

REDES DE COOPERAÇÃO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA REDE DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA

ALINE LACERDA LINO DA SILVA (UEPB)

alinelacerda.adm@gmail.com

ROSE ANGELLY DE BRITO ARAUJO CABRAL (UEPB)

roseangelly@hotmail.com

Sandra Maria Araujo de Souza (UEPB)

sandra.adm@hotmail.com

Geuda Anazile da Costa Goncalves (UEPB)

geuda_@hotmail.com



O setor de supermercados varejistas tem se destacado no mercado brasileiro e a adoção do sistema de redes de cooperação tem ajudado de forma positiva, principalmente, as PME's do setor. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão da redes de supermercado varejista Super Legal. Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter exploratório com abordagens quanti-qualitativas, conduzida sob a forma de estudo de caso. Analisou-se a Rede Super Legal, que conta com 32 lojas espalhadas por 22 cidades da Paraíba. O instrumento da pesquisa foi um questionário baseado no modelo de Bortolaso (2009) composto por sete critérios: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados. A partir da análise dos resultados pode-se observar que a rede apresenta um bom potencial administrativo, desenvolvido através da cooperação de seus membros e do compartilhamento de poder entre os associados, no entanto, alguns pontos ainda precisam ser observados para melhorar as vantagens competitivas das lojas pertencentes a este grupo, principalmente ao que tange os critérios estratégia, processos e relacionamento, que apresentaram uma média razoável em sua avaliação.

Palavras-chave: Redes de cooperação, Modelos de Gestão em redes, Redes de supermercados varejistas

1. Introdução

Atualmente as pequenas e médias empresas não têm condições de contemplarem as capacidades necessárias para atender as necessidades dos mercados onde atuam. As redes interorganizacionais despontam como a alternativa mais apropriada para resolver os desafios atuais do mercado, já que as relações estabelecidas proporcionam redução de custos e da incerteza, troca de informações e de tecnologias.

As empresas de pequeno e médio porte do setor varejista têm aderido gradativamente a essa proposta. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2012), entre os motivos que tem levado ao aumento de redes no setor, destacam-se: melhor poder de barganha com os fornecedores; sobrevivência diante da concorrência; melhoria no relacionamento com os clientes; e o fortalecimento da integração entre os associados.

Para que a atuação no formato de rede represente uma fonte de vantagens competitivas, faz-se necessário que sejam analisados os mecanismos de gestão adotados, corroborando o pensamento de Raab e Kenis (2009) de que é preciso para a teoria organizacional avançar na compreensão das redes enquanto unidades de análise.

O presente trabalho parte do pressuposto que o sucesso de uma rede está diretamente ligado aos seus mecanismos de gestão (LENZ, 2008). Assim, o presente estudo utilizará o Modelo de Análise de Redes de Cooperação Horizontais desenvolvido por Bortolaso (2009), pois o mesmo analisa critérios que devem ser considerados para que o desempenho de uma rede seja melhorado.

O objeto de estudo desse trabalho é a rede de supermercado varejista Super Legal. A escolha desta rede deveu-se pela sua relevância para a economia do Estado e pelo grande número de empresas do setor que estão aderindo ao modelo de rede. Assim, identificar aspectos relacionados aos mecanismos de gestão adotados podem contribuir para assegurar a sobrevivência e o crescimento das redes de supermercados, que vem apresentando números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização (IBGE, 2012).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão da rede de supermercado varejista Super Legal. O pressuposto básico da pesquisa é de que, práticas de gestão de redes de cooperação adequadas ampliariam a capacidade de que os

arranjos interorganizacionais no setor varejista atuem como uma fonte geradora de oportunidades de negócio e catalisadora do desenvolvimento local.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Redes de Cooperação

Apesar da estrutura em rede ser um tipo de formação nova entre as organizações, essa forma de abordagem tem ganhado adeptos por toda parte. As redes podem ser definidas como sistemas interligados formando uma grande cadeia produtiva que assegura resultados que, talvez, a empresa não pudesse obter trabalhando sozinha (Cândido e Abreu, 2005). Para Todeva (2006), as redes são apresentadas como um aglomerado de transações contínuas, expostas a um cenário repleto de elementos interconectados de forma eficiente.

