

# Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos

Ingridi Vargas Bortolaso (UNISINOS, RS, Brasil) – [ingridib@unisinis.br](mailto:ingridib@unisinis.br)  
• Av. Unisinis, 950, B. Cristo Rei, CEP: 93022-000, São Leopoldo-RS  
Miguel Afonso Sellitto (UNISINOS, RS, Brasil) – [sellitto@unisinis.br](mailto:sellitto@unisinis.br)

## **Resumo**

*O objetivo deste artigo foi identificar e analisar vantagens competitivas que surgiram pela ação em rede de lojas de material esportivo no RS, participantes do programa Redes de Cooperação da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado. A rede é formada por vinte e três lojas, que têm quarenta pontos de venda. O método de pesquisa foi o estudo de caso exploratório. As principais vantagens competitivas identificadas foram: vantagens nas negociações e poder de barganha; redução de riscos; conhecimento; marketing compartilhado e troca de informações. Também, foram identificadas e comentadas as principais informações trocadas por lojas em uma amostra da região central do Estado.*

**Palavras-chave:** *Redes de Cooperação, Competitividade em rede, Informação em rede.*

## **Abstract**

*The objective of this paper was to identify and analyze competitive advantages that arose from networking activities by sports goods retailers that participate in a Cooperation Network in Rio Grande do Sul. The network is part of a program created by the State Secretary of Development and International Affairs. The network is comprised of twenty three stores associated with forty points-of-sale. The exploratory case study method was used. The main competitive advantages observed were: greater bargaining power; risk reduction; knowledge; shared marketing; and exchange of information. We identified and commented on the main information exchanged and shared by a set of firms sampled in the central part of the state.*

**Keywords:** *cooperation network, networking competitiveness, networking information*

## 1. INTRODUÇÃO

A abordagem das redes de cooperação entre empresas é uma forma de descrever organizações que cooperam entre si, para obtenção de resultados, não como individualidades isoladas e independentes mas como um conjunto mutuamente dependente e inserido em um contexto econômico, histórico, político, cultural e social. O uso da abordagem das redes de cooperação exige e oferece motivações de diversas naturezas, além da faceta puramente econômica e produtiva (GRANOVETTER, 1983).

Grandes empresas têm optado por alianças estratégicas, joint-ventures, franquias, fusões e incorporações. Muitas vezes, estas alianças ocorrem, inclusive, entre empresas concorrentes. Pequenas e médias empresas (PME) têm se organizado para a cooperação. Em redes empresariais, cooperativas, consórcios ou outras formas de cooperação, as PME's podem superar barreiras econômicas e financeiras e alcançar vantagens competitivas, tais como: níveis de produtividade, qualidade, escala e flexibilidade, necessárias para enfrentar as pressões competitivas globais e participar do atual mercado competitivo, valorizando suas especificidades (SOUZA, 1985; WITTMANN, VENTURINI e SCHMITT, 2004; MALETZ, 2003; BRAGA, 1999).

Redes de PME promovem complexas interdependências. Os membros trocam entradas e saídas bidirecionalmente e exploram a proximidade geográfica para gerar competitividade (HUMAN e PROVAN, 1997). Prevalece a dependência mútua: os parceiros atuam com base em relações com maior confiança e menor grau de subordinação, o que não implica ausência de controle ou coordenação na rede (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). Estudos empíricos indicaram que instrumentos e regras aceitas pelos participantes reforçam a confiança interna, inibem comportamentos oportunistas e aumentam o capital social das regiões em que as redes se localizam (MALAFAIA et al., 2007).

O tema redes de cooperação tem recebido atenção crescente em pesquisas no campo da Engenharia de Produção. De 1996 a 2000, os anais do ENEGEP totalizaram quatro artigos sobre o tema. De 2000 a 2003, foram trinta e quatro. De 2004 a 2007, foram sessenta e oito. No Rio Grande do Sul, em 2003, quarenta e três redes compostas por novecentas e dezenove empresas, integravam o Programa de Redes de Cooperação do Estado (LAGEMAN, 2004). Em 2006, eram cento e onze redes e aproximadamente duas mil e trezentas empresas (NEGRINI, WITTMANN e BATTISTELLA, 2007).

