



BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA REDEFORT EM SANTA CRUZ DO SUL

BENEFITS OF PARTICIPATING IN A COOPERATION NETWORK: A CASE STUDY OF REDEFORT IN SANTA CRUZ DO SUL

Aline Beatriz Häser¹
Renata Druzian²

RESUMO

As redes de cooperação são grupos de empresas que trabalham para o desenvolvimento conjunto, complementando-se umas às outras e buscando superar problemas em comum. O objeto de pesquisa é o Supermercado Stertz Ltda, situado em Santa Cruz do Sul, que não integra uma rede. O objetivo geral deste trabalho é: Quais os benefícios de um supermercado ser participante da Redefort como uma rede de cooperação. A metodologia utilizada para esta pesquisa é um estudo de caso, com abordagem bibliográfica, caráter descritiva e com abordagem qualitativa. Foi possível verificar de maneira completa os benefícios e as dificuldades de ser participante de uma rede de cooperação como a Redefort. Conclui-se que existe maior número de vantagens, contudo, o Supermercado Stertz não pretende vincular-se à rede, pois identificou mais desvantagens contrariando o estudo realizado.

Palavras-chave: Rede de cooperação. Vantagens competitivas. Compras coletivas.

ABSTRACT

Cooperation networks are groups of companies that work for joint development, complementing each other and seeking to overcome problems in common. The object of research is Supermercado Stertz Ltda, located in Santa Cruz do Sul, which does not integrate a network. The general objective of this work is: What are the benefits of a supermarket being a Redefort participant as a cooperation network. The methodology used for this research is a case study, with bibliographical approach, descriptive character and qualitative approach. It was possible to fully verify the benefits and difficulties of being a participant in a cooperation network such as Redefort. It is concluded that there are more advantages, however, the Stertz Supermarket does not intend to be linked to the network, because it identified more disadvantages contrary to the study.

Keywords: Cooperation network. Competitive advantages. Collective purchasing.

INTRODUÇÃO

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto: aline-haaser@hotmail.com

² Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Mestre em Administração – Marketing Estratégico: renatadruzian@hotmail.com



O presente estudo aponta os ganhos competitivos e os benefícios que as empresas obtêm ao participarem de uma rede de cooperação de supermercados a partir de um estudo de caso. Segundo Dias (2013), este é o motivo que as empresas conquistam novos mercados e reduzem custos, pois seu objetivo principal é criar vantagem competitiva frente à concorrência.

Nesse contexto, Amato Neto (2009) destaca que o processo de aprendizado nas redes de cooperação é um de seus principais elementos de interação entre os associados, o que pode ocorrer pela troca permanente de conhecimentos, experiências e informações, ou seja, as empresas se unem para ajudar e ter a troca de informações, influência e aprendizado para atingirem o objetivo de ser competitivas no mercado, além minimizarem as dificuldades individuais.

Para Dias (2013) as redes de cooperação são organizações compostas por empresas com um objetivo em comum, que buscam vantagens competitivas junto aos seus concorrentes, sobretudo por aquelas a que faltam competências e recursos, que visam a um meio de adquirir novos conhecimentos e aprendizado mútuo. Para que a cooperação contribua com o sucesso da organização é necessário que ocorram trocas de informações entre empresas, desenvolvimento de uma visão estratégica, análise conjunta dos problemas e soluções e a definição das contribuições dos parceiros. Ou seja, é uma ação que visa abandonar o individualismo e aceitar que o concorrente é um aliado para aumentar a competitividade.

Considerando os pressupostos apresentados, o objeto de pesquisa é o Supermercado Stertz, empresa familiar, de pequeno porte, atuante no ramo alimentício desde 1996, localizado em Santa Cruz do Sul/ RS. Até o presente estudo o supermercado possui 15 funcionários. Dispõe de padaria própria com ampla fabricação de pães, bolos, torta e salgados; de açougue com os mais variados tipos de carne e de estacionamento próprio para maior conforto dos clientes em compra.

A partir desse objeto e das associações teóricas, este estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: quais os benefícios de um Supermercado ser participante da Redefort como uma rede de cooperação?



Para tanto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: analisar quais são os pré-requisitos para ser integrante da Redefort; pesquisar de que maneira ocorrem as compras coletivas; identificar quais as principais vantagens das redes de cooperação; e verificar quais as desvantagens das redes de cooperação.

Desta forma o presente estudo justifica-se pelo interesse do Supermercado Stertz, no qual o pesquisador atua como colaborador, ser participante de uma rede de cooperação. Além disso, constata-se que não existem informações claras sobre o assunto, o que pode colaborar com as decisões dos gestores do supermercado. O supermercado vem buscando há anos a real vantagem bem como a desvantagem, também por ser concorrente e não ter conhecimento formado sobre esta associação. Assim, o supermercado precisa considerar quais são os objetivos em ser participante de uma rede e quais serão seus ganhos competitivos que poderão abrir novos horizontes para a organização.

Para a área de administração das organizações, os resultados alcançados poderão complementar os conhecimentos existentes com respeito às redes de cooperação e à complexidade de sua gestão. Percebe-se, então, que se trata de um tema desafiador no qual esta pesquisa pode contribuir quanto ao avanço dos negócios, promovendo o debate sobre o tema.

A Redefort é uma associação de mercados que foi criada pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A rede foi fundada em 2001, com sede na cidade de Novo Hamburgo – RS. Atualmente a rede é constituída por mais de 200 pontos de venda em todo o Rio Grande do Sul. A Redefort foi criada por meio da atuação de consultores técnicos da FEEVALE, Universidade de Novo Hamburgo, pela motivação do acirramento da concorrência, principalmente na região metropolitana de Porto Alegre com a entrada de grandes redes mercadistas. Assim, os empresários descobrem na formação da rede uma maneira de aumentar a sua competitividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes de Cooperação



Atualmente há constantes mudanças, incertezas, alta competição e aumento da concorrência provocado pela globalização. Esse ambiente em constante transformação cria barreiras para a consolidação das pequenas e médias empresas que querem permanecer no mercado e buscar novos clientes. Sendo assim, elas passam por uma adequação de custos, investem em novas estratégias promocionais e inovações nas formas gerenciais para atingir novos mercados. Essa ideia da cooperação está geralmente associada com a capacidade de potencializar as organizações a responderem de forma mais eficaz as mudanças no mercado, assim formando as redes (ANTUNES *et al*, 2010).

