

## VANTAGENS COMPETITIVAS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COM A PARTICIPAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DO MERCADO TUTTO<sup>1</sup>

*Daniele Nespolo - Universidade de Caixas do Sul<sup>1</sup>*

*Priscila Bresolin Tisott - Universidade de Caixas do Sul<sup>2</sup>*

*Deise Taiana de Ávila Dias - Universidade de Caixas do Sul<sup>3</sup>*

*Adriana de Souza - Universidade de Caixas do Sul<sup>4</sup>*

*Gabriel Sperandio Milan - Universidade de Caixas do Sul<sup>5</sup>*

**Resumo:** Este caso de ensino aborda as vantagens competitivas obtidas pelas pequenas e médias empresas com a participação em redes de cooperação, por meio da narração da história de um mercado de gestão familiar que, com o passar dos anos, passou a integrar uma rede de cooperação. Com a sucessão da gestão do mercado, as vantagens e benefícios da associação com outras empresas estão sendo questionadas, levando a nova gestão à necessidade de decisão acerca da continuidade da participação nesta rede de cooperação. Os dados estudados foram obtidos por meio de observação direta e entrevistas com os gestores da empresa e da rede de cooperação.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação; Pequenas e Médias Empresas; Vantagens Competitivas.

### COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL AND MEDIUM ORGANIZATIONS THROUGH PARTICIPATION IN COOPERATIVE NETWORKS: THE CASE OF TUTTO SUPERMARKET

**Abstract:** This teaching case discusses the competitive advantages obtained by small and medium enterprises with the participation in collaborative networks, through the story of a family-run market that, over the years, became part of a cooperation network. With the succession of market management, the advantages and benefits of association with other companies are being questioned, leading to the need for new management decision about continued participation in this cooperation network. The data analyzed were obtained through direct observation and interviews with the managers of the company and the cooperation network.

**Keywords:** Networks; Small Business; Competitive Advantage.

---

1 E.mail: dani.nespolo@ibest.com.br Endereço: Rua Porto Viro, 325, Apto 303 Bloco A Bairro Medianeira - Veranópolis - RS

2 E.mail: priscila.tisott@gmail.com

3 E.mail: deiset.dias@gmail.com

4 E.mail: julielui02@yahoo.com.br

5 E.mail: gabmilan@terra.com.br

## Introdução

Diante do cenário de alta competição em que encontra-se o mercado atualmente, muitas pequenas e médias buscam nas redes de cooperação alternativas para garantir sua sobrevivência (OLAVE; AMATO NETO, 2001). As redes de cooperação empresarial aparecem na literatura como uma das principais ferramentas de gestão estratégica para a transformação das pequenas e médias empresas, fortalecendo seus laços colaborativos nos negócios e na sociedade em geral.

Alguns autores como Casarotto Filho, Pires, Verschoore e Balestrin (2001) sugerem que as pequenas e médias empresas que participam de redes de cooperação, ao juntar esforços em fatores que necessitam de uma atuação em maior escala, potencializam seus pontos fracos e garantem sua competitividade no mercado. Estas empresas devem continuar praticando suas estratégias de sucesso experimentadas e utilizadas até agora e buscar em uma rede o desenvolvimento de recursos como conhecimento, experimentação e relacionamento (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Dessa forma, enquanto as empresas que atuam de forma individual visam ampliar a sua abrangência de mercado, agregar valor ao seu produto ou serviço e fortalecer o seu poder econômico, as redes de cooperação pretendem atingir estes mesmos objetivos, mas de forma coletiva, de modo a satisfazer os interesses de todos os associados envolvidos.

Nesse contexto, este caso de ensino aborda as vantagens e os benefícios obtidos pelas pequenas e médias empresas com a participação em redes de cooperação, por meio da análise de uma situação real experimentada por um mercado de gestão familiar que, com o passar dos anos, passou a integrar uma rede de cooperação. Entretanto, quando ocorre a sucessão da gestão do mercado, surgem dúvidas acerca das vantagens e benefícios obtidos com a participação na rede de cooperação, permitindo uma reflexão acerca dessa forma de atuação.

Este trabalho foi desenvolvido em uma empresa participante de uma rede de cooperação empresarial, através da qual se busca analisar as características da

rede e os benefícios que pode trazer para seu crescimento no mercado, através das vantagens competitivas geradas por esta parceria.