O objetivo deste artigo foi identificar e estudar as vantagens competitivas obtidas pela organização em rede e ações conjuntas entre PME. A questão de pesquisa foi: como a organização de pequenas e médias empresas em uma rede de cooperação pode contribuir para elevar a competitividade do arranjo. Questões de pesquisa, do tipo como remetem ao método de pesquisa do estudo de caso (YIN, 2004). Segundo Eckstein (1975, apud ROESCH, 1999, p.87), um estudo de caso pode contribuir de cinco modos para uma teoria. O primeiro modo oferece uma descrição profunda e específica de um objeto. O segundo, interpreta eventuais regularidades, como evidências de postulados teóricos mais gerais. No terceiro, uma situação é deliberadamente construída para testar uma idéia. O quarto, faz sondagens plausíveis, acerca de uma teoria proposta pelo terceiro modo e no quinto modo, um estudo apóia ou refuta a teoria. Entende-se que a contribuição deste estudo de caso é do segundo tipo: é mais do que uma descrição de fatos, pois explora regularidades, mas não foi uma situação heurísticamente construída para o teste de uma idéia. Como é a primeira abordagem do objeto de pesquisa, resultou um estudo de caso exploratório.

O restante do artigo está dividido em: referencial teórico; metodologia e resultados da pesquisa; e considerações finais.

## 2. REDES DE COOPERAÇÃO

O conceito de rede é multidisciplinar em Ciência. Castells (1999) define rede como um conjunto de nós interconectados por arcos, que permitem fluxos inerentes à natureza da rede. Este conceito amplo pode ser aplicado em diversas áreas do conhecimento, inclusive em gestão de negócios.

Em economia industrial, redes constituem uma forma organizacional, observada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas e que revela a forma de interação entre agentes presentes no arranjo. Redes de empresas são arranjos inter-organizacionais, baseados em vínculos sistemáticos entre empresas independentes, que assumem diversas formas, tais como aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, com objetivos comuns ou externalização de funções. As redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma cadeia produtiva ou vinculadas a dimensões espaciais locais ou regionais (ALBAGLI e BRITTO, 2003).

Para Fachinelli et al. (2002), redes são alianças interorganizacionais, com projeto coletivo, para aumento da competitividade das empresas integrantes e que proporcione uma dinâmica específica às relações preexistentes entre elas. As redes caracterizam-se por relações estabelecidas, a partir de atividades similares, quase sempre substitutas ou concorrentes entre si, cujos recursos podem ser compartilhados pelas empresas participantes, com o objetivo de reduzir riscos, custos e investimentos e aumentar a capacidade competitiva da rede, pela integração dos esforços e recursos para a competição (GURISATTI, 1999; BRITTO, 2002).

Segundo Verschoore (2004; 2006), redes de empresas incluem atividades de negócios, desenvolvidas em ambientes colaborativos, conduzidas usualmente por pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar resultados em iniciativas conjuntas, tais como: consórcio de exportação, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, solução de problemas e aumento de escala em produção, compras ou marketing. O uso do termo rede implica a existência de empresas similares, que mantêm relações entre si, formam ligações, encontram pontos em comum e trocam informações. Segundo Tomaél, Alcará e Chiara (2005), nas redes, ocorre compartilhamento presencial ou virtual de informação e conhecimento: agentes com objetivos similares trocam experiências, criam bases de dados e geram informações relevantes para o setor.

Segundo Olivares (2003), apesar do consenso acerca das vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar, há divergência quanto à nomenclatura e quanto às terminologias utilizadas por autores. Segundo Human e Provan (1997), nas redes empresariais, as empresas tendem a compartilhar custos e conhecimento, gerando resultados transacionais, pela troca de valor; e transformacionais, pela criação de valor. Este compartilhamento é resultante da própria organização em rede reforçada pelo seu conteúdo principal: as atitudes e comportamentos de seus componentes. Segundo Perrow (1992), três fatores ajudam a explicar as vantagens obtidas por redes de PME: economia de escala, confiança e cooperação em coexistência com a competição; e o bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores regionais. De maneira geral, a formação de redes de cooperação tem se revelado uma estratégia eficiente para a sobrevivência de pequenas e médias empresas, tanto em competição por redução de preço como por diferenciação de produto.