Conforme Balestrin (*et al*, 2010) as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais, ou seja, surgiram a partir da necessidade das empresas atuais que, por meio da integração e compartilhamento de informações, adotam estilos de gestão que as permitem manterem-se competitivas e reunir empreendedores em uma única entidade. Assim, ocorre uma atuação conjunta para superação das fragilidades inerentes às empresas ao mesmo tempo em que fica mantida a individualidade e autonomia decisória de cada empresa (SDECT, 2018).

Cada uma das empresas integrantes na Redefort mantém sua individualidade e autonomia decisória, porém, em conjunto, elas desenvolvem ações no sentido de superar fragilidades inerentes as empresas envolvidas (ANDRADE, 2009). O principal propósito das redes é a possibilidade de ampliar a capacidade de ação de uma determinada empresa individual a partir de uma expectativa coletiva. Outro propósito, segundo Antunes (*et al*, 2010), é a melhora considerável das condições de aquisição em relação a valores, prazos, condições de pagamento e prioridade de entrega perante fornecedores.

Segundo Büttenbender (2009), uma rede de empresas define-se pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto, ou seja, estão alinhadas umas com as outras, sejam pessoas ou organizações. Através da ajuda mútua, os associados adquirem confiança e credibilidade, produzem novas aprendizagens e identidades, defendem interesses em comum, fortalecem marcas,



geram ganhos de escala, ampliam a competitividade e fortalecem os arranjos institucionais.

A rede de cooperação proporciona às empresas associadas o compartilhamento de soluções para problemas em comum, através de ações em conjunto que buscam o fortalecimento individual, decorrente das práticas em grupo. Assim, esta cooperação traz resultados positivos com relação à redução de custos, compartilhamento de riscos, qualificação de produtos e serviços e maior poder de barganha (VERSCHOORE, 2010).

Existem dois tipos de redes empresariais: as verticais e as horizontais. Nas redes verticais a empresa está juntamente com seus parceiros comerciais como: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Predomina também a característica da hierarquia. A rede horizontal é uma complexa forma de relacionamento entre empresas adversárias que unem esforços para se tornarem concorrentes, mantendo e respeitando a opinião e as estratégias sugeridas pelos seus membros (NEVES, 2009).

Segundo Winckler e Molinari (2011), é preciso perceber que para enfrentar os novos desafios interorganizacionais, as empresas apresentam estratégias que podem ser competitivas, colaborativas e cooperativas. Contudo, o conceito das estratégias interorganizacionais define-se pelo trabalho em conjunto que também significa cooperação e colaboração e conseqüentemente gera resultados como o aumento da competitividade das organizações. Assim, cooperação está ligada ao sentido de trabalho em grupo, com o objetivo de resultados para ambos os parceiros.

A rede de cooperação possui muitas vantagens, dentre elas destacam-se as possibilidades de os parceiros da rede adquirirem novos conhecimentos, aprendizados e habilidades complementares. O aprendizado em conjunto, fará com que a empresa possa resistir a mudanças políticas e financeiras que possam refletir nos processos e produtos, tornando-se mais ágeis e flexíveis.

2.2 Vantagens da rede de cooperação



No contexto atual é pouco provável que uma pequena empresa consiga ter competitividade de forma isolada, sem a ajuda das parcerias associativas. Por meio da formação de redes de cooperação, as empresas tornam-se mais ágeis e flexíveis nos seus processos. A rede de cooperação constitui-se em uma grande alternativa de viabilização das atividades econômicas ao possibilitar às empresas que se tornem parceiras para participar do mercado em melhores condições de concorrência.

Conforme Garcia (2010), a globalização da economia está refletindo na transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, ou seja, a competitividade das empresas está cada vez mais se relacionando com as interorganizações e não com entidade isoladas, buscando benefícios múltiplos.

Segundo Baggio (2009), as redes oportunizam: troca de experiências; padronização das instalações; a força da marca; promoções conjuntas; marketing compartilhado com os demais membros da rede. Outra vantagem é o aumento do poder de mercado, que segundo os autores Antunes (*et al*, 2010), melhora especialmente as condições de aquisição em termos de valores, prazos, condições de pagamento e prioridade de entrega perante os fornecedores.

Conforme esses autores (ANTUNES *et al*, 2010), um dos principais ganhos das redes de cooperação é a possibilidade de ampliar a capacidade de ação de uma determinada empresa individual a partir da expectativa coletiva. Outra vantagem é o aprendizado mútuo que fará com que a empresa possa suportar mudanças de processos e produtos, partilhar informações, habilidades, competências e conhecimentos sobre soluções de problemas; melhor fluxo de informações para facilitar a coordenação de transações e recursos, além de reduzir as incertezas nas relações entre empresas. Para Balestrini e Verschoore:

A sociedade informacional possui como principal fator de produtividade e competitividade a capacidade dos indivíduos e das organizações gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos [...] o verdadeiro diferencial estratégico da organização está muito mais em seu potencial de criar novos conhecimentos que na tentativa de gerenciá-los (2008, p.129).

Nesse sentido, a produtividade e a competitividade são os principais aspectos nas organizações e o diferencial está em criar novos conhecimentos. Outros dois



benefícios fundamentais para a gestão da rede são a coordenação e a liderança. Dentro das redes as decisões são objetivas, pois devem ser tomadas visando beneficiar todos os envolvidos, ou seja, qualquer decisão ou alteração nos processos deve ter concordância mútua entre os associados (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JR, 2013).

Alves *et al* (2010) e Verschoore e Balestrin (2008), destacam as principais vantagens proporcionadas pelas redes de cooperação, como ganhos de escala e poder no mercado, ou seja, quanto maior o número de associados, maior será a capacidade da rede alcançar ganhos de escala e poder de mercado. Os participantes passam a ter vantagens como o marketing compartilhado, as promoções conjuntas, a força da marca e a padronização das instalações (BAGGIO, 2009). Assim, as empresas cooperadas conquistam maior poder de negociação junto aos parceiros e fornecedores, o que agrega maior valor a sua marca e condições comerciais especiais e exclusivas, que estão diretamente ligadas ao valor final do produto.