A operacionalização de uma rede se dá por meio da colaboração entre seus entes, que expressa o motivo de sua existência e sua atividade. A cooperação entre os membros de uma rede é fundamental para construção e harmonização da relação, essa cooperação deve ser estável, flexível e dinâmica, solicitando uma alta coesão de horizontalidade e transversalidade (OLAVE e AMADO NETO, 2001).

No entanto, a cooperação entre organizações nem sempre trará resultados positivos. Alguns aspectos como o grau de afinidade nas estratégias e decisões, levam a uma fragilidade no controle global das ações gerenciais das redes, já que estas operações são parceladas e não administradas diretamente por todo o grupo, ocasionando um aumento no grau de incertezas e propiciando um maior nível de falhas.

Em linhas gerais, as redes de cooperação são expostas como um instrumento de promoção, facilitador da troca de conhecimentos e da dinâmica de aprendizado das organizações (JULIEN, 2000; BORGES JR., 2004).

Para que isso aconteça devem estar atentas à utilização de mecanismos de gestão que garantam o bom funcionamento de toda cadeia produtiva da rede. Os instrumentos de gestão de redes devem ser trabalhados de forma coerente com a realidade de cada organização, onde cada membro independente desempenha seu papel para atingir um objetivo em comum, onde substitui-se a hierarquia pela confiança sendo esta a base do relacionamento.

2.2. Modelos e Instrumentos de Gestão de Redes

Com a criação dos sistemas em rede, surgem diversas novas formas de gestão que podem ser aplicadas na sua constituição. Cada rede tem um objetivo e um propósito de existência, são essas características que definiram seus membros e sua forma de gestão. Zylbersztajn e Farina (2010) afirmam que as redes são naturezas organizacionais complexas direcionando as relações entre firmas de forma horizontal e vertical para maximização recíproca de valor.

Casarotto e Pires (1999), estimam que o modo de gestão em rede de cada empresa pode ser caracterizado por dois tipos de estrutura: *topdown* – onde uma grande empresa coordena pequenas empresas, utilizando-as como fornecedoras ou subfornecedoras; *flexível* – onde há uma relação de horizontalidade de poder entre as empresas.

Marcon e Moinet (2000) *apud* Balestrin (2005) apontam as principais dimensões das redes a partir de quatro quadrantes em um mapa de orientação conceitual estruturado da seguinte forma: *Redes formais* – nesse tipo de rede as parcerias são outorgadas através de contratos formais que estabelecem as normas de conduta das empresas filiadas; *Redes informais* – as relações das empresas dessas redes são pautadas pela confiança recíproca, já que não há nenhum contrato formal entre elas; *Redes verticais* – As redes verticais têm como principal parâmetro a proximidade com seu cliente, sendo as grandes redes de distribuição um exemplo claro deste tipo de rede; *Redes horizontais* – também chamada de redes de cooperação, são formadas por empresas que preservam sua independência, mas se unem em determinadas atividades para atingir variados objetivos comuns.

A gestão horizontal é uma das principais ferramentas utilizadas nas redes, já que desta forma os representantes trabalham produzindo ou comercializando produtos similares, seja de um mesmo setor ou ramo de atuação.

Segundo Wegner *et al.* (2004) nas redes horizontais há a colaboração entre organizações que atuam no mesmo setor produtivo, realizando atividades conjuntas ou complementares que tragam resultados positivos. Verschoore e Balestrin (2006) ressaltam que a cooperação cria vantagens conjuntas, possibilitando o acesso a novas tecnologias e aperfeiçoando as estratégias de inovação já existente.

A gestão de uma rede de cooperação possui características bem específicas, o que a difere das demais. Cada critério a ser abordado deve ser bem analisado para que os benefícios atribuídos à formação da rede de cooperação sejam atendidos. Com a abrangência das

características de cada rede, dificilmente haverá duas redes com a mesma composição, sendo assim o tipo de rede a ser adotado definirá a forma de gestão a qual a empresa será submetida.