O desafio e a oportunidade postos pelo associativismo competitivo se apresentam primordialmente como um fenômeno sócio-econômico. O paradigma ao qual se refere o associativismo competitivo vem sendo construído ou revelado pelo estudo de experiências ou ocorrências em diversos países, tanto as de surgimento quase espontâneo como aquelas induzidas por política pública. Inovações organizacionais e institucionais e atitude pró-associativismo dos agentes locais, envolvendo agentes privados e públicos, podem gerar inovações organizacionais, tecnológicas e institucionais de interesse para a competitividade (TIRONI, 2000).

## 2.1. Rede de Cooperação e a Grande Empresa

O modelo de produção em massa vigorou em muitas empresas durante o século XX, baseado no ganho de escala, na aprendizagem por repetição de tarefas, processos mecanizados e produção padronizada em linhas de montagem. Tal modelo é viável em cenário estável e mercado de massa. Como o cenário atual se mostra mais instável e dinâmico, são necessárias novas estratégias de negócios, que contemplem aspectos de agilidade e flexibilidade na produção (CASTELLS, 1999).

Em ambiente de rápido crescimento e mudanças de alcance mundial, os sistemas de produção tornaram-se mais flexíveis. A organização de empresas em redes é uma forma de especialização flexível e vem sendo considerada uma alternativa eficaz para responder às variações do mercado e incorporar inovações tecnológicas. Redes comparecem em estratégias de grandes empresas que precisam de capacidade inovativa, especialização e flexibilidade. A integração de redes com uma grande empresa focal pode proporcionar flexibilidade e agilidade a uma empresa que já possui atributos de competição, baseados em larga escala de produção. Neste caso, cabem às pequenas firmas fornecimentos específicos para as grandes (RODRIGUES e SELLITTO, 2008).

Redes de PME têm surgido em regiões industrializadas, tais como Itália, Japão e Alemanha e em países emergentes. No Brasil, as PME's têm adotado modelos de cooperação e alianças estratégicas com as grandes, o que as têm mantido competitivas e atuantes no mercado global (AMATO NETO, 2000; ALBAGLI e BRITTO, 2003).

Redes de cooperação, geralmente, são formadas por PME's, que se encontram em desvantagem frente às grandes empresas, para competir num mercado globalizado. Em geral, as grandes empresas têm mais condições para dominar as etapas da cadeia de valor (suprimentos, logística, produção e marketing), mas podem não ter flexibilidade e agilidade suficiente para a resolução de problemas ou a produção de lotes pequenos e segundo especificidades raras. Já o grande problema das PME's é não ter competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor (AMATO NETO, 2000). Como não comportam o custo financeiro de um crescimento ágil, de fusões ou outras formas de reestruturação, competem-lhes outros nichos de mercado ou o papel de fornecedoras de empresas maiores. Dessa forma, a adoção da cooperação mostra que as empresas têm condições de permanecer pequenas e serem competitivas, sem perder suas características básicas e suas especificidades (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

A constituição de vantagens competitivas, através de redes de empresas, pode ser apresentada por dois casos polares. No primeiro, uma rede articulada e hierarquizada, a partir de uma grande empresa que estabelece precedências tanto a montante (fornecedores) como a jusante (distribuidores) na cadeia produtiva. Predomina a interdependência entre as empresas. No segundo, um conjunto de empresas apresenta-se aglomeradas no território, com interações horizontais e verticais entre si. Predomina a similaridade entre produtos e processos produtivos. No primeiro caso, sobressai menos o aspecto associativo e mais o competitivo, pois existe uma relação de hierarquia na cadeia produtiva, com a governança exercida pela grande empresa sobre fornecedores e distribuidores. No segundo, sobressai mais o aspecto associativo. Na realidade, existe uma variedade de situações entre esses dois casos polares (VERSCHOORE, 2006). Uma abordagem que pode descrever o pólo competitivo é chamada por Pedroso e Hansen (2001) de cadeia de suprimentos (supply-chain).