Conforme Alves *et al* (2010) e Verschoore e Balestrin (2008) aprendizagem e inovação é outro fator bastante importante, pois o compartilhamento de ideias e experiências entre os associados proporciona o aprendizado. Essa interação ocorre na rede através da participação dos envolvidos em forma de palestras, cursos e serviços de consultoria empresarial. Estes fatores auxiliam na melhor gestão dos seus negócios, já que são utilizados como ferramentas para a tomada de decisões. Por estes motivos entende-se que as redes de cooperação proporcionam o desenvolvimento das empresas associadas, pois as estratégias adotadas de forma coletiva geram inovação, acesso a informação e tecnologia.

Ainda, segundo os autores Alves *et al* (2010) e Verschoore e Balestrin (2008), o acesso à solução é outro fator importante, pois empresas de pequeno porte enfrentam dificuldades e assim podem ser resolvidas com a ajuda de outros. Serviços como auxílio contábil e técnico, garantia ao crédito e até mesmo as oportunidades de negócio são práticas da rede que podem ser utilizadas pelas empresas com o intuito de diminuir as dificuldades encontradas, assim, fortalecendo a relação entre o associado e a rede.



3 METODOLOGIA

Este trabalho abarcou as seguintes etapas da pesquisa: primeiramente a pesquisa bibliográfica através da coleta de informações, conceitos e dados em livros e artigos. Segundo Gil (2018), a pesquisa bibliográfica é realizada em matérias com fontes bibliográficas e em materiais já publicados pelos quais o investigador acessa uma série de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Posteriormente realizou-se o estudo de caso, que consiste num método muito útil e importante, pois visa à descoberta na qual o investigador deve buscar novas respostas e novas explorações no desenvolvimento do seu trabalho, utiliza grandes variedades de fontes de informação e cujos dados são os mais variados obtidos por coleta ocorrentes em diferentes situações (KNECHTEL, 2014).

Segundo Gil (2018) a pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica. No entanto a pesquisa documental serve para todo tipo de documentos, elaborados com finalidades diversas tais como: lançamentos, autorização, comunicação, etc. Portanto, a pesquisa documental pode ser constituída por qualquer objeto que comprove algum fato ou acontecimento. | ANO 2019

A segunda etapa dessa pesquisa, o estudo de caso, descreve os registros feitos pelo investigador, as observações da ocorrência de fatos, as entrevistas estruturadas e não estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa e relata também a experiência do pesquisador durante o estudo. Procura também retratar a realidade de forma completa e profunda, na qual é revelada a multiplicidade de dimensões presentes em um problema investigado (KNECHTEL, 2014).

Para esta pesquisa, aplicou-se a metodologia descritiva, que busca informações sobre redes de cooperação e suas vantagens. De acordo com Miguel (2010) um estudo de caráter empírico apoia-se em experiências vividas e estuda um fenômeno específico que vem de uma situação real e atual, permitindo uma análise do objeto pesquisado. Quando se utiliza esse método, o assunto a ser abordado na pesquisa já é conhecido, o que muda é que através da pesquisa descritiva é possível



ter uma nova visão para uma realidade já existente. Com isso, para Prodanov e Freitas asseveram que a:

[...]pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra a fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (2013, p. 51-52).

A pesquisa exploratória é um levantamento bibliográfico que destaca entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, pretendendo a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudo posteriores. De todos os tipos de pesquisa, esta é a que menor apresenta rigidez no planejamento, sendo assim, incluem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52).

Na terceira etapa foi feita a análise dos dados coletados de forma qualitativa para obterem-se mais informações sobre as redes de cooperação e suas vantagens. Tal método proporciona melhor visão e compreensão dos problemas e consiste em um modelo apropriado a fim de entender a natureza de um fenômeno social. Para Marconi e Lakatos (2017) a abordagem qualitativa difere da quantitativa não apenas por não empregar instrumentos estatísticos e sim pela forma como se realizam a coletas e a análises dos dados. A pesquisa qualitativa procura analisar e esclarecer aspectos mais profundos, expondo o complexo comportamento humano. Proporciona uma análise aprofundada sobre as investigações, condutas, hábitos, sentidos de comportamentos, etc.

Na quarta etapa foi realizada a entrevista, no período de agosto de 2018, via e-mail com o atual gestor da marca Redefort, Sr. Joeci Hercilio, com o objetivo de esclarecer como funciona a rede, quais seus fundamentos e políticas, e como ser um integrante da mesma. Alguns participantes da Redefort também foram entrevistados, para obter maiores informações sobre requisitos para ser participante, no período de



agosto de 2018. De acordo com Knechtel (2014), o questionário é um instrumento muito adotado para o levantamento de informações, que consiste em um conjunto de questões predefinidas e sequenciais onde o entrevistado responde-as ao entrevistador. As perguntas devem demonstrar clareza quanto às informações pretendidas, estrutura lógica sequencial e progressiva, com precisão, coerência e simplicidade, para obterem-se respostas objetivas.

Conforme Knechtel (2014), a entrevista é a técnica que exige a relação entre entrevistado e entrevistador. A entrevista tornou-se um instrumento muito importante, pois é a ela que recorrem quando se requerem dados que não se encontram em registros ou fontes documentais. É a obtenção de informações em relação ao que as pessoas sabem, esperam, desejam, pretendem fazer ou fazem. Outro ponto positivo da entrevista é a captação imediata e corrente da informação desejada, ou seja, qualquer tipo de informante e sobre os mais variados assuntos. E também, obtém informantes que não poderiam ser conquistados por outros meios de investigação.

Em Santa Cruz do Sul, até o ano de 2018, encontravam-se dez supermercados conveniados à Redefort. Contudo, só foi possível realizar a pesquisa com três gestores de supermercados. Os entrevistados foram: Mercado Heck, Supermercado Schmitz e Supermercado Schwengber, na qual a pesquisadora possuía fácil acesso para realizar a entrevista pessoal. Para a entrevista foi elaborado um questionário com perguntas abertas que visam colaborar para responder o problema de pesquisa deste trabalho. O questionário foi aplicado pelo pesquisador nos estabelecimentos supracitados. Cada entrevistado recebeu um questionário impresso. Durante a entrevista o entrevistado gravou as respostas e logo após fez às anotações. Após as entrevistas aplicadas aos três supermercados e ao gestor da marca Redefort, foram desenvolvidas as análises dos dados coletados. Assim, em cada argumentação dos três supermercados se obteve respostas diversas.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



O questionário transcrito foi enviado por e-mail, ao sócio administrador da Redefort Joeci Hercilio, cuja sede localiza-se em Novo Hamburgo, RS. As respostas foram igualmente enviadas por e-mail, conforme segue:

Entrevista para a Redefort

1. *Para ser participante da rede existem regras? Quais são?* Sim, algumas regras são: Padronização visual, participação nos encartes, nas campanhas promocionais, metas de participação em compras.

