência que elaborou uma propaganda, mostrando, em primeiro

plano, o que era a Rede Super e suas promoções e, em seguida, uma estrada com várias placas indicando o nome dos supermercados que compunham essa rede.

Com a evolução desse conceito foram criadas regras para permanência e ingresso na rede. Numa avaliação atual, a Rede em questão considera ter adquirido e enraizado um conceito junto ao fornecedor, expresso através das formas de promoção, política de preços, características dos anúncios, fixados junto à percepção do consumidor. Relacionado ao negócio, verifica-se que o franqueado de menor desempenho está estabilizado e o de melhor desempenho está crescendo acima da média do setor. Então, pode-se inferir que o formato atual está correto. No entanto, é unânime a necessidade de fazer algumas modificações, trazer inovações ao formato existente. Isso fica mais nítido quando grandes empresas, como Carrefour e Walt Mart, que custaram a entender a Rede Super como um concorrente, adotam uma postura diferente da inicial e já tomam algumas iniciativas semelhantes àquelas criadas pela rede.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Nessa investigação, procurou-se, através de um estudo de caso, identificar quais os fatores de competitividade foram alcançados por uma rede de cooperação no setor de supermercados, sediados no município de Santa Maria/RS. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória, a fim de permitir uma investigação planejada sobre o tema; uma pesquisa bibliográfica que proporciona aprofundar o tema proposto segundo a percepção dos autores, servindo fundamentalmente para parametrizar e confrontar as experiências do pesquisador com a realidade encontrada, verificada a partir da pesquisa de campo.

Concluída a coleta e tabulação dos dados levantados foi aplicada a técnica de estatística descritiva com o objetivo de descrever o perfil da rede observada, procurando seus pontos fortes e fracos.

Com o intuito de estudar a variabilidade entre as respostas atribuídas pelos pesquisados ao instrumento de pesquisa, utilizou-se a técnica estatística de análise de variância, seguida do teste de Duncan para comparação das médias aritméticas.

A pesquisa foi aplicada em supermercados associados à Rede Super, sediados na cidade de Santa Maria. A Rede Super, atualmente possui 56 franqueados, dos quais dez têm sede em Santa Maria, e 46 unidades em outras cidades da região central do Estado. Esse número pode ser alterado a qualquer momento em razão dos critérios que determinam a permanência de cada filiado à rede.

Os supermercados que participaram do estudo foram: Supermercado Copetti, que possui três estabelecimentos e 57 empregados; Supermercado Sthangerlin, que possui dois estabelecimentos e 55 empregados; Supermercado Bertagnolli, com 02 lojas e 43 funcionários; Supermercado Pozzobon, com duas lojas e 53 empregados; Supermercado Feltrin, com um estabelecimento e 62 empregados.

Nesta coleta de dados, obtiveram-se informações sobre a situação dos supermercados integrantes da rede, contrastando o cenário percebido antes e após sua adesão, segundo a percepção de seus proprietários e colaboradores.

Para obter informações relevantes ao estudo proposto, foram elaborados questionários que foram distribuídos e aplicados em 100% dos proprietários dos estabelecimentos integrantes da rede e, para uma amostra de 58 colaboradores. A técnica de amostragem utilizada foi a estratificada.

Os dados foram coletados através de questionários com perguntas fechadas, divididos para os proprietários e para colaboradores, os quais continham 28 e 14 questões, respectivamente. As perguntas para ambos os públicos têm o mesmo enfoque, o que permitirá observar o caráter comprobatório das respostas.

As questões quantitativas tiveram opções de resposta baseadas na escala de Likert, que permite respostas com níveis variados de classificação. Para avaliar a importância dos quesitos relevantes para a avaliação, as respostas variavam de “muito ruim” a “muito bom”, numa escala de 1 a 5, e o questionário aplicado foi elaborado segundo a relevância dos critérios para a qualificação do estudo da pesquisa.

Num segundo momento foi utilizado o cruzamento de algumas variáveis tomadas duas a duas, a fim de aprofundar as conclusões buscando elementos que poderão ter relevância dentro das diversas variáveis, relacionadas às hipóteses.

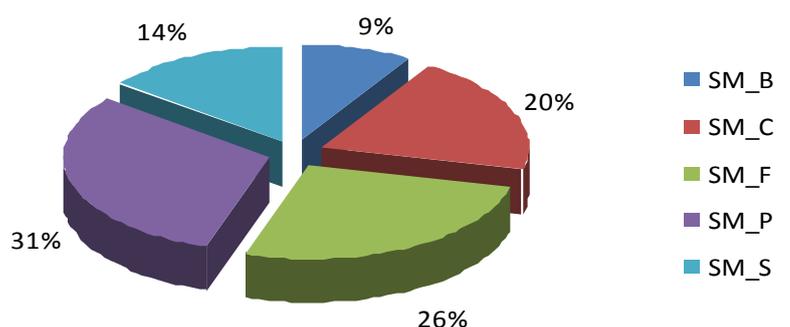
Utilizou-se para análise dos dados os aplicativos computacionais *Statistica 7.1* e *JMP 7*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, serão apresentados alguns resultados relevantes e suas respectivas discussões referentes ao levantamento de dados obtidos nos questionamentos feitos aos colaboradores e aos proprietários das empresas.