2.2.1. Modelo de Análise de Redes de Cooperação Horizontais

É preciso planejar e avaliar cada ação da organização de forma minuciosa, levando em consideração cada atividade desempenhada pela organização. Neste aspecto Bortolaso (2009) desenvolveu baseada em estudos da literatura um novo modelo de análise da gestão de redes, composto por sete critérios: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados, que por sua vez são subdivididos em dezessete itens de análise. Através desses critérios é possível traçar um perfil da rede avaliada. O Quadro 01 resume os critérios analisados para o estudo:

Quadro 01: Critérios, definições e referências da gestão em redes

Crítérios identificados na literatura	Definição	Referências
Estratégia	Analisar a orientação estratégica da rede. Como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando em planos de ação e metas.	BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); PARK (1986); MILES; SNOW (1996); JARILLO (1993); KOTLER (1995).
Estrutura	Representa o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede. Como suporte, identifica-se os recursos disponibilizados pela rede.	FIALHO (1995); HUMAN; PROVAN (1997); SCHERER (2007); PARK (1996).
Processos	Examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho.	GONÇALVES (2000); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).
Relacionamentos institucionais	Concentra-se na interação com os membros externos, a política de identificação e relacionamento com os parceiros.	GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRO et al. (2004); MOLLER; HALINEN (1994).
Coordenação e liderança	Evidencia a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede.	NOOTEBOOM (2004); HASTENREITER (2005); GRANDORI; CACCIATORI (2006); JONES; HESTERLY; BORGATTI (1997); GRANDORI; SODA (1995); ROBBINS (2002); PEDROZO; PEREIRA (2004); GRANOVETTER (1985); MARCON; MONET (2000); SCHERER; ZAWISLAK (2007); GULATI (1995); SCHERER (2007).
Resultados	Busca identificar os resultados e benefícios proporcionados pela rede para seus associados. Dessa forma, analisa a geração de novos benefícios e a manutenção de resultados já existentes.	POWELL (1990); HUMAN; PROVAN (1997); GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRIN; VARGAS (2003); VERSCHOORE (2006); HUMAN; PROVAN (1997).

Fonte: Bortolaso (2009)

Portanto, observa-se que a capacidade de gestão de uma rede de cooperação se baseia em todo o relacionamento existente entre seus associados. Uma gestão de rede bem sucedida melhora o relacionamento com os seus *stakeholders*, criando uma atmosfera propensa para negociações com *feedback* efetivos e relacionamentos mais duradouros.

Sendo assim é preciso trabalhar todos os aspectos envolvidos, que vão desde a formulação de estratégias até a análise dos resultados obtidos. Através destes aspectos é possível identificar os erros, corrigindo-os e potencializando os pontos positivos alcançados pela rede.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar as práticas de gestão da rede de supermercado varejista Super Legal, optou-se por uma pesquisa descritiva de caráter exploratório com abordagens quanti-qualitativas, conduzidos sob a forma de estudo de caso. De acordo com Gil (1991) as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Yin (2001) o estudo de caso é a investigação de um fenômeno que dificilmente pode ser dissociado de seu contexto.

A coleta de dados ocorreu através da aplicação de questionário com os associados e entrevista com o presidente da rede, complementadas com o auxílio do diário de campo, e de modo secundário a partir da revisão da literatura, relatórios e documentos.

O universo da pesquisa foi Rede de Supermercado Super Legal. Para composição da amostra foi utilizado o critério de acessibilidade. Nesse sentido, foram questionados 17 dentre os 26 associados.

Utilizou-se como ponto de referência o Modelo de Análise de Redes de Cooperação Horizontais desenvolvido por Bortolaso (2009), formado por sete critérios, subdivididos em 17 itens desmembrados em 83 questões. Cada um dos critérios é medido numa escala específica de cinco pontos, os padrões de referência são respectivamente:

Quadro 02: Padrões de Referência

PADRÕES DE REFERÊNCIA

CRITÉRIOS	5	4	3	2	1
	INICIANTE	BÁSICO	INTERMEDIÁRIO	ADEQUADO	REFERÊNCIA
ESTRATÉGIA	Este nível representa a presença de intenções para a implantação de uma prática de gestão. Manifesta a falta de requisitos mínimos que desfavorecem a implantação de uma prática de gestão.	Consiste na composição da prática de gestão. Neste nível, a rede se encontra no estágio de construção e mapeamento da prática. O que compreende a sistemática de coordenar e planejar iniciativas com a finalidade de implantar a prática de gestão.	Neste nível, a rede necessita promover o entendimento da prática buscando a disseminação em toda a rede. A rede encontra-se na fase de aprendizagem. Busca identificar ações fundamentais para sustentar a prática implantada com o objetivo de garantir a continuidade do processo.	A rede possui a prática desenvolvida e disseminada na rede. Inicia-se o processo de melhoria. Este item corrobora o processo de repensar a prática, diagnosticando os limitadores de desenvolvimento. O objetivo principal é diminuir as incoerências e focos de ineficiência do processo, buscando consolidar a aderência da prática ao sistema de gestão da rede.	A rede encontra-se no nível de referência. Neste a prática se apresenta totalmente incrementada, alinhada e inter-relacionada sistemicamente com os objetivos da rede, contribuindo para a robustez do sistema de gestão.
COORDENAÇÃO					
LIDERANÇA					
ESTRUTURA DA REDE					
PROCESSOS					
RELACIONAMENTOS					
RESULTADOS					

Fonte: Bortolaso (2009)

Essa escala permite que o avaliador de posse dos depoimentos, das observações e análise dos documentos, seja capaz de atribuir um valor a cada questão relacionada à escala. Para facilitar esse procedimento a autora do modelo criou uma ficha de avaliação composta pelas indicações do critério e do item com o respectivo bloco de questões a ser avaliado pela escala. A média do item é obtida a partir da seguinte fórmula:

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i R_i}{n}$$

Onde: μ = Média do item;

Q = Quantidade de avaliações de uma dimensão;

R = Dimensão;

n = número de questões do item.

Esse cálculo é repetido em todos os critérios, sendo possível após, visualizar uma representação gráfica que contemple todos os critérios avaliados. Para isso é utilizado um gráfico do tipo radar composto por seis eixos. Cada eixo do gráfico tem uma escala de 1 a 5 e a posição da rede é definida nessa escala por um ponto, totalizando cinco pontos que serão unidos por linhas com o objetivo de formar um polígono fechado de cinco lados e cinco vértices. O gráfico possibilitará identificar a situação da rede e os pontos a serem melhorados dentro de cada critério avaliado (BORTOLASO, 2009). Desse modo, as categorias analíticas consideradas para a análise dos conteúdos foram determinadas pelo conjunto de variáveis presentes no modelo adotado.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Caracterização da rede

A Rede Super Legal surgiu em janeiro de 2012 através da união de um grupo de amigos varejistas com o intuito de dividir experiências adquiridas e com isso potencializar seus negócios frente a concorrência, além de adquirir uma padronização universal entre as lojas. A rede conta com 32 lojas espalhadas por 22 cidades da Paraíba, totalizando uma área de venda de 214.812 m².

Ao ingressar na rede o associado adquire vantagens que estão voltadas para a cooperação de recursos disponíveis, como a compra conjunta de material, barganha por menores preços através de compras centralizadas, trabalhos de marketing unificados,

treinamentos e palestras para capacitação de funcionários, consultorias (fiscais, advocatícias e tributárias), entre outros benefícios proporcionados pela cooperação em rede. Com esses benefícios a rede Super Legal chega a alcançar um faturamento bruto mensal de R\$ 15.000.000,00.

4.2. Análise dos Resultados

4.2.1. Estratégia

O critério estratégia da Rede Super Legal apresentou uma média 3 (intermediário), ou seja, a rede precisa promover o entendimento e disseminar a prática em toda rede. Esse critério é dividido em planejamento estratégico formal e alinhamento da estratégia da empresa e a estratégia da rede.

Segundo o presidente da rede as estratégias a longo prazo estão claramente definidas. Reuniões mensais com acionistas e quinzenais com a diretoria são realizadas para consolidação de estratégias e avaliação de desempenho, concordando Jones *et al* (1997), que as reuniões em grupo auxiliam no compartilhamento de informações fundamentais para a resolução de tarefas complexas de forma eficaz.

No entanto, a rede precisa criar indicadores que meçam as ações e metas para correlacionar os resultados com os objetivos almejados, promovendo uma ideia mais clara de onde estão às ameaças e as fraquezas, e como transforma-las em pontos fortes.