2. *Existem restrições?* Cadastro com restrições, loja com CNPJ novo menos de 01 ano, abertura de loja.

3. *A localização do supermercado influencia na decisão de ser participante?* Sim, quando a localização está muito distante de regionais ou futuras regionais. Também em função do zoneamento, ou seja, quando já existe uma loja, deve se observar a distância prevista no regulamento.

4. *O tamanho e espaço da loja são requisitos?* Sim, o tamanho da loja é um dos requisitos devendo ter no mínimo 200 m² de loja.

5. *A rede vai até o supermercado para ter novos participantes ou o participante vem até a rede?* Isso ocorre de diversas formas, mesmo que temos um profissional que faz esse trabalho de expansão, também ocorre indicação de fornecedores e associados.

6. *São realizadas reuniões com os conveniados? Em média quantas vezes por mês? Em média quantas vezes por mês/ano?* 02 vezes por ano.

7. *Qual é a relação da Redefort com seus participantes? (reuniões, visitas as lojas, troca de e-mails).* Reuniões bimestrais nas regionais, semestrais Estadual, e semanal a Diretoria e equipes de trabalho.

8. *Quais os benefícios os mercados tem em ser participante da rede?* Organização de lojas, melhoria mix de produtos, preços diferenciados, promoções, campanhas, taxas de cartões competitivas, organização de loja, redução de custos, aumento de faturamento, orientação jurídica, etc...



As entrevistas aos gestores dos supermercados participantes da rede foram realizadas pela pesquisadora, *in loco*, nos três supermercados. A primeira pergunta investigou sobre o histórico dos estabelecimentos e como iniciaram sua trajetória como participante da Redefort.

Quadro 1 – Conte como foi entrar para a Redefort, onde você encontrou as informações e quanto tempo para implantar as políticas?

a. Mercado Heck: A empresa entrou para a Redefort em março de 2005. A Mirna do Mercado Schimtz quem nos passou as informações sobre ser participante da Redefort. Foi fácil de encontrar as informações, pois tivemos ajuda da Mirna (Mercado Schimtz). Levamos um mês para implantar as políticas e para já ser participante. Na época era mais fácil que hoje, pegamos o início na rede, eram poucos participantes, logo, fomos uns dos primeiros a participar.

b. Mercado Schwengber: O mercado esta participando desde 2002, 16 anos de Redefort. Encontramos as informações de Novo Hamburgo, direto da Redefort. A Redefort veio até nós para sermos participantes. Após conversas com gestores entramos pra rede, foi rápido e logo depois de uns meses iniciamos na rede.

c. Mercado Schmitz: O mercado entrou para a rede no ano de 2005, esta participando há 13 anos. Recebemos informações do pessoal que já estava associado, de outros mercados. Não tivemos dificuldades para encontrar as informações, foi bem fácil. Levou de 3 a 4 meses para começar a implantar as políticas da Redefort.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

O primeiro supermercado a ser participante da Redefort, foi o Mercado Schwengber. Conforme o relato, os gestores tiveram informações diretas de Novo Hamburgo e a equipe da Rede se deslocou até Santa Cruz do Sul para apresentar as propostas ao mercado. Acredita-se que as propostas foram boas e atraentes a ponto de tornar o Mercado participante da rede naquele momento. O Mercado Heck se tornou participante após ter informações do Mercado Schmitz. Destaca-se que, à época, integrar a Rede era mais fácil, já que se percebe hoje certas dificuldades os novos interessados para ingressar. No momento que os mercados iniciaram as atividades como participantes, estes tinham a liberdade de ir se adaptando aos poucos.

Atualmente o cenário é outro já que tudo deve estar nos padrões da Redefort para o momento de iniciarem as atividades. Os três supermercados já estão há um tempo considerável na Redefort, todos eles com mais de 10 anos de participação.



Segundo o relatam, não tiveram muitas dificuldades com os clientes, pelo contrário, os clientes ficaram satisfeitos com a mudança.

Na segunda pergunta os entrevistados responderam acerca do período que iniciaram suas atividades pela Redefort, como foi para encontrar as informações da rede, quais foram as dificuldades encontradas, e logo após as informações, se a empresa levou muito tempo ainda para começar a ser participante.

Quadro 2 - Há quanto tempo o mercado existe? E quanto tempo esta participando da Redefort?

a. Mercado Heck: O mercado está desde 1990, 28 anos de existência. Na Redefort, o mercado Heck esta 13 anos participando, desde 2005.

b. Mercado Schwengber: O mercado esta 21 anos funcionando, desde 1992. E participante da Redefort, desde 2002, há 16 anos.

c. Mercado Schmitz: O mercado existe desde 1995, há 23 anos já. E na Redefort, estamos participando há 13 anos, desde o ano de 2005.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

VOLUME 6 | NÚMERO 9 | ANO 2019

Observa-se que os três supermercados estão no ramo alimentício há mais de 20 anos. O mais antigo é o Mercado Heck com 28 anos de fundação, cuja administração hoje está a cargo do Ernani, filho do fundador, e sua esposa Lidiane. Os Mercados Schwengber e Schmitz também são uma empresa familiar. Na Redefort os três supermercados já passam dos 10 anos de participação na Rede. Todos eles demonstraram estar bem satisfeitos, e desde que começaram na Rede obtiveram bons resultados, nenhum deles demonstra estar arrependido.

Na terceira pergunta, os entrevistados responderam sobre as melhorias e vantagens que a Rede oferece, referindo-se aos produtos, compras, logística e promoções. Além disso, informaram sobre quais promoções os supermercados participam e em quais delas eles se fazem presentes, sendo anúncios em jornais, televisão, trabalho com panfletagem, entre outros.