4.1 Resultados dos questionamentos feitos aos Colaboradores

Nos resultados apresentados na Figura 1 verifica-se que a maior proporção de colaboradores pesquisados em cada empresa da rede, foi no Supermercado Pozzobon (31%) e a menor porcentagem no Supermercado Bertagnolli (9%).



SM_B = Supermercado Bertagnolli
SM_F = No Supermercado Feltrin
SM_S = Supermercado Stangharlin

SM_C = Supermercado Copetti
SM_P = Supermercado Pozzobon

Figura 1 – Local da entrevista do colaborador

Quanto ao perfil do funcionário em relação a sua atuação na empresa antes da adesão à Rede, os resultados evidenciam que 81% dos colaboradores dos supermercados que integram a rede foram contratados após a adesão das empresas à rede. Também, constatou-se que mesmo que a grande maioria foi contratada (81%), 79% dos colaboradores não mudaram de função após a adesão dos supermercados à rede.

Com relação ao questionamento se o funcionário recebeu ou não algum treinamento na empresa, o resultado expressa que apenas 44% dos colaboradores receberam algum tipo de treinamento relacionado ao exercício da sua atividade profissional. Portanto, 56%, a maioria deles, não recebeu ou participou de nenhum tipo de capacitação ou treinamento promovido pela empresa da qual participam.

Quanto a informação se o colaborador recebeu algum treinamento promovido pela rede, verifica-se que somente 12% dos colaboradores que integram os supermercados da rede

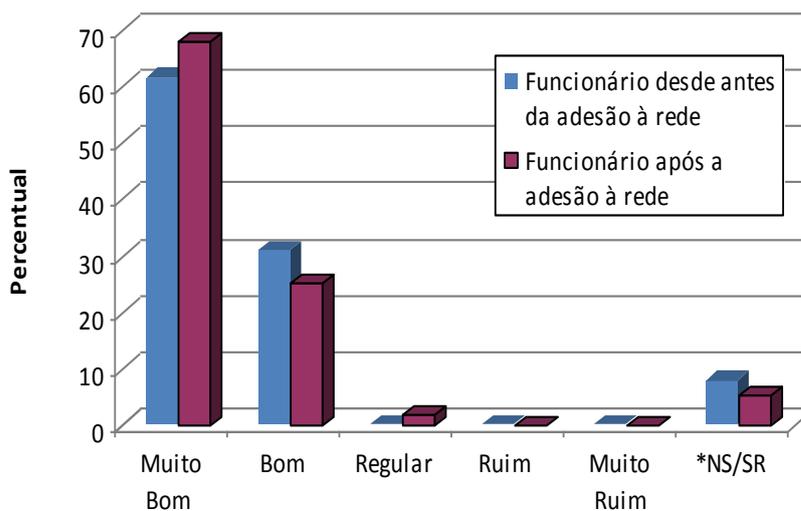
receberam algum tipo de treinamento relativo as suas atividades ou a particularidades da operação das empresas em rede.

Quando se refere ao clima organizacional encontrado em cada uma das empresas pesquisadas, fica tipificado que a grande maioria dos colaboradores aponta esse aspecto como favorável ao desempenho das atividades e que nenhum atribui como desfavorável, tanto os empregados que acompanharam a transição do modo individual para o formato de operação em rede.

Na questão referente as condições de trabalho, evidencia-se a percepção de melhorias nos supermercados após sua adesão à rede. Para os colaboradores que laboravam nos supermercados antes da rede, esse item fica ainda mais nítido e, para os demais, as condições de trabalho vêm apresentando evolução.

Quando abordado o quesito crescimento no nível de exigência na execução das tarefas, explicitou-se que a maioria dos colaboradores apontaram o aumento das exigências e benefícios para o ambiente operacional, considerando como favoráveis os aspectos e critérios que elevaram o nível de exigências.

Quando analisado o fator de acerto ou benefício trazido pela adesão à rede pelos supermercados pesquisados, o resultado mostra-se amplamente favorável (Figura 2). A maioria dos colaboradores entrevistados consideram a decisão como medida responsável pelo sucesso alcançado pelas empresas.