### **Histórico e forma inicial de atuação**

Nascido em uma família humilde, Antônio Tutto juntamente com um de seus doze irmãos, percebeu a oportunidade de ingressar nas atividades de comerciante. A família vivia na comunidade de Lajeadozinho, localizada no interior de Veranópolis/RS, e dependia da produção agrícola da fazenda dos pais. Em 1969, seu pai, temendo que não existisse a possibilidade de progredirem com todos os filhos ajudando nos afazeres agrícolas, incentivou os filhos Antônio, Augusto e Luis a viajarem pelas cidades vizinhas comercializando as frutas e verduras produzidas pela família.

Três anos mais tarde, um bar localizado no centro de Veranópolis foi colocado à venda e Antônio e Augusto decidiram comprá-lo e transformá-lo em bar e armazém. Juntamente com a contratação da primeira funcionária, passaram a realizar compras de um fornecedor e, juntamente com produtos coloniais de produção familiar, iniciaram suas atividades de comerciantes e continuaram o trabalho neste local por mais uma década. O fato de sua família ser a única produtora de pêssego da região e a localização favorável do estabelecimento auxiliaram a alavancagem do negócio.

No início dos anos 1980, estava sendo construída a nova sede da prefeitura municipal em frente ao armazém, mas por motivos políticos a obra foi interrompida e foi a leilão. Os irmãos Tutto venderam um terreno que pertencia à família e realizaram um empréstimo na Caixa Econômica Federal para arrematar a construção. Na época, imaginavam que não conseguiriam pagar o empréstimo, pois o valor era muito alto, entretanto, com muita dedicação e trabalho, o mesmo foi pago em apenas quatro meses. No ano seguinte, deram continuidade à obra, e somente em 1984 conseguiram passar o armazém para a parte frontal da construção, que só foi concluída em 1995. No mesmo ano em que mudaram suas instalações, decidiram não mais comercializar bebidas alcoólicas para consumo no local, passando a

funcionar somente como armazém. Apesar do medo de perder clientes, as vendas cresceram significativamente.

Em março de 1986, com a chegada do Plano Cruzado I no Brasil, houve algumas dificuldades financeiras. Com o congelamento dos preços, muitos fornecedores do mercado pararam de entregar seus produtos fazendo com que os estoques do armazém diminuíssem e isso acabou prejudicando as vendas. Em novembro daquele ano, após as eleições, o governo lançou o Plano Cruzado II, e o aumento dos preços voltou a acontecer, atingindo, em algumas ocasiões, até 150% de aumento. O resultado deste contexto econômico foi que a empresa teve prejuízos seguidos durante 15 meses, até a reposição do estoque. Muitas empresas decretaram falência neste período, e Antônio acreditava que os fatos de não possuírem dívidas e o de ter imóvel próprio, sem o compromisso com o aluguel, foram fatores determinantes para a sobrevivência da empresa. Na década de 1990, os sócios percebem aumento da concorrência com o surgimento na cidade de um concorrente forte e que permanece até os dias atuais.

## **Rede Mercadices**

Na década de 1990, com a chegada do Plano Real que estabilizou a moeda nacional, surgiram muitos mercados de pequeno e médio porte, aumentando a concorrência neste segmento de negócio. Devido às condições citadas, pequenas e médias empresas tiveram que se adaptar à nova situação em que a concorrência estava mais acirrada com a forte atuação de grupos nacionais e internacionais que chegaram ao Brasil. Deste modo, os sócios perceberam que seria necessária alguma ação para fazer frente a este contexto e aumentar as chances de sobrevivência, alavancando a lucratividade.

Em meio a tais mudanças, no final da década de 1990, foi criada a Rede Mercadices, uma associação jurídica formalizada por meio do sistema de cooperativas, com nove mercados participantes. Dentre eles, o Mercado Tutto, que viu na participação a possibilidade não só de sobrevivência, mas de aumento dos lucros. Esta rede de cooperação empresarial tem como principal objetivo divulgar a

marca, diminuir custos e gerar valor e força às organizações associadas que, por meio do uso do nome Mercadices, tornam-se mais competitivas em seus negócios. A rede cresceu e possui, atualmente, mais de 70 mercados e supermercados associados distribuídos por três regiões do estado do Rio Grande do Sul - Alto Uruguai, Planalto e Serra -, que contam com a mesma quantidade de fornecedores ativos mensais para atender suas demandas de compras.