Quadro 3 - Quais são as melhorias e as vantagens que a Redefort oferece? A empresa participa de todas as promoções realizadas pela Redefort?

a. Mercado Heck: Em primeiro lugar estão os preços, que são bem mais em conta quando você é participante da Rede; a forma de compra também é uma das vantagens, pois conseguimos comprar direto das empresas com preços de custo mais baixo; as marcas grandes também conseguimos comprar em mais quantidades e preço melhor. O mercado participa de todas as promoções realizadas pela Redefort, em forma de panfletos com ofertas válidas em um determinado período, anúncios na Gazeta do Sul que são todas as quartas e sextas-feiras.

b. Mercado Schwengber: As vantagens de ser participante da Redefort são os panfletos, que ajudam muito na divulgação do mercado; as promoções, pois os clientes buscam muito os preços bons e mais em conta e as compras, que conseguimos comprar com um preço mais baixo. Participamos de todas as ofertas e sempre, pois vale a pena, a divulgação é muito boa.

c. Mercado Schmitz: As vantagens que a rede oferece é o marketing que ela nos proporciona, assim ocorre uma grande propaganda para o mercado, os clientes valorizam a rede; a marca própria da rede; e as compras que são muito boas, pois conseguimos os produtos com melhores preços e melhores negociações. Participamos de todas as promoções junto a Redefort.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

Para o Mercado Heck, uma das principais vantagens são os preços, pois sendo participantes da Rede os preços se tornam mais atraentes. A forma de fazer as compras é mais acessível, pois ocorre a compra direto dos fornecedores com preços mais baixos. Também, comprando em grande quantidade, conseguem um bom desconto. O Mercado Heck, participa de todas as promoções que a Rede realiza, sejam elas em forma de panfletos ou anúncios em jornais da cidade, como a Gazeta do Sul. No Mercado Schwengber, a proprietária destaca que uma das vantagens de ser participante consiste nos panfletos, em que são anunciadas as ofertas de produtos, encartadas e distribuídas no supermercado e nos arredores do supermercado. Segundo ela, os seus clientes buscam muito pelas ofertas e preços bons.

Assim, o Mercado Schwengber participa de todas as ofertas da Redefort, pois obtém um bom resultado nas vendas. Já o Mercado Schmitz destacou outra vantagem bem importante para eles. Evidenciou a proprietária do mercado que a principal vantagem pra eles é o marketing, ou seja, a propaganda que a Redefort faz dos seus associados, e por serem uma marca própria, isso faz com que passe mais confiança aos seus clientes. Observou também como vantagens: as compras, produtos com



melhores preços e as negociações. A entrevistada relatou que participam de todas as ofertas junto a Rede.

Na quarta pergunta, foi questionado aos participantes acerca da forma como foi a modificação do supermercado para a Rede: como os clientes e fornecedores receberam essa nova modificação.

Quadro 4 - Como foi a mudança para comunicar os clientes/ consumidores dessa nova associação?

a. Mercado Heck: Não tivemos dificuldades com essa nova associação, fomos mudando aos poucos. Quando nós entramos para a rede não tínhamos muitas regras, hoje o estabelecimento só abre se tiver a fachada e tudo em ordem como a rede pede. Fomos anunciando a mudança aos clientes através de panfletos, que logo foi aceita.

b. Mercado Schwengber: A mudança foi bem tranquila e teve boa aceitação dos clientes.

c. Mercado Schmitz: Foi bem tranquila a nova associação e os clientes aceitaram bem. Demorou um pouco até que a empresa se adaptou as regras da Redefort, mas não tínhamos prazo, fomos fazendo como conseguíamos.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

Para os três supermercados a mudança foi bem aceita por todos, tanto pelos clientes como fornecedores. Segundo o Mercado Heck, a mudança foi dando-se aos poucos, havia tempo para fazer a transição, mas hoje já esta diferente, a loja deve estar toda pronta e nos padrões da Rede para poder iniciar as suas atividades. Para os clientes a mudança foi passada através de panfletos e foi bem aceita. O Mercado Schwengber, também teve uma boa aceitação em ambas as partes. O Mercado Schmitz demorou um pouco até se adaptar às regras da Rede, foi fazendo a transição para a Redefort assim como podiam, pois não tinham prazo.

Na quinta pergunta os conveniados responderam se participam de todas as promoções que a Rede realiza, como funcionam e se os produtos são escolhidos pela Rede. Em seguida, responderam quais são os meios de comunicação para a divulgação das ofertas.



Quadro 5 - A empresa divulga as promoções realizadas pela Redefort junto aos seus clientes? Por qual meio ou veículo a rede comunica os clientes?

a. Mercado Heck: Sim, divulgamos para os clientes todas as promoções que a rede realizada. As promoções são divulgadas por meios de panfletos, que a rede cria as promoções com produtos selecionados por eles. Temos a Redefort Regional, com sede em Santa Cruz do Sul, na qual atende todos os mercados Redefort da região e a partir daí são selecionados os produtos, pois acontece de termos produtos diferentes que a Redefort Estadual com sede em Novo Hamburgo na qual, não tem boa aceitação na região metropolitana e demais. O meio que nós divulgamos as ofertas é por panfletos, rádio, Gazeta do Sul.

b. Mercado Schwengber: Sim. A divulgação ocorre por jornal, que é na Gazeta do Sul, panfletos que a Redefort nos manda.

c. Mercado Schmitz: Sim, divulgamos todas as promoções da Redefort. Por meio de rádio, jornal, panfletos que a Redefort regional organiza os produtos e valores, e a propaganda de rua, na qual nós somos livres para colocar outros produtos do mercado na oferta, e a divulgação também é livre, na qual essa propaganda é individual e própria.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

VOLUME 6 | NUMERO 9 | ANO 2019

As três empresas divulgam as promoções da Redefort para os seus clientes. As ofertas são divulgadas pelo jornal de maior circulação na cidade, a Gazeta do Sul, por panfletos que a Redefort cria e distribui para os seus associados por meio do rádio. A Rede seleciona os produtos que irão para a oferta, assim, uma vez que existe a Redefort regional, localizada em Santa Cruz do Sul, os associados podem mudar os produtos da oferta, ou seja, produtos que tem boa aceitação aqui na região podem ser colocados em oferta.

Segundo o Mercado Schmitz, as ofertas podem ser individuais e próprias também, isto é, cada mercado pode realizar ofertas de qualquer produto e pode ter a sua própria divulgação, assim como realizar a impressão e distribuir nos principais pontos do seu bairro ou o local que desejar.

Na sexta pergunta, os associados responderam acerca do contrato com a Redefort: há algum documento em que esteja registrado esse contrato, assim,



existindo ou não um tempo determinado de permanência dos supermercados na Redefort. Com isso, responderam também se a qualquer momento podem deixar de ser participantes.