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 2 – A empresa tomou a decisão acertada ao aderir à rede

No que tange à adoção de medidas para a adequação das atividades, a percepção evidenciada pelo universo de colaboradores pesquisados diverge. Aproximadamente 50% daqueles colaboradores que acompanharam a migração do formato de operação consideram como boas ou muito boas as orientações para adaptação ao trabalho como uma iniciativa da rede. Por outro lado, apenas pouco mais de 40% dos colaboradores, que trabalham após a adesão, apontam como boas ou muito boas as ações de adequação. Ainda, aproximadamente 40% dos colaboradores considera regular ou ruim as ações de adaptação, ou seja, o treinamento para enfrentar um novo formato de operação é insuficiente ou deixa lacunas.

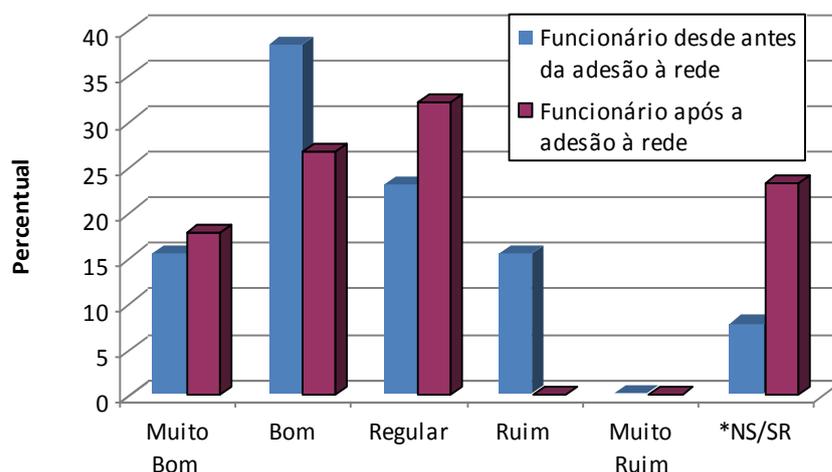
A questão relacionada ao aumento do número de clientes foi amplamente favorável à operação da rede constituída. Tanto os colaboradores que ingressaram nos supermercados após o início da operação, quanto aqueles que estavam antes da rede, perceberam que, ao longo dos anos, houve aumento significativo na circulação de clientes dentro das lojas.

No que se refere à imagem da empresa, verifica-se o mesmo fenômeno do item anterior, em que os colaboradores arguíram que a empresa tornou-se mais conhecida após o seu ingresso na rede.

Quanto à satisfação em integrar o quadro de funcionários de uma empresa da rede, o resultado mostra que mais de 80% dos colaboradores, nas duas faixas pesquisadas, possui alto grau de satisfação quanto a sua participação na empresa.

No que se refere à comunicação, especificamente sobre a clareza das informações comuns às empresas da rede, pode-se inferir que esta apresenta um bom nível, ou seja, aproximadamente 70% dos colaboradores de ambos os períodos classificam como muito boa ou boa a clareza das informações que tramitam na rede.

Quanto ao nível de conhecimento dos objetivos da rede, é perceptível certa deficiência (Figura 3). Somente 45% dos funcionários remanescentes à atividade antes da rede constituída referiram conhecer os objetivos da rede de forma estruturada. Por outro lado, quase 15% deste universo julgaram não conhecer os objetivos da rede. Já, dos funcionários contratados após a formação da rede, apenas 40%, aproximadamente, mencionam conhecer os objetivos da rede e em torno de 25% sequer responderam à questão.



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 3 – Nível de conhecimento dos objetivos da rede

No que diz respeito a questão se o colaborador trabalhava ou não na empresa antes de aderir a rede, foi constatado, a partir dessa análise, que 100% dos colaboradores do Supermercado B (Bertagnolli) que responderam ao questionário foram contratados após a adesão da empresa à rede. Cerca de 62% dos colaboradores do Supermercado C (Copetti) estão na empresa antes desta aderir à rede. No Supermercado F (Feltrin), mais de 80% de seus funcionários foram contratados após a adesão à rede. Mais de 90% dos colaboradores do Supermercado P (Pozzobon) foram admitidos após a adesão à rede e 100% dos colaboradores que responderam às questões pertencem ao quadro de colaboradores do Supermercado S (Stangharlin) após a adesão deste à rede.

A Figura 4 refere-se a mudanças ou não de função do colaborador após a adesão da empresa à rede, no qual, observa-se que somente 20% dos colaboradores tiveram funções alteradas após a adesão do mercado à rede.