As redes de pequenas e médias economias têm podido construir vantagens que não são observadas em grandes economias. Para a inovação e competição por diferenciação de produto, redes oferecem a possibilidade de agrupar diversidade de recursos raros, escassos e específicos, que podem ser utilizados, parcialmente, por membros que, individualmente, não teriam acesso ao recurso. Quando competem por redução de custo, tais como os ganhos de escala em compras, publicidade e operações logísticas, surgem vantagens de escala pela agregação de pequenas demandas individuais.

### 3. A PESQUISA: METODOLOGIA E RESULTADOS

O objetivo de pesquisa foi identificar e estudar as vantagens competitivas obtidas pela organização em rede e ações conjuntas entre PME. O método de pesquisa foi o estudo de caso. O método do caso tem sido usado em pesquisa em redes de cooperação interorganizacional (VERSCHOORE, 2006). O caso analisado foi o de uma rede de empresas do setor varejista, de materiais esportivos, inserida no Programa de Redes de Cooperação da Universidade Federal de Santa Maria.

A pesquisa foi qualitativa, pois envolveu a obtenção de dados descritivos por contato direto dos pesquisadores com a situação estudada (GODOY, 1995). Foram levantados dados primários e secundários. Os dados primários basearam-se em observação participante. Nesta, o pesquisador se incorporou como membro do grupo, participando de atividades rotineiras, conforme descrito em Lakatos e Marconi (1991). Os dados secundários foram obtidos em relatórios e documentos que registram a trajetória da rede e por entrevistas semi-estruturadas com gestores da rede e com diretores das lojas da região central do Estado do RS. Com gestores da rede, foram identificadas as principais vantagens competitivas que a organização em rede construiu. Com os diretores de lojas, foram identificadas as principais informações trocadas regularmente entre os associados. Os outros registros consultados, foram: (a) atas de reuniões – Assembléia Geral Ordinária; (b) Plano de Expansão; (c) Estatuto Social, Regimento Interno e Código de Ética da rede; e (d) material de divulgação elaborado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do RS.

#### 3.1. Caracterização da rede

A rede estudada foi fundada em agosto de 2004, é formada por empresas do segmento de materiais esportivos. Está presente em 22 cidades do RS, com mais de 40 pontos de venda. As cidades são: Agudo, Bento Gonçalves, Caçapava do Sul, Cachoeira do Sul, Candelária, Cruz Alta, Erechim, Itaqui, Lajeado, Montenegro, Passo Fundo, Pelotas, Rio Grande, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santa Rosa, Santana do Livramento, Santiago, São Borja, São Gabriel, Sobradinho, Uruguaiana. Destas, foi estudado um conjunto de lojas localizado nas cidades de Santiago, Santa Maria, Agudo, Sobradinho, Candelária, Cachoeira do Sul, Lajeado e Santa Cruz do Sul.

A rede foi formatada pelo Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), em convênio com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O objetivo da parceria é fomentar a cooperação entre empresas, gerando um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes. De acordo com a metodologia aplicada pelo programa de redes de cooperação, a rede é uma organização sem fins econômicos, possui estatuto social, regimento interno, código de ética, plano de expansão e mantém atas das assembleias ordinárias. Estes documentos têm como objetivo fundamental, orientar e apoiar os procedimentos da associação.

A estrutura da rede é formada por equipes de trabalho. As equipes de marketing, de expansão e de negociação são constituídas por associados responsáveis pelas ações das áreas, com aprovação da maioria dos associados. As equipes têm as seguintes funções: (a) equipe de expansão – prospectar novos associados comprometidos com os objetivos da rede; (b) equipe de marketing – lançar a rede e planejar ações de marketing compartilhado; (c) equipe de negociação – buscar parcerias lucrativas para ambos os lados (fornecedor e associado), com um maior volume de compras e propostas mais atrativas. As equipes promovem a interação entre os associados. O que faz da rede uma organização em constante crescimento, é a união e a participação dos integrantes, compartilhando valores e objetivos. A rede conta com uma diretoria, uma gerente executiva responsável por gerenciar os trabalhos das equipes e buscar inovações, uma estagiária para procedimentos de rotina, um publicitário para o desenvolvimento da campanha de Marketing e um consultor da parceria UFSM/SEDAI. A estrutura organizacional da rede é apresentada na figura 1.