Quadro 6 - A empresa tem um contrato com a Redefort? Qual o tempo de contrato?

a. Mercado Heck: Sim, assinamos um documento. O contrato não tem tempo definido. Quando entramos pra rede, anos atrás, era bem tranquilo, não haviam muitas exigências e com o tempo nós poderíamos ir nos adequando as regras. Agora sabemos por outros mercados novos, que está mais complicado e há mais regras. Por exemplo, um tamanho X da loja, a fachada do mercado tem que estar pronta para abertura da loja, produtos da Redefort na prateleira, entre outros...

b. Mercado Schwengber: Sim. O contrato não tem tempo determinado pela rede, assim que quiser sair, não ser mais participante, pode se desligar da rede.

c. Mercado Schmitz: Sim, mas não tem tempo determinado pela Redefort. Todo ano, no mínimo 2 vezes por ano vem um avaliador da Rede Estadual, para avaliar o mercado. Nessa avaliação ele observa se compramos os produtos da marca Redefort, se o mercado esta dentro das regras. Assim vamos pontuando com viagens no final de ano.

VOLUME 6 | NÚMERO 9 | ANO 2019

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

Nesta questão, os entrevistados responderam sobre o contrato que há com a Rede. Existe sim um documento assinado pelos gestores dos mercados, onde consta que fazem parte da associação. Conforme os três supermercados, não há limite de tempo para ser participante. Contudo, assim que quiserem deixar de serem membros da Rede, podem se desligar da mesma sem problema algum.

Segundo o Mercado Heck, os novos participantes encontram um pouco mais de dificuldades quanto às novas regras para se tornar um associado. Atualmente, são exigidos alguns critérios para a abertura do supermercado pela Rede, tais como: a loja deve ter uma metragem mínima; a fachada da loja deve contemplar o nome e a identidade visual da rede; as prateleiras devem dar destaque aos produtos da marca Redefort.



Além disso, há também visitas do avaliador da Redefort Estadual, de Novo Hamburgo que ocorrem duas vezes por ano. As visitas acontecem a fim de avaliar se os supermercados estão cumprindo as regras exigidas e, assim, contribuindo com o crescimento dos associados. O supermercado que cumprir todos os critérios recebe pontuações que podem ser revertidas em prêmios, tais como viagens para os gestores.

Na próxima questão o foco é o funcionamento das compras, ou seja, qual a vantagem na Rede em relação às compras:

Quadro 7 - Sendo participante da rede, é possível negociar preços menores na hora da compra? Existe um limite de produtos? Em relação às compras, como é o passo a passo? Por fornecedor? Internet (site da Redefort)?

a. Mercado Heck: Sendo da rede, temos uma diferença no preço, a rede possui uma tabela de preços diferenciados; quando compramos a mais, também conseguimos um preço melhor. Não tem limite de compra, temos um mínimo; dependendo da empresa é mil reais o mínimo da compra para conseguir um preço melhor. Quando fizemos a compra no site, já nos avisam qual será o mínimo para aprovar a compra. Temos fornecedores que nos atendem direto, que vêm até a nossa loja e muitos fornecedores nem conhecemos, pois quase só fizemos a compra pelo site daquele produto. Um exemplo é a empresa Apti, que nem conheço o vendedor, pois a própria Redefort de Novo Hamburgo repassa a compra para o vendedor.

VOLUME 6 | NUMERO 9 | ANO 2019

b. Mercado Schwengber: Sim, sempre. Comprar em maior quantidade sai mais em conta, os produtos ficam mais baratos. Existe limite mínimo de produtos ou valor. As compras são feitas pela internet, no site da Redefort na qual ganhamos um preço melhor. E tem a compra por fornecedor também, na qual o vendedor vem até o mercado e compramos com ele.

c. Mercado Schmitz: Sim, é possível. Temos a negociação com a equipe estadual, de Novo Hamburgo e negociação com a equipe regional, de Santa Cruz do Sul. A compra tem um mínimo. Conseguimos um preço melhor quando compramos no mínimo um valor "X" ou, por exemplo, "tanto em caixa no mínimo 200, 300 caixas de um determinado produto, ou no mínimo um valor". A equipe frisa bastante para não serem valores muitos altos, assim, para comprar mais seguido, para o produto ter mais rotatividade.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).



Sendo participante da Rede, os supermercados possuem vantagens em relação ao valor dos produtos da marca. Os fornecedores ofertam descontos para quem comprar com maior frequência seus produtos, ou seja, tem um preço diferenciado no valor do produto.

A gestão, ao fazer as compras on-line através do site da Redefort deve fazer um pedido mínimo, caso contrário, o pedido não será finalizado. Existem dois centros para realizar as compras, a matriz em Novo Hamburgo e a filial em Santa Cruz do Sul. Desta forma os gestores dos supermercados se reúnem para fazer uma compra coletiva e conseguir um frete com valor mais acessível. Com isso, a entrega da mercadoria chega à filial e, posteriormente cada supermercado busca a sua mercadoria.

A compra de produtos de outros fornecedores também ocorre, no entanto, segundo o Mercado Heck, estes fornecedores nem sempre são conhecidos, já que os mercados não têm o hábito de realizar grande quantidade de compras de outros fornecedores além da Rede.

A gestão também participa de grandes feiras como a Agas (Associação Gaúcha de Supermercados), evento em que se pode conhecer marcas novas, produtos novos, e principalmente, fazem parcerias com novos fornecedores.

Na próxima questão, os participantes respondem sobre os produtos da Redefort: como é a aceitação desses em suas lojas, se há procura e em relação ao valor do produto.

Quadro 8 - Os produtos e marcas negociadas pela Redefort tem boa aceitação junto aos clientes da sua empresa?

a. Mercado Heck: Alguns produtos não tem saída. Como nossa região é diferente que a de Novo Hamburgo, as vezes eles negociam produtos lá que aqui não tem saída. Mas nós aqui podemos mudar, por exemplo: o arroz dos mercados de Novo Hamburgo é uma marca que não vende aqui na região, mas nós podemos mudar ou trocar para os produtos que aqui tem boa aceitação. Pois não adianta nós termos esse produto e os clientes não comprarem. Assim vamos mais pela preferência dos clientes e não pelo que a rede manda.

b. Mercado Schwengber: Sim, bastante. Os produtos são bem aceitos pelos clientes.



c. Mercado Schmitz: Sim, tem boa aceitação. Às vezes acontece de um produto não ter uma boa saída, não ser muito procurado pelo cliente, aí tiramos ele para colocar um que tenha mais giro.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

Percebe-se que os produtos da marca Redefort possuem uma boa aceitação junto aos seus clientes. Por outro lado, os produtos da Rede de Novo Hamburgo não possuem boa aceitação na região de Santa Cruz do Sul. Esta dificuldade de aceitar estes produtos deve-se à falta de conhecimento das marcas na região, desta forma, os supermercados substituem por outros produtos que já são conhecidos. Segundo os participantes, eles se adaptaram conforme os clientes, de acordo com os gostos e preferências e, se houver um produto que não tenha a saída esperada, eles substituem por outro.