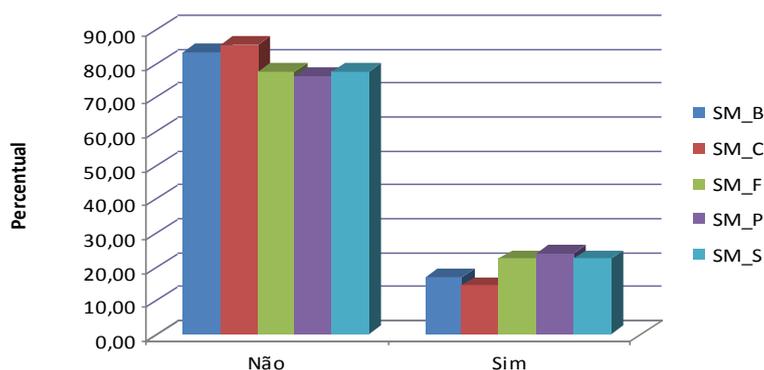


Figura 4 – Comparação entre os funcionários para verificar se mudou de função após a adesão da Empresa à Rede

Quanto à participação dos colaboradores em algum tipo de treinamento na empresa, os resultados apontam que cerca de 50% do pessoal pesquisado recebeu algum treinamento proporcionado pela própria empresa, destacando-se o Supermercado Feltrin onde menos de 10% de seus funcionários reconhecem ter recebido qualquer tipo de treinamento.

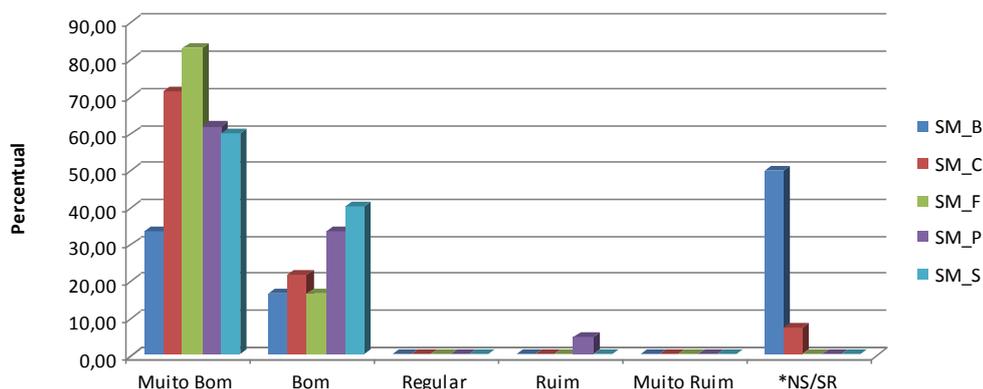
Com relação ao percentual de colaboradores por empresa que receberam algum treinamento promovido pela rede, foi constatado que somente 20% dos colaboradores dos Supermercados Copetti e Stangharlin e menos de 5% dos funcionários do Supermercado Pozzobon tiveram treinamentos promovido pela rede. Nos demais supermercados, nenhum dos colaboradores pesquisados tiveram qualquer tipo de treinamento promovido pela rede.

Na questão que compara as alterações no clima organizacional da empresa, observou-se que nenhum dos colaboradores pesquisados refere-se de forma negativa ao clima organizacional de suas empresa. Alguns funcionários contratados há pouco tempo não responderam ao questionário, mas, de forma geral, pode-se considerar como satisfatório o clima organizacional nas empresas pesquisadas.

Quanto à comparação as possíveis melhoras nas condições de trabalho dos colaboradores, novamente, as respostas mostram que houve melhora nas condições de trabalho nos supermercados após sua adesão à rede, o que permite destacar a ocorrência de iniciativas no sentido de implementar ações de melhoria para as condições do ambiente de trabalho em todas as empresas pesquisadas.

Quanto ao nível de exigência para a execução das tarefas, a grande maioria dos colaboradores entende que houve aumento dessa exigência, face ao crescimento e complexidade da nova forma de operação. No entanto, a opinião dos colaboradores do Supermercado Pozzobon diverge, mas em nenhum dos casos foi apontada como ruim, significando queda nesse quesito.

Na comparação das empresas quanto à tomada de decisão acertada ao aderir à rede, mais uma vez, fica evidente que os colaboradores entrevistados julgam acertada a adesão dos supermercados à rede (Figura 5). Esse resultado sintetiza como positiva sua percepção sobre a operação administrada sob a forma de rede. Ainda, pode-se observar que, no Supermercado Pozzobon, há alguma desconfiança sobre a operação no formato atual. No supermercado Bertagnolli, quase 50% dos entrevistados não possuem opinião formada acerca do assunto.



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 5 – Comparação quanto à tomada de decisão acertada ao aderir à rede

Quando se aborda o treinamento para adaptação da operação sob a forma de redes de cooperação, observa-se muita disparidade de opiniões, que podem ser justificadas em razão de terem recebido treinamento apenas aqueles que acompanharam a transição, sendo que os mais recentes não tiveram preparação.

Quanto ao questionamento sobre o aumento do volume de clientes circulando nas lojas, pode-se perceber que é praticamente unânime a conclusão de que houve crescimento no número de clientes dentro dos supermercados. As respostas que apontam como regular ou que não soube ou não respondeu referem-se aos colaboradores contratados recentemente pelas respectivas empresas.