Outro fator é o aprimoramento das estratégias de marketing. As lojas da rede possuem mix de produtos oferecidos e as condições de pagamento ao cliente diferenciados, sendo a questão de regionalidade o principal motivo para que isso ocorra. É importante ressaltar que nas redes de cooperação, a estratégia como é caso, deve ser desenvolvida de forma conjunta, almejando um objetivo em comum.

4.2.2. Coordenação

O critério relacionado à coordenação apresentou média 2 (adequado). Isso demonstra que a organização possui uma estrutura de coordenação eficiente, trabalhando com a prevenção dos possíveis problemas. Cada associado conhece e respeita as regras impostas pela rede, esse ponto auxilia na coordenação dos atos deliberado a cada membro para formação dos resultados almejados.

Os processos contratuais da rede são pouco formais, voltados mais para dinâmica dos acontecimentos. Grandori e Cacciatori (2006) ressaltam que os contratos formais de uma rede são capazes de resolver problemas de conflito e competição, tornando a troca na rede dinâmica. Para que as ações sejam bem coordenadas, favorecendo o alcance do objetivo comum dos associados, o processo deve ser claro e bem definido. Os mecanismos formais são fundamentais já que as redes de cooperação trabalham na base da confiança mútua.

4.2.3. Liderança

O comando da rede relaciona a dimensão individual e coletiva para o bom desenvolvimento de suas ações. Apresentando média 2 (adequada), a rede apresenta a prática de liderança desenvolvida e disseminada, trabalhando para minimizar as incoerências e ineficiência do processo. Robbins (2002) afirma que um bom líder deve estar em sintonia com seus subordinados, promovendo atuações em seus liderados, que por sua vez, causam respostas em quem os lidera. Por isso a importância do compartilhamento das decisões e formulação de ações corretivas em conjunto.

Ainda não há a preocupação com a preparação de futuros gestores, este preceito deve ser revisto, pois uma pessoa mal preparada para liderar um grupo pode gerar insegurança para os associados. A diretoria de uma rede de cooperação deve exercer uma postura aberta para o diálogo, a Super Legal segue este caminho, realizando reuniões periódicas para o desenvolvimento de estratégias em conjunto, onde a opinião dos associados é considerada na hora da tomada de decisão. Para Bortolaso (2009) a não distribuição do poder com os associados podem causar problemas de relacionamento e coordenação.

4.2.4. Estrutura da rede

Esse critério teve uma representação adequada, obtendo média 2. A rede Super Legal possui uma infraestrutura apropriada, com sede e escritório para funcionamento da gestão. Porém a equipe de diretoria não possui todas as funções necessárias para um bom andamento da gestão, sendo necessário reavaliar o quadro de funcionários desse setor. Além disso, o desenvolvimento de uma proposta para criação de um centro de distribuição próprio poderia minimizar os custos com a aquisição e manutenção de mercadorias.

A financiabilidade da rede é realizada, unicamente, pela arrecadação dos associados e por fornecedores parceiros, priorizando estes fornecedores na hora de adquirir novos

produtos. Ações voltadas para o desenvolvimento de parcerias com terceiros é fundamental para o crescimento e aprimoramento dos recursos e tecnologias utilizadas pela rede.

4.2.5. Processos

Todo tipo de transação ocorrida dentro de uma rede passa por um suporte denominado processo, que serve para analisar como a rede está administrando e aperfeiçoando o fluxo de trabalho.

A rede Super Legal apresentou uma média 3 (intermediário) neste critério, sendo o item referente a processo de *marketing* o que recebeu pior pontuação por parte dos respondentes. O processo de *marketing* é um dos pontos que devem ser bem enfatizados em organizações em rede, através dele é possível expandir o nome da empresa por um custo bem menor, já que as despesas com material de propaganda e imagem são divididas entre associados e parceiros.

No processo Administrativo Financeiro, os mecanismos de controle das redes envolvem diretamente os associados e a agregação de valor das suas ações. Na Super Legal a requisição de mensalidades é realizada através de processos de cobrança, caso haja descumprimento ocasionado por atrasos e faltas a pagamentos contratuais ou por violação do regimento da rede, o associado sofrerá punições previstas no estatuto, que podem ser multas ou juros. O processo de comunicação interna é realizado por memorandos, atas e e-mails, sendo a *intranet* o veículo mais utilizado.