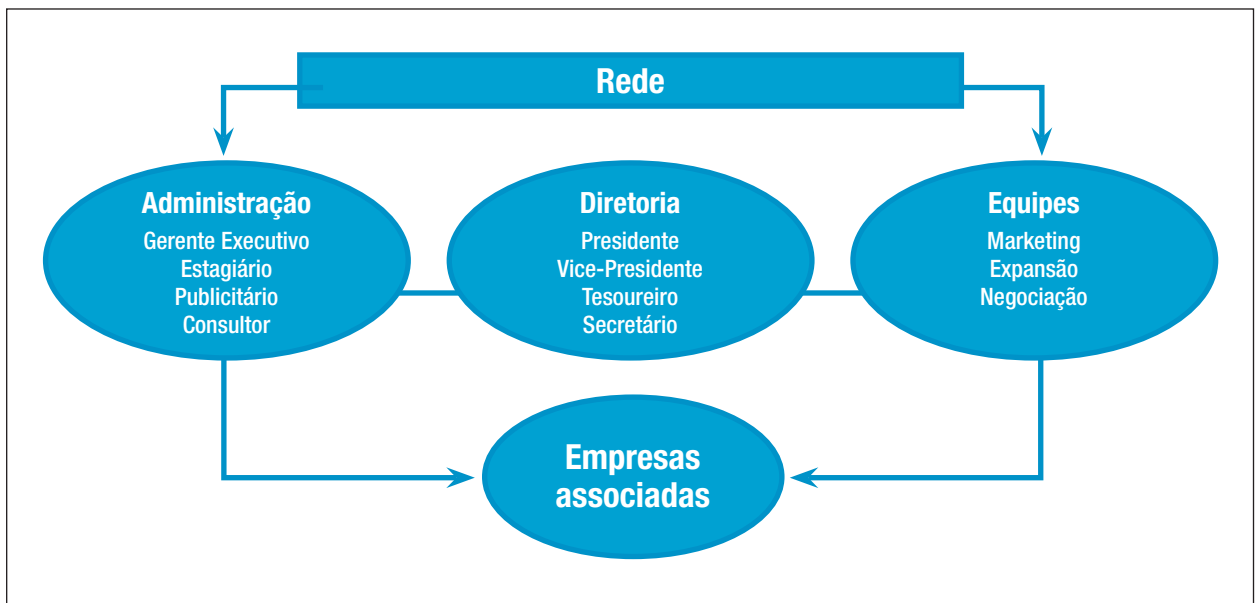


Figura 1 – Estrutura da rede. Fonte: autores



## 3.2. Vantagens competitivas identificadas na rede

Nas entrevistas com gestores da rede, foram identificadas as seguintes vantagens competitivas, construídas pela organização das empresas em rede: vantagem na negociação e aumento do poder de barganha; redução de riscos; conhecimento; troca de informação; marketing compartilhado; ofertas de serviços de consultoria; relações sociais; qualificação das equipes; incentivo à parceria e organização de evento.

As vantagens foram classificadas em dois grupos: grupo 1, composto por vantagens de maior impacto competitivo; e grupo 2, composto por vantagens secundárias e subsidiárias, que ajudam a formar as vantagens principais.