No item que compara o aumento por empresa da imagem da mesma, verifica-se que a maioria dos entrevistados percebe que houve representativa melhora na divulgação e exposição dos supermercados na comunidade em geral. Apenas os colaboradores contratados recentemente apontaram como regular ou não responderam à questão.

Na comparação dos supermercados a satisfação dos colaboradores ao integrar uma empresa da rede, destaca-se e reforça-se o clima organizacional expresso pela satisfação dos colaboradores em integrar uma empresa da rede. Esse item pode apresentar distorção por confundir-se a rede com o próprio supermercado.

Quanto à comparação do nível de clareza das informações comuns à rede, percebe-se que as respostas são distintas para todos os integrantes da rede. Nos supermercados Bertagnolli, Feltrin a comunicação apresenta os melhores índices, podendo ser considerada como boa ou muito boa em sua grande maioria. Nos supermercados Stangharlin e Pozzobon, pode ser considerada em bom nível, mas já são percebidas divergências que apontam problemas e, no Supermercado Copetti, verificam-se os níveis mais baixos de informações comuns à rede.

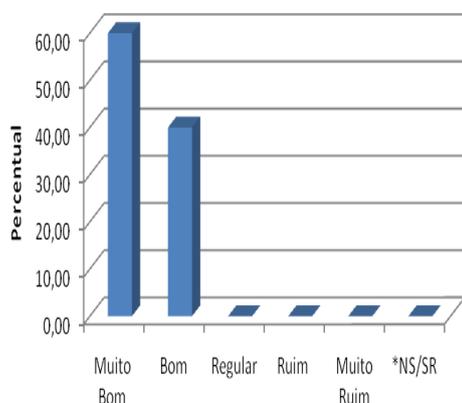
Quando se compara o nível de conhecimento dos objetivos da rede, os resultados apresenta-se bastante dispersos as opiniões agravadas pelo representativo número de colaboradores que não responderam a questão.

4.2 Resultados dos questionamentos feitos aos Proprietários das empresas

Na sequência seguem as representações das respostas dos proprietários das empresas, relacionadas ao crescimento do faturamento e volume de vendas.

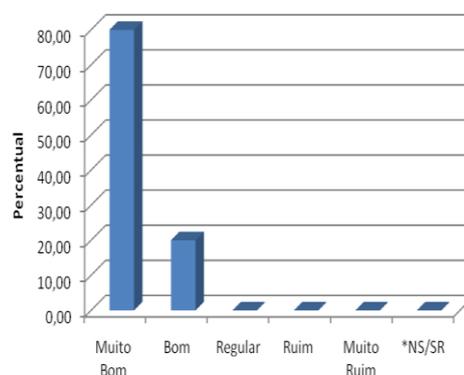
Na Figura 6 estão os resultados das questões relacionadas ao crescimento do faturamento da empresa conforme os proprietários das empresas. Verificou-se que todos os proprietários identificaram um aumento expressivo no faturamento de suas empresas, sendo identificada pelo aumento do volume de vendas (Figura 7), onde não há registros ou indícios

de dúvida sobre a evolução do crescimento das vendas em nenhum supermercado integrante da rede.



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 6 – Crescimento no faturamento da empresa



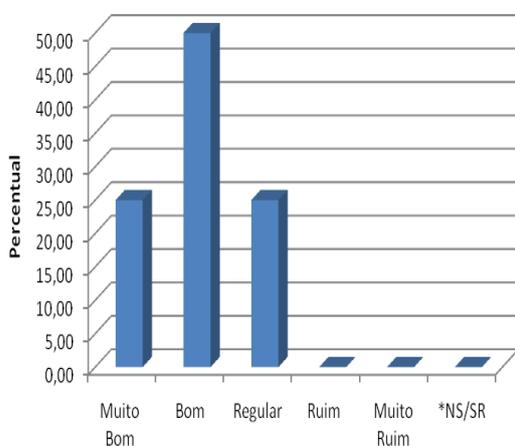
*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 7 – Aumento no volume de vendas

Quanto a satisfação com relação à redução no preço de produtos e serviços adquiridos pela empresa, os resultados mostraram que todos são unânimes ao afirmar que obtiveram redução de preços nas operações de compra de produtos ou tomada de serviços, no entanto, a maioria classifica como bons os índices obtidos inferindo que esses índices deveriam ser melhores.