4.2.6. Relacionamento

O relacionamento rede/associados e rede/ambiente externo deve ser pautado no comprometimento de ações e no compartilhamento de resultados. Obtendo média 3 (nível intermediário) no limite para ocorrência da média 4 (básico) a rede precisa amadurecer seu processo de interação com o ambiente (interno e externo).

Para Alter e Hage (1993), a capacidade da organização se moldar as novas necessidades de forma dinâmica e flexível surge através da relação de confiança mútua entre os parceiros da rede, ocasionando a minimização dos custos de coordenação. Por isso a importância da realização de eventos de interação entre os associados e colaboradores da rede, fato ainda pouco difundido na rede. A cooperação auxilia no relacionamento com os

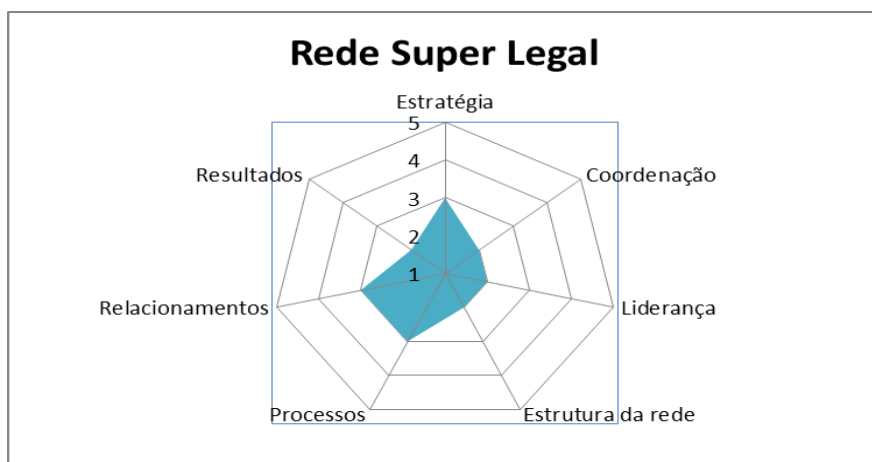
stakeholders, criando uma atmosfera propensa para negociações com *feedback* efetivos e relacionamentos mais duradouros.

O relacionamento externo precisa ser reavaliado pela gestão da rede, a busca por parcerias com outras redes, governo e universidades podem aumentar o conhecimento e abrir caminhos para conquista de novos seguimentos de mercado. A codificação de informações pode ser encontrada em vários meios de comunicação formal, contudo a difusão de uma informação, segundo Lemos (2000), é acompanhada pela criação de informações tácitas, essas informações só são possíveis através do compartilhamento humano, na interação indivíduo ou organização.

4.2.7. Resultados

No critério resultados, a média obtida foi de 2 (adequado), demonstrando que a união de organizações em rede propicia grandes benefícios às empresas associadas. A rede apresentou uma forte credibilidade organizacional, mostrando o poder da marca diante do público. A facilidade de barganha ocasionada pelo volume de compras representa outra vantagem, pois a compra de muitos produtos possibilita a redução do preço da mercadoria pelos fornecedores.

O item acesso a recursos ficou abaixo da média geral (intermediário), sendo ocasionado pela falta de acesso a alguns serviços especializados, como consultoria jurídica e contábil e obstáculos em relação ao acesso ao crédito e pelo repasse aos consumidores, no entanto os associados da rede vêm apresentado ganhos significativos na performance financeira. Isso comprova que a junção de empresas em rede ajuda no desenvolvimento e divisão dos riscos associados a fortes concorrentes.

Gráfico 01: Análise da gestão da Rede


Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Ao analisar o gráfico 01 percebe-se que a rede Super Legal apresentou desempenho favorável, contudo, a rede, talvez por ser uma organização relativamente nova, apresenta algumas dificuldades no desempenho das estratégias, processos e relacionamentos. Esses itens, em especial, devem ser analisados para encontrar os gargalos e posteriormente eliminá-los ou transformá-los em vantagens competitivas.