O grupo 1 é formado por:

- **Vantagens nas negociações e aumento do poder de barganha:** com volume maior de negócios, foi possível atingir maiores lotes e com isso interessar novos e grandes fornecedores; houve sensível redução de preços de compra de produto; foram obtidas condições especiais para prazos de pagamento; conquistou-se a preferência na divulgação do mix de produtos de grandes fornecedores; e foi possível exigir mais qualidade nos produtos adquiridos;
- **Redução de riscos:** foi possível a realização de parceria com empresa de cartão de crédito, para oferecer cartão com marca própria, sem risco de inadimplência e com oferta de juros mais baixos aos clientes;
- **Conhecimento:** em palestras ministradas por integrantes da rede, como forma de aprimoramento gerencial, foram tratados temas, tais como: controle de estoque, formação do preço de venda, código do consumidor, gestão do ponto de venda e política de troca de mercadorias;
- **Marketing compartilhado:** desenvolveram-se campanhas publicitárias comuns, reduzindo o custo, melhorando a comunicação com consumidores, fortalecendo a marca e firmando um conceito comum para os produtos e serviços que levam o nome da rede; foi aumentada a base de clientes potenciais, devido à divulgação por meio de massa, impensável para pequenas lojas, atuando isoladamente; e
- **Troca de informações:** a troca de informações entre os associados é uma ferramenta permanente de aprendizagem e de desenvolvimento estratégico, pois as empresas associadas acessam novos conceitos, novas formas de gestão e novas políticas comerciais; as lojas passaram a ter acesso ao resultado de campo de estratégias e de experimentos realizados por qualquer um dos membros, disponibilizados sob requisição individual ou formalmente, pela estrutura de gestão da rede.

O grupo 02 é formado por:

- **Ofertas de serviços de consultoria:** problemas enfrentados pelas empresas podem ser resolvidos por serviços especializados, tais como, prospecção e divulgação de oportunidades e auxílio contábil e jurídico, que são contratados de forma unificada pela rede e rateados entre os interessados. Por exemplo, consultorias avançadas de marketing e de gestão, impensáveis para pequenas lojas isoladas, tornaram-se possíveis pela ação de rede;
- **Qualificação das equipes:** com as parcerias e as negociações especiais com fornecedores, os funcionários da rede foram treinados sobre produtos esportivos, qualidade no atendimento e exposição de produtos, em um nível de exigência e de profundidade inalcançável para lojas isoladas;
- **Relações sociais:** foi desenvolvido espírito de cooperação por ações de integração familiar e campanhas beneficentes, junto às comunidades que acolhem as lojas da rede, aproximando-as das redes sociais existentes e dos meios de comunicação de massa, inalcançáveis por pequenas lojas isoladas;
- **Organização de eventos:** a rede organiza uma feira de material esportivo, com a participação das maiores e melhores marcas do país, para o lançamento de produtos e divulgação da rede em âmbito estadual. Este evento pretende, em três anos, tornar-se a maior feira de esportes do Estado;
- **Incentivo a parcerias:** com o alto volume de compras, a rede recebe um percentual de retorno sobre as compras, que é aplicado em ações de marketing da rede e desenvolvimento social da comunidade.

### 3.3. Troca de informações entre lojas

A troca de informações de competição entre lojas foi considerada pelos gestores como uma vantagem tão importante que motivou uma investigação específica. Por entrevista semi-estruturada, com diretores de uma amostra de lojas, foram identificadas as informações trocadas rotineiramente entre alguns associados. Não foram consideradas informações esporadicamente requisitadas nem movimentos aleatórios de gestores e associados. Só entraram na pesquisa, informações desejadas e obtidas permanentemente, mesmo que a rede não disponha de instrumento formal para este acesso e troca. Por facilidade de acesso, escolheram-se algumas lojas localizadas na região central do Estado e assinalados na figura 1.

A troca de informação é vista pelos associados entrevistados e por gestores da rede, como canal de aprendizagem e conhecimento e exploração de diversidades entre lojas. A tabela 1 sintetiza as principais informações trocadas entre as lojas investigadas. As lojas de Agudo e Candelária são filiais da loja de Cachoeira do Sul. A loja de Bento Gonçalves não foi entrevistada, mas foi citada por lojas pertencentes à amostra.