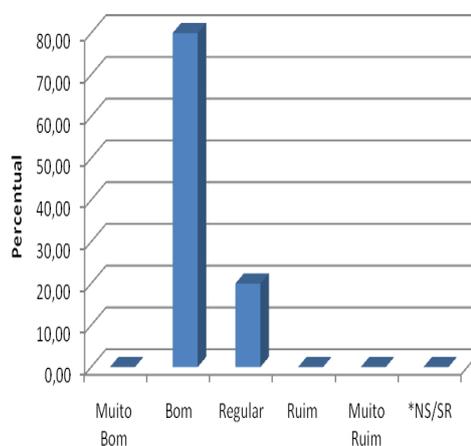
No que tange ao aumento no contingente de colaboradores, todos os empresários afirmam que tiveram que aumentar o número de empregados, mas que esse crescimento poderia ter sido otimizado, ou seja, poderiam ter tido menos contratações para atender as operações.

No item referente as alterações e/ou investimentos em processos internos e/ou gestão, os empresários puderam avaliar se o volume de investimentos realizados para adaptação dos processos atendeu sua expectativa, onde há registros que aproximadamente 75% deles ficaram satisfeitos com essa relação, mas 25% a consideram como normal (Figura 8).



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 8 – Alterações e/ou investimentos em processos internos e/ou gestão



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 9 – Inserção de novas tecnologias na produção e/ou comercialização

A questão relacionada à aquisição de novas tecnologias para produção ou comercialização de seus produtos foi apresentada com o objetivo de mapear se houve a necessidade de inserir novas tecnologias nas rotinas e processos de operação dos supermercados em razão da rede. Pode-se afirmar, de acordo com as respostas, que aproximadamente 80% dos empresários registram que houve necessidade de implementação de novas tecnologias (Figura 9).

A questão que avalia o crescimento da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor, apresenta que aproximadamente 80% dos empresários verificaram que precisaram de um crescimento sob este aspecto e apenas 20% afirmaram que permaneceram inalterados neste item.

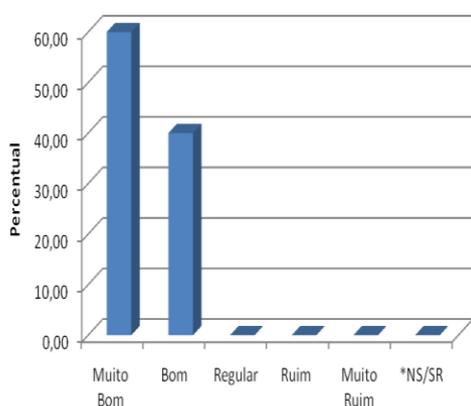
Quanto à necessidade de aumentar a variedade de produtos, observa-se um aumento na variedade dos itens comercializados pelos supermercados, verificando um crescimento em 100% das empresas.

Quanto ao aumento do volume de circulação de pessoas nas lojas e por consequência o aumento do número de clientes, há a confirmação que todas as lojas tiveram crescimento.

Com relação a imagem da empresa, verificou-se que aumentar a visibilidade de suas empresas é um dos pré-requisitos eleitos pelos empresários para aderir à rede. Nessa avaliação, aproximadamente 20% deles considera apenas normal o crescimento da visibilidade de sua empresa, enquanto que outros 80% acreditam que o fator de adesão à rede trouxe significativa melhora na visibilidade da empresa para a comunidade.

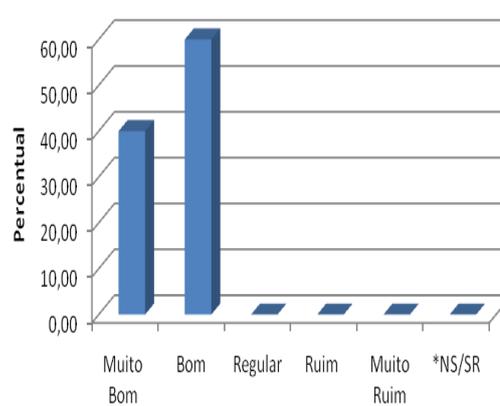
O item que destina-se a avaliar a gestão de marketing da rede, no que se refere a propaganda e/ou divulgação da empresa, sob a percepção dos seus filiados, fica evidente que todos estão satisfeitos e consideram adequada e equilibrada a forma de gestão de marketing da rede.

Avaliando a confiança nos sistemas de gestão das redes, verifica-se que todos consideram adequados os sistemas e processos utilizados para gerir a rede (Figura 10).



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 10 – Quanto ao nível de confiabilidade no sistema de gestão da rede



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 11 – Quanto aos critérios de avaliação para ingresso na rede

Para corroborar com a questão da confiabilidade da rede, a resposta a essa pergunta visa obter a percepção dos empresários quanto à credibilidade dos gestores da rede. De acordo com os resultados, os gestores possuem o apoio e a confiança dos filiados.

A questão destina-se a avaliar qual é o grau de envolvimento dos filiados à rede com os compromissos estabelecidos, os empresários apontam que há certo desequilíbrio, pois há supermercados que realmente se envolvem e se comprometem de forma efetiva, mas que há

aqueles que somente participam de maneira superficial, e o percentual de aproximadamente 40% é significativo (Figura 11).