Segundo palavras do presidente da rede Super Legal “a organização em rede é uma forma de ter mais força no mercado”, ressaltando o poder de barganha adquirido, a questão da padronização e o ganho de competitividade proporcionado para enfrentar os concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado local tem ganhado um amplo espaço para investimentos, isso propicia vantagens comerciais, principalmente para os supermercados, que possuem grande relevância no varejo nacional. E são as redes que tem influenciado no processo de crescimento deste setor.

Ao analisar a rede Super Legal, pode-se observar que nos critérios: a) estratégia: as estratégias desenvolvidas a longo prazo estão definidas, porém as de curto e médio prazos precisam ser melhor analisadas, reuniões mensais com acionistas e quinzenais com a diretoria servem para avaliar e garantir a eficácia destas ações; b) coordenação: os associados estão conscientes dos efeitos de seus atos, facilitando a coordenação para o alcance dos resultados almejados; c) liderança: a rede possui uma política voltada para o compartilhamento do poder; d) estrutura: a rede possui uma boa infraestrutura, com sede e escritório para funcionamento da

gestão; e) processos: identificou-se uma boa comunicação interna, sendo a *intranet* o veículo mais utilizado e a *internet* o principal meio de encomenda de mercadorias; f) relacionamento: a rede precisa reavaliar seus contatos, a criação de um relacionamento externo com outras redes de cooperação, governo, universidades e comunidades, aumentando o leque de conhecimento e abrindo caminhos para conquista de novos segmentos de mercado; g) resultados: A facilidade por descontos é uma vantagem notória, já que a compra em conjunto por mais produtos possibilita a redução do preço da mercadoria diante dos fornecedores.

Pondo em foco o objetivo de analisar as práticas de gestão da rede de supermercado varejista Super Legal, chegou-se à conclusão que a rede detém um bom potencial administrativo, desenvolvido através da cooperação entre os associados, no entanto, alguns pontos ainda precisam ser observados, principalmente nos critérios estratégia, processos e relacionamento, que apresentaram uma média razoável em sua avaliação.

Seria pertinente a rede desenvolver ferramentas formais que possam contribuir na construção de novas estratégias, documentando ações e objetivos almejados, buscando parcerias com outros agentes que não os fornecedores, como governo, outras redes e entidades não governamentais.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a análise dos motivos que levam o baixo desempenho da rede Super Legal nos critérios estratégia, processos e relacionamentos. Assim como estudos comparativos entre a gestão de redes de cooperação e redes verticais.

REFERÊNCIAS

ALTER, Catherine; HAGE, Jerald. **Organizations working together**. Sage Publications. Universidade de Michigan, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking ABRAS 2012**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/> Acesso em: 16 de junho de 2012.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 214f. Tese. UFRGS, Departamento de Administração, Porto Alegre, 2005.

BORGES JR, Cândido Vieira. Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. **Anais.Enanpad**, 2004.

BORTOLASO, Ingridi Vargas. **Proposta de construção de um modelo de referência para avaliação de redes de cooperação empresariais**. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2009.

CÂNDIDO, Gesinaldo A; ABREU, A.F.. **Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMES**. In: PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma(org.). Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional. Maringá: Unicorpore, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Editora Atlas. São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Elsevier, 8.ed. Rio de Janeiro, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE. **Pesquisa Nacional do Comércio**. Rio de Janeiro, IBGE: 2012.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, Stephen P. **A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms**. Academy of Management Review, v. 22, n.4, 1997.

LENZ, G.S.. **Medição de desempenho: uma proposta de avaliação de performance de redes horizontais de cooperação**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica, Rio Grande do Sul, 2008.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. Parcerias Estratégicas, n. 8, 2000.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La Stratégie-réseau**. Éditions Zéro Heure. Paris, 2000.

OLAVE, Maria Elena Léon; NETO, João Amado. **Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Gestão e Produção, V. 8, n. 3, p. 289-303, 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.

RAAB, J., KENIS, P. Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**. 18, p 198-210, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Editora Saraiva. São Paulo, 2002.

TODEVA, E. **Business networks. Strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, J. R.S.; BALESTRIN, Alsones. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. **In:** XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. **Anais.** Salvador: Anpad, 2006.

WEGNER, Douglas; MACIEL, Alessandra C.; SCHMITT, Claudia L.; WITTMANN, Milton Luiz. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. **In:** VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD. VII, **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 16,n. 1, p. 1, 2010.