Tabela 1 – Troca de informações entre lojas

| Loja que consulta | Loja que responde                                       | Tipo de informação  |
|-------------------|---|---|
| Santa Maria       | Bento Gonçalves<br>Pelotas<br>Passo Fundo<br>Santa Rosa | Métodos de gestão<br>Santa Rosa<br>Informações sobre fornecedores<br>Giro de Produto<br>Estoque |
| Santiago          | Bento Gonçalves<br>Uruguaiiana<br>Cachoeira do Sul      | Giro de produto<br>Oportunidades de negócios<br>Informações sobre o mercado                     |
| Santa Cruz do Sul | Lajeado<br>Bento Gonçalves<br>Uruguaiiana               | Satisfação de clientes<br>Informações sobre produtos<br>Lucratividade                           |
| Cachoeira do Sul  | Santana do Livramento<br>Lajeado<br>Lajeado             | Estratégias de vendas<br>Informações sobre o mercado<br>Informações sobre os fornecedores       |
| Sobradinho        | Pelotas<br>Santa Maria<br>Cachoeira do Sul              | Estratégias de vendas<br>Giro de produto<br>Giro de produto                                     |
| Lajeado           | Santa Cruz do Sul<br>Bento Gonçalves                    | Práticas financeiras<br>Estratégias de venda  |

Os associados que mencionaram métodos de gestão, referiam-se a programas específicos, tais como: 5S, ISO-9000, Qualidade em Serviços, Gestão do Ponto de Venda, etc. Giro de estoque é o número de vezes que o produto é reabastecido no ano ou seu recíproco, o período entre reposições. Informações sobre fornecedores incluem o tipo de entrega que é possível esperar, a qualidade do material e as práticas logísticas (qualidade da entrega, lotes, embalagem, qualidade do produto, etc.). Estoque inclui políticas de reposição, métodos de controle de estoques e estoques de segurança que a loja pratica. Oportunidades de negócios incluem novos produtos que podem ser combinados com a linha atual, parcerias com empresas, desconto em folha para funcionários, facilidades para associações de classe, etc. Informações sobre o mercado incluem fatores econômicos, tais como: renda e PIB local e estratégicos, tais como preferências de consumidores por faixas de renda, de idade e outros critérios. Informações sobre satisfação de clientes dizem respeito ao resultado de pesquisas formais de satisfação, feitas na loja, que investigam múltiplos critérios. Informações sobre produtos incluem detalhes técnicos e de marketing, tais como durabilidade, tipo de aplicação, tipo de embalagem, serviços requeridos, etc. Lucratividade diz respeito às margens que produtos e linhas de produtos têm apresentado. Estratégias de vendas dizem respeito a objetivos de venda da loja, planos de ação (descontos, parcelamentos, promoções, publicidade, etc.), indicadores de vendas e análises comparativas entre produtos e linhas de produtos. Por fim, práticas financeiras incluem fontes de financiamento, juros pagos pelo lojista, métodos de gestão do fluxo de caixa (apoio de bancos ou factorings, etc), destino e aplicação de superávits, etc.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar como a organização de PME's em rede pode construir vantagem competitiva para as empresas. O método de pesquisa foi o estudo do caso de uma rede de lojas de materiais esportivos do RS. Na época da pesquisa, a rede de cooperação tinha três anos de existência e atingia 22 cidades, com mais de 40 pontos de venda. A rede de cooperação estudada mostrou-se uma alternativa válida de competição para lojas de materiais esportivos de pequeno e médio porte. O caso apontou que as vantagens construídas pela rede têm contribuído para a competitividade das empresas associadas.

As vantagens competitivas identificadas no estudo de caso assemelharam-se aos atributos competitivos elencados por Verschoore (2006). Segundo o autor, os principais fatores competitivos, em redes são: ganhos de escala e de poder de mercado; provisão de soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e relações sociais. As vantagens identificadas, também se assemelham aos fatores que influenciam a performance de redes, mencionados por Lageman (2004). A autora mencionou, entre outros: comprometimento e compromisso e estrutura de coordenação e mecanismos de controle (condições antecessoras para o surgimento das demais condições); confiança entre os participantes e nos gestores; aprendizagem por troca de informações; capacidade de criar experiências e conduzir experimentos; surgimento de sinergias e de capacidade de resolução de problemas; capacitação de recursos humanos; e capacidade de análise e interpretação multivariada do ambiente de competição.