Como forma de checar a questão anterior, esta pergunta destina-se a avaliação dos critérios estabelecidos para o ingresso na rede e todos se mostram satisfeitos com a política e as regras vigentes.

De forma semelhante, esta pergunta procura avaliar se os critérios para a permanência dos filiados à rede são eficientes, segundo a visão dos empresários entrevistados. Em resposta, aproximadamente 20% acredita que as regras são regulares e aproximadamente 80% as consideram boas, verificando-se que 100% dos entrevistados as julgam suficientes.

A questão que busca verificar se os objetivos da rede são conhecidos e compreendidos claramente por seus filiados, demonstra que 100% dos entrevistados consideram satisfatório o nível de conhecimento e compreensão acerca dos objetivos comuns à rede.

No que diz respeito a individualizar a participação de cada empresário para o desenvolvimento da rede, novamente, há unanimidade entre os entrevistados quando afirmam que participam efetivamente para o crescimento da rede.

No questionamento que visa contribuir para a verificação da participação individual ativa dos empresários no desenvolvimento e tomadas de decisão em nível de rede, aponta que 100% dos entrevistados acreditam que participam de forma efetiva de todas as decisões que envolvem a operação em rede.

Quanto ao nível de clareza das informações que circulam e são referentes à rede, os entrevistados consideram que a comunicação se dá de forma efetiva e clara em todos os aspectos que envolvem a rede.

Com relação ao nível de satisfação dos empresários quanto aos objetivos estabelecidos pela rede, os resultados apontam que aproximadamente 60% dos entrevistados consideram-se muito satisfeitos e 40% se julgam satisfeitos.

Na questão que pretende-se identificar se a rede possui sistemas de controle dos objetivos e processos comuns a todos os supermercados da rede, as respostas são diversificadas e aproximadamente 40% dos entrevistados consideram bons, 40% julgam de forma normal ou regular e 20% não responderam a pergunta. Assim, verifica-se que os processos de controle não mostram solidez.

Os resultados apontam que há estímulo para ocorrer a integração entre os supermercados filiados à rede, entre si e com a própria rede, mas não há evidências de que essa integração seja considerada muito boa, tampouco pode-se afirmar que ela não exista ou seja ruim.

Na questão que busca verificar se os empresários tiveram atendido esse outro pré-requisito de adesão à rede, verificou-se que 100% dos entrevistados afirmam que, após a adesão à rede, suas empresas tiveram maior exposição à mídia.

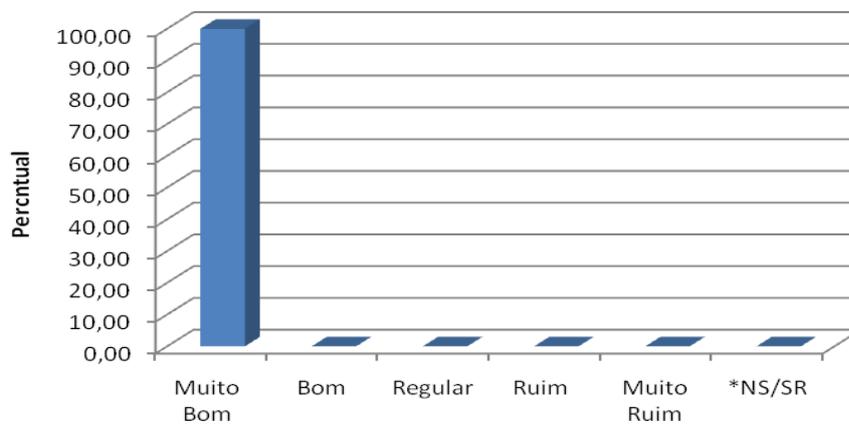
Também obteve-se a informação de que todos os supermercados que aderiram à rede, segundo seus proprietários, ganharam agilidade e flexibilidade na reposição de seus produtos.

No item que busca esclarecer se a distribuição dos produtos adquiridos pela rede atende às necessidades de cada supermercado de forma individual, novamente, todos os entrevistados afirmam de forma positiva.

Na questão que visa identificar se houve mudança no perfil dos colaboradores dos supermercados após a adesão à rede, as repostas mostram que houve a necessidade de qualificar os empregados que estavam atuando nos supermercados e continuaram após a operação em rede, bem como os novos contratados necessitam de perfil mais qualificado para exercer as tarefas de rotina.

O questionamento que visa sintetizar a opinião dos empresários sobre o aspecto geral do reconhecimento de fatores positivos, adquiridos após o ingresso de suas empresas à rede apontam que todos os entrevistados reconhecem que, mesmo havendo itens a serem

corrigidos, a decisão de participar da rede foi extremamente acertada e estão todos satisfeitos com o desempenho de seus empreendimentos (Figura 12).