Na próxima pergunta os associados responderam acerca as vantagens de ser um participante da Redefort, ou seja, quais são os aspectos positivos que a Rede oferece para eles e como as falhas poderiam ser aperfeiçoadas.

Quadro 9 - Por que você considera vantajoso participar da Redefort? Em sua opinião existem falhas no funcionamento da Redefort? Quais?

a. Mercado Heck: as vantagens como te falei são as ofertas. Agora que esta funcionando bem, pois no inicio quando entramos pra Rede era muito difícil, por sermos um mercado pequeno, a Redefort tinha poucos associados e eles não tinham muito entendimento, pois eram poucos associados. Assim que foram crescendo foi melhorando. No inicio não havia muito fornecedores, mas agora as empresas viram que a Redefort ficou grande e evoluíram, eles começaram a entrar em contato. Um dos nossos maiores parceiro é a Girando Sol, pois desde o inicio ela sempre negociou e deu força para seguirmos adiante e sempre fez preços bons, mas não foi fácil. O principal de tudo, ou seja, a principal vantagem é o preço. Pois acontece de muitas empresas virem aqui e nós não compramos deles por não serem parceiros da Redefort, por não nos dar crédito e apoio.

Uma falha da Redefort, é que nos encartes, eles publicam o mesmo produto e seguido, isso enjoa, faz com que não atrai o cliente. Nas reuniões eu até dava a opinião de poder ser o mesmo segmento de produto, mas de outra marca. Mas no restante estamos bem satisfeitos.



b. Mercado Schwengber: É vantajoso ser um participante da rede, pois temos a comunicação com os outros mercados, um ajuda o outro, tira duvidas. Outra questão que acho vantajoso é pela Redefort ser uma marca grande e bem conhecida. Em minha opinião, não existem falhas, bem tranquilo quanto a Redefort.

c. Mercado Schmitz: é bom participar da Rede pois temos muitas facilidades, bons preços, uma boa comunicação, boa propaganda. E quanto às falhas, não tenho opinião formada, mas pode sim ter melhorias, pois nada é 100%.

Fonte: desenvolvido pelo autor (2018).

Segundo os participantes, todos eles estão satisfeitos com a Redefort, por ela ser uma marca bem conhecida e bem vista. Avaliam a Rede como algo confiante, duradouro, pois ela passa confiança aos seus associados.

Para o Mercado Heck uma das principais vantagens são as ofertas, pois com o passar do tempo a Rede foi crescendo e foi melhorando, assim, muitos fornecedores viram que a associação estava dando certo e estava crescendo e fizeram parcerias. Com isso, os próprios fornecedores davam apoio aos supermercados, faziam bons preços na hora da compra. O fator principal da Rede é o preço, pois segundo o Mercado Heck, eles deixam de comprar de um fornecedor que não é parceiro da Rede, pois seus preços não são atrativos.

Segundo o Mercado Schwengber, outro ponto vantajoso é a comunicação com os outros supermercados, assim, um auxilia o outro e oferece apoio. A propaganda também é um ponto positivo e a própria marca, por ser bem conhecida, colabora para o bom funcionamento dos estabelecimentos. Mas o principal ponto entre os três supermercados é o preço, portanto, essa foi a razão de todos serem participantes da Redefort.

Para o Mercado Heck, uma falha é o encarte publicitário dos produtos. Acontece de toda semana ir o mesmo produto pra oferta, assim, poderia ter uma diversificação maior, outros segmentos de produtos, para que os clientes pudessem aproveitar a oferta de todos os produtos.



Contudo, para Fagundes (2015) os integrantes da rede possuem maiores benefícios, como compras coletivas em maior volume, na qual geram condições de preço e prazo bastante vantajosas; marketing compartilhado; troca de experiências e informações com os demais associados; padronização de layout e uma expressiva redução dos seus custos operacionais.

Por fim, o gestor do Supermercado Stertz apresentou sua concepção sobre as redes de cooperação, após analisar as vantagens e desvantagens do quadro a seguir:

Quadro 10 - Vantagens e Desvantagens em ser participante da Redefort

Vantagens	Desvantagens
Compra dos produtos com menor valor e maior quantidade	Ausência de suporte para orientar os associados
Apoio na divulgação da comunicação e de equipe de marketing	Falta de informação da Redefort para os associados
Promoções conjuntas	Produtos da marca Redefort não são conhecidos pelos clientes
Compartilhamento de ideias, informações e experiências	Maior tempo com oferta de produtos em geral
Possuir marca própria da Redefort	Comprar produtos da marca Redefort com obrigatoriedade
Poder de negociação maior	
Aprendizado e inovação em conjunto	

Fonte: desenvolvido pelo autor (2019).

Conforme o gestor Atila Stertz, do Supermercado Stertz, neste momento não seria relevante fazer parte de uma rede de cooperação, em especial a Redefort. Segundo ele, o supermercado está bem colocado no ramo alimentício e realizar esta mudança afetaria seus clientes, com os quais já se tem uma relação fidelizada. Um dos aspectos considerados pelo gestor é o fato da empresa ter que comprar os produtos da marca própria da Redefort e com isso, ressalta que não seria muito positivo para o seu supermercado, já que, segundo ele, o supermercado possui



marcas mais atraentes. Sobre as divulgações e as promoções da Redefort, o gestor comentou que busca fazer a sua própria publicidade nas redes sociais, panfletos e cartazes. E com isso, ele tem a livre opção dos produtos que podem estar na promoção, assim, faz a escolha do produto que melhor se enquadre naquela oferta e para aquele momento.