A pesquisa identificou cinco vantagens competitivas, classificadas pelos gestores como imprescindíveis: vantagens nas negociações e poder de barganha; redução de riscos; conhecimento; marketing compartilhado e troca de informações. Também foram investigadas as principais informações rotineiramente trocadas por uma amostra de lojas. Esta troca foi considerada como aprendizado e ferramenta de competição, pois explora a diversidade existente na amostra. Os resultados evidenciaram que a união em rede de cooperação proporcionou ações conjuntas, que aumentaram o desempenho e a competitividade das empresas associadas. É válido destacar que a rede estudada é vista pelos associados como fundamental para o crescimento, desenvolvimento e solidificação das empresas associadas e considerada, por gestores e diretores de loja, como um mecanismo de comunicação, relacionamento e busca de conhecimento.

Como continuidade de pesquisa, sugere-se um survey entre todos os membros da rede, ordenando por importância, as vantagens identificadas por este estudo. Também, sugere-se um survey identificando e ordenando, por importância, as informações realmente trocadas entre os associados da rede. Com o mapeamento destas informações, será possível analisar a complexidade presente da rede, as interações e influências mútuas, chegando, eventualmente, a um modelo para a mensuração da complexidade e a descrição da rede como um sistema adaptativo complexo (SAC).

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAGLI, S.; BRITTO, J. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. SEBRAE, 2003, disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)> acesso em julho de 2008.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, S. **Competitividade, alianças, estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPPER, D; HASENCLEVER, L. (org.) *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Câmpus, 2002.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede – A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FACHINELLI, A.; MARCON, C.; MOINET, N. **A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação**. Working paper, Brasília: BNDES, 2002.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, pp. 20-29, 1995.
- GRANOVETTER, M. **The strength of weak ties: a network theory revisited**. *Sociological Theory*, v. 1, n. 1, pp. 201-233, 1983.

- GURISATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, G; URANI, A.; GALVÃO, A. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.
- HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, pp. 368-403, 1997.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms**. The Academy of Management Review, v. 22, n. 4, pp. 911-945, 1997.
- LAGEMAN, L. Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas. **Dissertação de mestrado em Administração**. PPGA. UFRGS. Porto Alegre: 2004.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia Científica**. S. Paulo: Atlas. 1991.
- MALAFAIA, G.; WEGNER, D.; MACIEL, A.; CAMARGO, M. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Anais do XXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2007.
- MALETZ, E. Redes de cooperação: estratégias para o fortalecimento da competitividade das pequenas e médias empresas. **Revista de Pesquisa e Pós-Graduação – Santo Ângelo**, v. 7, n. 1, pp. 1-9, 2003.
- NEGRINI, F.; WITTMANN, M.; BATTISTELLA, L. **Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul**. *Redes*, v. 12, n. 2, pp. 127-144, 2007.
- OLIVARES, J. **Estructura organizacional em red (EOR): Explorando sus Bases Teóricas**. Anais do XXVII ENANPAD, Atibaia, 2003.
- PEDROSO, E.; HANSEN, P. **Clusters, filières, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa**. *Análise*, v. 12, n. 2, p. 7-20, 2001.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (orgs.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- RODRIGUES, D.; SELLITTO, M. **Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística**. *RAUSP*, v. 43, n. 1, pp. 97-111, 2008.
- ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, M. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.
- TIRONI, L. **Os desafios e oportunidades da indústria brasileira: o associativismo competitivo**. Brasília: [s.n.], 2000.
- TOMAÉL, M.; ALCARÁ, A.; CHIARA, I. **Das redes sociais à inovação**. *Ciência da Informação*, v. 34, n. 2, pp. 93-104, 2005.
- VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. **Tese de Doutorado em Administração**. PPGA. UFRGS. P. Alegre: 2006.
- WITTMANN, L.; VENTURINI, J.; SCHMITT, P. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas. **Anais do XXIV ENEGEP**. Florianópolis, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. P. Alegre: Bookman, 2004.