*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

Figura 12– Avaliação geral após o ingresso da Empresa à Rede

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O formato de gestão através da associação em redes de cooperação, adotado por empresas de pequeno e médio porte, é uma tendência incontestável rumo à obtenção de condições de competitividade no mercado atual. Isso porque a associação de empresas pode ser considerada uma forma de ganho em competitividade, sob o ponto de vista empresarial, mas traz consigo grande complexidade administrativa e organizacional para as empresas associadas.

Neste estudo, adotou-se o conceito de que rede de cooperação é uma organização da qual participam empresas do mesmo setor com objetivos comuns, formalmente relacionadas, na qual cada organização mantém suas características gerenciais originais, participando diretamente das decisões e dividindo com todas as demais os objetivos alcançados através do esforço coletivo.

Também, salienta-se que das decisões que motivaram a formação da rede de cooperação da Rede Super, objeto do estudo, destacam-se a necessidade de obter melhores condições de negociação com os fornecedores, o reforço da imagem de cada organização pela força alcançada pela rede, o corrente pensamento associativista dos fundadores e a necessidade de sobrevivência, fundamentados na crença de que seus esforços individuais, se somados, poderiam trazer algum tipo de benefícios a todos.

O aumento no faturamento das empresas, o poder de compra junto aos fornecedores, o aumento do número de clientes, o crescimento no mix de produtos ofertados foram fatores que trouxeram solidez à rede e a consolidação desse formato de operação, trazendo a consequente melhora na qualidade das relações entre os integrantes da rede.

Pode-se destacar como ponto positivo o fator social, pois a rede trouxe mais vagas de empregos para as suas comunidades, em razão da necessidade de redimensionar os antigos negócios ao novo formato de operação. As empresas, antes da adesão à rede, apresentavam-se carentes de novos conceitos de gerenciamento e tecnologias mais atualizadas e, com a rede, chegaram a exigência de utilização de novos equipamentos e tecnologias e a adoção de sistemas gerenciais mais modernos e eficazes.

Um dos itens que precisa ser melhorado é o treinamento dos colaboradores, tanto para o desempenho de suas tarefas essenciais quanto para que cada empregado consiga colaborar de maneira mais efetiva a operação em rede. O desconhecimento dos objetivos da rede, a falta de informações estruturadas leva os colaboradores a se definirem como apenas mais um

empregado desempenhando algum tipo de atividade remunerada. Faltam-lhes condições de verificar com mais amplitude o trabalho que é realizado dentro de cada uma das empresas associadas e as suas relações com a rede da qual participam.

Ainda, para finalizar, sugere-se algumas contribuições à Rede Super:

- disponibilizar um instrumento capaz de auxiliar no mapeamento de todos os funcionários pertencentes a cada uma das empresas da rede, criando um sistema de cadastro com informações técnico-profissionais e pessoais de cada funcionário, capaz de delinear seu perfil profissional. Nesse mesmo instrumento, podem constar informações sobre todos os treinamentos, promovidos ou não pela rede que o colaborador frequentou ao longo de um ano, e, ainda, uma avaliação de desempenho individual que permitirá à empresa classificá-lo em níveis de qualificação e aptidão ao serviço. Este mecanismo pode auxiliar na retenção de talentos nas empresas associadas e estimular que os colaboradores, por sua vontade, busquem melhor qualificação profissional e com ela os benefícios dessa qualificação;

- criar um sistema de comunicação interna proporcionando que todas as informações sobre produtos, ofertas, treinamentos, difusão dos objetivos e metas seja de fácil acesso a todos os funcionários da rede. Tal iniciativa poderá tornar os colaboradores mais envolvidos com as operações sob sua incumbência;

- e, finalmente, que seja permitido o acesso de pesquisadores acadêmicos na rede e que estes possam ter cada vez mais informações, para que consigam contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento científico da atividade das empresas em redes de cooperação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGAS, **Revista do supermercado gaúcho** n. 223, março de 2002.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

CASAROTTO, N. F. PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTANHA, A. **Redes estratégicas e empresas de pequeno porte: modos de relacionamento em uma inserção competitiva coletiva**. Niterói: UFF, 1999.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil – 2002**.

KLOTZKE, M. C. **Redes Estratégicas: conceito e teoria**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, jan/ abr, 2002. p. 85-104.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996. 152 p.

LEON, M. H. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, Dez., 1998.

PUGA, F. P. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Textos para Discussão, 2002.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1995.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. H.A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SOUZA, M. de. **Cooperação inter-empresas e difusão das inovações organizacionais**. STTDE/FECAMP/UNICAMP-IE.1993.

WOOD Jr, T. ZUFFO, P. **Supply chain management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, Jul/set, 1998.