A rede possui um código de ética e regimento interno. Ressalta-se que estes documentos foram criados para que sejam respeitados os interesses de todos os envolvidos e para que a atuação de todos os associados esteja em acordo com os objetivos comuns. Cada mercado participante paga uma taxa mensal para que a rede consiga realizar o custeio das despesas com a manutenção da sede, salários dos funcionários da rede, marketing e outros encargos. Em momentos de realização de promoções para o público, geralmente duas ou três vezes ao ano, são necessárias contribuições dos associados para a aquisição dos prêmios de maior valor, pois os prêmios menores normalmente são obtidos através de parcerias com os fornecedores.

Na sede da Mercadices são realizadas reuniões mensais que visam, sobretudo, a troca de experiências e planejando do crescimento de todos os envolvidos. A participação dos associados em todas as reuniões permite troca de conhecimentos e planejamento de estratégias comerciais e financeiras, além de resultar em descontos nas taxas pagas anualmente à rede. Nestes momentos de convívio pessoal, os gestores dos mercados têm a oportunidade de pensar as atitudes a serem realizadas que resultem em fortalecimento da rede. Na percepção deles, ao fortalecer a Mercadices, tem-se também o desenvolvimento das organizações associadas. Em se tratando de aprendizagem interorganizacional, a rede oferece ferramentas e suporte para seus integrantes, por meio de cursos de capacitação e qualificação, treinamentos e participações em feiras e fóruns do segmento supermercadista. Além das atividades citadas, a rede disponibiliza aos associados serviços de consultoria individual ao gestor no próprio estabelecimento. Participar da Mercadices obriga os associados padronizarem a fachada, mas não há

exigências quanto ao *layout* interno. Até porque existem lojas de tamanhos diversos, algumas mais completas que as outras.

A sede da rede também é utilizada para as negociações com os fornecedores, as compras e a divulgação das mercadorias disponíveis no portal da rede na Internet. Os associados realizam compras em conjunto por meio do portal, tendo acesso a melhores preços e condições de pagamento, além de uma maior variedade de produtos.

Outra ação da Rede Mercadices é a comercialização de produtos de marca própria. Foram lançados no mercado diversos itens de consumo e utilidades com esta marca. Seguindo uma das regras da rede, todos os associados devem adquirir e possuir em suas lojas todos os produtos com a marca Mercadices, principalmente aqueles divulgados no encarte promocional mensal distribuído pela rede.

Devido às diferenças de mercado existentes em cada região de atuação da rede, a gestão é dividida por representantes de cada região, ficando a mesma estruturada da seguinte forma: Diretoria, Conselho Administrativo e equipe administrativa. Além desta formação, a rede conta com assessorias e consultorias nas áreas de contabilidade, marketing e propaganda, jurídica, recursos humanos e outras áreas de atividade que eventualmente necessitem de maior atenção.

Cabe ressaltar que, desde o início da formação da rede, o posicionamento de marketing e as ferramentas de propaganda são percebidas como fator importante para a participação dos associados nesta rede, pois de forma isolada não conseguiriam atingir o seu público alvo por meio de mídias e outras publicidades por causa do alto custo destes elementos. Com o uso das ferramentas de propaganda da Rede Mercadices, o Mercado Tutto tem acesso à encartes promocionais, sacolas personalizadas, uniformes padronizados e propaganda na televisão, além de instruções e consultorias na comunicação visual e na organização da loja. Para o Sr. Antônio:

“se não existisse essa parceria com a Rede Mercadices, dificilmente faríamos uso de propagandas em televisão e os encartes promocionais sairiam em maiores espaços de tempo, e não mensalmente”.

## O Mercado Tutto na Rede Mercadices

Mesmo após ingressarem na rede, os irmãos Antônio, Augusto e Luis e suas esposas continuaram trabalhando em sociedade e administrando o mercado da família até julho de 2008. Neste ano Antônio comprou as cotas pertencentes aos seus irmãos, trazendo suas filhas para trabalhar no Mercado Tutto. Contudo, com o passar dos anos, Antônio acreditou que já estava muito cansado para tocar o negócio, repassando a gestão do Mercado Tutto a uma de suas filhas, Rosa.

Antes mesmo de assumir a gestão do negócio da família, Rosa vinha analisando a forma de gestão empregada por seu pai ao longo dos anos. Nas suas análises passou a questionar a participação na Rede Mercadices, visto que o compartilhamento de informações com alguns concorrentes poderia prejudicar a atuação individual da empresa, impedindo a expansão para outras cidades, por exemplo. Contudo, ao conversar com seu pai, Antônio, ele reafirmou a importância de atuar associado a outras empresas, pois continuaria a trazer uma série de vantagens e benefícios para o negócio da família.

Rosa passou então a observar quais as vantagens e benefícios que esta associação estaria de fato trazendo para o mercado, a fim de buscar informações para auxiliar na decisão que precisaria tomar: encerrar a cooperação com a rede ou seguir com o modelo de gestão iniciado pelo pai.

### Notas de ensino

### Objetivos educacionais

O caso de ensino narrado traz informações destinadas à discussão em classes/aulas/estudos de graduação e pós-graduação *lato sensu* de Administração de Empresas e cursos correlatos, principalmente nas disciplinas de Comportamento Organizacional e Organização, Métodos e Sistemas Administrativos, Administração de Novos Negócios e Diretrizes e Planejamento Empresarial. As informações apresentadas proporcionam elementos para a discussão acerca das redes de

cooperação, fornecendo elementos que permitam a avaliação das vantagens e benefícios obtidos por meio da associação entre empresas.

Visto que a criação de redes de cooperação configura-se como um desafio para as empresas, o caso de ensino pode ser utilizado na sugestão ou discussão de formas de atuação das redes a fim de alcançar objetivos em comum pelas empresas, permitindo ganhos de eficiência cada vez maiores, maximizando os lucros e minimizando os riscos que podem ser trazidos pela atuação individual.

### Fontes de dados

Os dados utilizados na construção do caso foram identificados por meio de observação direta dos pesquisadores, análise de documentos da empresa, bem como questionamentos direcionados aos gestores. O caso narrado baseia-se em uma situação real, porém, o nome da empresa e os nomes dos personagens foram trocados por nomes fictícios, a fim de preservar as informações.

### Questões para discussão

- Considerando os aspectos apresentados, você acredita que Rosa deveria continuar com a cooperação na Rede ou partir para uma atuação individual? Justifique sua resposta.

- De que forma a participação na Rede Mercadices influenciou no poder de negociação do Mercado Tutto?

- A associação com outras empresas permite o compartilhamento e disseminação de informações? De que forma?

- O Mercado Tutto foi beneficiado com atividades relacionadas ao marketing e à propaganda pela participação na rede de cooperação? De que forma?

- Quais as principais vantagens competitivas obtidas pelo Mercado Tutto com a atuação em associação com outras empresas?



## Revisão de literatura e análise

### Redes de cooperação empresarial

A partir da década de 1990, a economia brasileira passou a sofrer intensas transformações e as pequenas e médias empresas começam a sentir dificuldades em competir e sobreviver em um mercado tão produtivo e inovador (CASTELLS, 2006). As pequenas e médias empresas, em sua maioria com administração familiar, não possuíam a estrutura necessária para realizar ações estratégicas e fundamentais para a sua continuidade no mercado naquele período.

Dentre os principais problemas e dificuldades enfrentados por essas empresas destacam-se: deficiência na gestão, baixo poder de negociação, falta de estratégias de mercados, dificuldades de conseguir crédito, pouco capital de giro, falta de capacidade gerencial, pouco planejamento, inexistência ou inadequação do sistema de custos e mão-de-obra não especializada (RAMBO; RUPPENTAH, 2004).

É neste momento que inicia o surgimento das redes de cooperação empresarial formadas por pequenas e médias empresas. As redes de cooperação empresarial representam a união de três ou mais empresas de um mesmo segmento de negócio que trabalham de forma colaborativa, buscando atingir o crescimento individual e o fortalecimento do grupo, além de planejar estratégias coletivas que venham a agregar valor às atividades de todos os envolvidos na rede (PROVAN; KENIS, 2008). As empresas participantes de redes agem de forma cooperativa, pois possuem objetivos em comum e estabelecem compromissos que buscam satisfazer a todos (LIENDO; MARTÍNEZ, 2001).

As redes de cooperação têm, portanto, a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para a consecução de objetivos complementares (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 79).

As redes de cooperação empresarial se apresentam em diferentes formatos e tipologias, de acordo com seus mecanismos de cooperação, centralização e

formalização. A rede estudada nesse trabalho apresenta-se como uma rede horizontal e formal. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as redes horizontais são constituídas por empresas que guardam sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

A gestão das redes de cooperação difere da gestão das empresas tradicionais por apresentarem estruturas e objetivos distintos. Enquanto as empresas tradicionais visam ampliar a sua abrangência de mercado, agregar valor ao seu produto ou serviço e fortalecer o seu poder econômico, as redes de cooperação pretendem atingir estes mesmos aspectos, mas de forma coletiva, de modo a satisfazer os interesses de todos os associados envolvidos.

Conforme relatado por Fleury e Fleury (2000), à medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos podem avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais. Grande parte das redes de cooperação possui em sua formação membros de diferentes portes, com diferentes capacidades administrativas, gerenciais e comerciais. Buscando o crescimento e o fortalecimento de todos os associados, a rede deve planejar estrategicamente suas ações.

No alinhamento da estratégia da empresa associada com a estratégia da rede reside o ponto-chave para a realização de ações em conjunto. A partir do estabelecimento de uma marca comum, da oferta de produtos e/ou serviços similares e estratégias funcionais padronizadas, a rede pode propor ações regulares que contemplem todos os associados. (PERUCIA; ORSOLIN; BORTOLASO, In: ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p. 44-45).

O Quadro 1, desenvolvido por Balestrin e Verschoore (2008), visa orientar e auxiliar pesquisadores, gestores e demais interessados pela Gestão das Redes de Cooperação, a identificar as diferenças existentes nos modelos de gestão.

Gestão da Empresa Individual <i>versus</i> Gestão das Redes de Cooperação		
Características da gestão	Empresa Tradicional	Redes de Cooperação
Objetivo Principal	Lucro	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Individual	Coletiva
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseado em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

Quadro 1 – Gestão de Empresas Individuais *versus* Redes de Cooperação

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 172)

De acordo com o quadro apresentado, podem-se perceber as peculiaridades que a gestão de redes implica. Estas características de gestão são complementares umas às outras, de modo que todas devem ser observadas e articuladas para que a rede e seus associados percebam resultados positivos e satisfatórios.

### Vantagens competitivas na formação de redes de cooperação empresarial

No momento do seu surgimento, o objetivo principal das redes de cooperação empresarial era a realização de melhores compras, pois as mesmas seriam feitas em grandes quantidades e, assim, tornariam os preços mais baixos e as condições de pagamento mais flexíveis. Com o passar dos anos, as redes de cooperação passaram a oferecer outras oportunidades e vantagens aos seus associados.

A atual ênfase do associativismo empresarial está na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas que possibilitem às empresas de pequeno porte aumentar sua escala mediante a formação de redes associativas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 97).

Por meio de estratégias e ações colaborativas, as redes de cooperação permitem aos seus associados melhores condições de competitividade, ações de marketing que atingem um maior número de pessoas, possibilitando aumento na prospecção de clientes, troca de experiências entre gestores de um mesmo segmento de negócio, entre outros ganhos que possivelmente não teriam se agissem de forma individual. O aprendizado coletivo e os ganhos em ações estratégicas são fenômenos que costumeiramente ocorrem em empresas que se unem de forma cooperativa (COOKE; MORGAN, 1993). O Quadro 2 sintetiza os principais ganhos competitivos obtidos pelas empresas com a participação em redes de cooperação.

Ganhos Competitivos das Redes de Cooperação		
Ganhos Competitivos	Definição	Benefícios
<b>Maior escala e poder de mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
<b>Geração de soluções coletivas</b>	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
<b>Redução de custos e riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
<b>Acúmulo de capital social</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
<b>Inovação Colaborativa</b>	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Quadro 2 – Ganhos Competitivos com a Participação em Redes

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 120)

## Sugestão para análise do caso

Pergunta: Considerando os aspectos apresentados, você acredita que Rosa deveria continuar com a cooperação na Rede ou partir para uma atuação individual? Justifique sua resposta.

Sugestão de Resposta: Visto que o Mercado Tutto configura-se como uma empresa pequena, de gestão familiar, Rosa deveria continuar com a cooperação na Rede Mercadices, pois a associação entre as empresas permite a realização de melhores compras aliadas às melhores condições de pagamento, dentre outras melhorias.

Pergunta: De que forma a participação na Rede Mercadices influenciou no poder de negociação do Mercado Tutto?

Resposta: Por meio do Portal de Compras da rede, os gestores do mercado passaram a possuir acesso a uma ampla variedade de produtos, negociados a bons preços e com condições de pagamento mais flexíveis quando comparadas às compras realizadas diretamente com os fornecedores. Estas compras realizadas em conjunto com os demais associados não exigem quantidade mínima de produtos de maneira que cada loja realiza a compra de acordo com a sua demanda. Desta forma, a participação na Rede Mercadices permitiu a realização de melhores compras, pois as mesmas passaram feitas em grandes quantidades, tornando os preços mais baixos e as condições de pagamento mais flexíveis.

Pergunta: A associação com outras empresas permite o compartilhamento e disseminação de informações? De que forma?

Resposta: Nos momentos de reuniões e assembléias com os gestores das empresas participantes da rede, estes têm a oportunidade de trocar experiências a fim de desenvolver seus estabelecimentos. Além disso, a rede oferece treinamentos, cursos de capacitação e qualificação, além de facilitar a participação em feiras e fóruns do segmento. Isso favorece o compartilhamento e disseminação de informações dos participantes, desenvolvendo a inteligência organizacional da rede.

Pergunta: O Mercado Tutto foi beneficiado com atividades relacionadas ao marketing e à propaganda pela participação na rede de cooperação? De que forma?

Resposta: Sim, o mercado foi beneficiado com as ações relativas ao marketing e à propaganda, pois a parceria entre as empresas permite a realização de propagandas veiculadas na televisão, além da ocorrência de encartes promocionais ser maior. Como a Rede Mercadices presta os serviços de marketing para todos os associados, os custos são compartilhados e as lojas possuem acesso às instruções e consultoria de comunicação visual e de organização do ambiente.

Pergunta: Quais as principais vantagens competitivas obtidas pelo mercado com a atuação em associação com outras empresas?

Resposta: Utilizando-se o modelo proposto na revisão da literatura, as principais vantagens competitivas podem ser sintetizadas conforme o Quadro 3.

Ganhos Competitivos do Mercado Tutto com a entrada na Rede Mercadices		
Ganhos Competitivos	A partir da entrada na Rede	Benefícios
<b>Maior escala e poder de mercado</b>	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.	Realização de melhores compras, com melhores preços e condições de pagamento. Maior variedade de produtos. Prospecção de novos clientes.
<b>Geração de soluções coletivas</b>	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, inclusão digital.	Por meio dos encartes promocionais e de propagandas na televisão, atinge um maior número de clientes e fortalece o nome da empresa e da rede. Instruções e consultorias na própria empresa.
<b>Redução de custos e riscos</b>	Atividades compartilhadas, complementaridade, facilidade transacional.	Maior agilidade no trabalho em função do Portal de Compras. Parcerias informais com alguns membros da rede em determinadas ações comerciais.
<b>Acúmulo de capital social</b>	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.	Fortalecimento de relações entre gestores do mesmo segmento. Parcerias e relações confiáveis, onde todos associados trabalham para chegar a resultados que beneficiem todos os envolvidos.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.	Troca de experiências entre gestores do mesmo segmento de atuação. Identificação de melhores práticas de suas atividades através da observação dos erros e acertos dos demais associados.
<b>Inovação Colaborativa</b>	Novos produtos e serviços, acesso a novos mercados.	Lançamento de produtos de marca própria, com preços mais acessíveis e com qualidade comprovada.

Quadro 3 - Ganhos Competitivos do Mercado Tutto com a entrada na Rede Mercadices

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

### Referências:

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

COOKE, P.; MORGAN, K. The Network Paradigm. New Departures in Corporate and Regional Development. *Environment and Planning: Society and Space*, 11(5), 543-564, 1993.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIENDO, M.; MARTÍNEZ, A. Asociatividad. Una alternativa para el crecimiento y desarrollo de las PYMES. **Sextas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias económicas y estadísticas**, Universidad Nacional de Rosario, Noviembre 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PERUCIA, A.; ORSOLIN, G.; BORTOLASO, I. Capítulo 1: Estratégia. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. 1. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

PROVAN, K. G., KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. v. 18, p. 229-252, 2008.

RAMBO, J. A.; RUPPENTHAHL, J. E. As redes de cooperação no contexto do desenvolvimento local e regional. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Novembro de 2004**. Florianópolis/SC.

REDE SUPER ÚTIL. Disponível em: <<http://www.redesuperutil.com.br>>. Acesso em 05 jun. 2013.

<sup>i</sup> Nomes foram alterados para preservar a identidade das organizações e pessoas.

**Caso recebido em: 18/12/2013 e aceito em: 06/06/2014.**