5 CONCLUSÃO

Redes de cooperação consistem num método de gestão que visa fortalecer grupos de pequenos e médios empreendedores de um mesmo segmento, através da cultura do cooperativismo. Por meio de ações em conjunto, como compras, venda, promoções, na qual pequenos negócios podem se tornar fortes e superar dificuldades no mercado competitivo. Percebe-se que, no momento atual, ano 2019, as redes de cooperação podem trazer grandes ganhos competitivos para as empresas. Em um mundo cada vez mais competitivo, compartilhar ideias, informações e experiências estão sendo muito relevante para os empreendedores conforme indícios dos resultados desta pesquisa. Um dos grandes motivos para ser participante de uma rede de cooperação está em conquistar novos mercados e reduzir custos, com o principal objetivo de se tornar uma vantagem positiva frente à concorrência.

Esta pesquisa proporcionou à pesquisadora um convívio com a realidade vivenciada pelas redes de cooperação, em especial a Redefort e seus associados, além de evidenciar a importância dos estudos da Administração e agregar informações para a área, assim contribuindo para o seu conhecimento. Elaborar um projeto sobre as redes de cooperação ofereceu mais informações sobre o mercado altamente competitivo e as formas de gerenciar um negócio no século XXI. Inicialmente, foi encontrada uma grande dificuldade na revisão bibliográfica desta pesquisa, notadamente pode-se observar a escassez de publicações de livros atualizados em que há uma abordagem da temática *redes de cooperação* sob o ponto de vista da Administração, tendo como exemplo, obstáculos de encontrar acervos nesta área, que levou à pesquisa de matérias digitais on-line através de artigos publicados.



Como resultados, observou-se que, para o Supermercado Stertz, objeto de pesquisa, até a conclusão deste estudo não se tornou viável ser participante de uma rede de cooperação, pois segundo o gestor, sua empresa esta consolidada no mercado e não possui interesse em alterar nenhuma transformação administrativa. Contudo, não desconsiderou a ideia de vir a ser participante da rede, pois avaliou pontos relevantes, tais como as compras coletivas, que agregam menor valor na aquisição do produto e a troca de informações. Assim, a pesquisa contribuiu também para novos conhecimentos e foi de suma importância, pois se observou uma nova maneira de administrar uma empresa a fim de ter ganhos competitivos no momento atual.

Ao gestor do Supermercado Stertz, esta pesquisa favoreceu de forma positiva, pois se obteve um maior conhecimento sobre redes de cooperação, na qual não havia informações da mesma. A pesquisa conteve uma limitação, ou seja, uma amostra pequena na qual a pesquisadora obteve o retorno de somente três entrevistados.

Conforme o problema de pesquisa proposto na introdução deste estudo percebe-se que os mesmos, foram atendidos, pois se obteve as respostas do seguinte problema de pesquisa: quais os benefícios de um Supermercado ser participante da Redefort como uma rede de cooperação. Quanto aos objetivos específicos: analisar quais são os pré-requisitos para ser integrante da Redefort; pesquisar de que maneira ocorrem as compras coletivas; identificar quais as principais vantagens das redes de cooperação; verificar quais as desvantagens das redes de cooperação; considera-se que foram atendidos. Este trabalho conseguiu apresentar de uma maneira geral e aprofundada todas as vantagens e desvantagens de uma empresa vir a ser participante de uma rede de cooperação. Conclui-se que a pesquisa é positiva para o supermercado, para a Administração e para futuras redes de cooperação, pois a partir desta pesquisa pode ser tomada a decisão de fazer parte ou não, em relação aos ganhos com as compras coletivas, o marketing compartilhado, promoções conjuntas e a força da marca.

Por fim, esta pesquisa está à disposição de outros acadêmicos para auxiliar na elaboração de seus projetos. Espera-se que este trabalho sirva de alicerce para



estudos futuros e a continuidade da pesquisa que abordem outros processos, tais como: qual é a rede de cooperação mais atraente no Rio Grande do Sul, por ser um campo novo, realizar um estudo de estratégias, analisar o antes e o depois de empresas que são participantes, tendências de mercado e os preços, ainda mais no cenário de crise econômica, entre outros.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes. *et al.* Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Gestão & regionalidade*. São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, 2010.

AMATO NETO, João. *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (CLUSTERS/APLs): um modelo de referência*. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Letícia Braga de. Abordagem dos meios inovadores no Rio Grande do Sul: uma análise empírica do programa. *Redes de Cooperação. Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 30, Número Especial, 2009, pp. 577-614.

ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BAGGIO, F. Adelar. *Estratégia de Cooperação e Relações Associativas*. (Serie Livro-Texto), Ijuí: Unijui, 2009.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre Redes de Cooperação Inter organizacional no Brasil. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, 2010, pp. 458-477.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BORTOLASO, Ingridi Vargas; VERSCHOORE, Jorge Renato; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. *Práticas de gestão de redes de cooperação horizontal: proposição de um modelo de análise*. *Revista contabilidade, gestão e governança*, v. 16, n. 3, 2013, pp. 3-16.

BÜTTENBENDER, Pedro Luis. *Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento: redes econômicas, tecnológicas e sócias: sementes do desenvolvimento agregando valor*. Ijuí: Unijui, 2009.



DIAS, Giovani. Redes de Cooperação: estudo de caso de uma empresa do ramo de tintas do Vale do Rio Pardo. Revista da Faculdade Dom Alberto. Santa Cruz do Sul, v. 6, n. 1, jun. 2013.

FAGUNDES, Dorneles Sita. Redes de cooperação de pequenas e microempresas no Rio Grande do Sul: vantagens e limitações o caso Rede Mundi. 2015. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado) Faculdades Integradas de Taquara, Taquara (RS), 2015.

GARCIA, Sheila Farias Alves *et al.* Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. REGE, v. 17, n. 2, 2010, pp. 209-224.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada/Maria do Rosário Knechtel. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Orgs.). Metodologia de pesquisa em engenharia da produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NEVES, Márcia Patrícia Silva das. Análise da co-opetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores das redes. Dissertação de Mestrado (Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1629/1/Joseane%20da%20Costa%20Dias.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://guiadamonografia.com.br/pesquisa-exploratoria/> Acesso em: 25 mar. 2019.

REDES DE COOPERAÇÃO. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Disponível em: <http://www.sdect.rs.gov.br/redes-de-cooperacao> Acesso em: 21 mai. 2018.

VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresa? Ciências Sociais Unisinos. V. 46, n. 1, 2010, pp. 105-115.



WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. Competição, colaboração, cooperação e competição: revendo os conceitos em estratégias Inter organizacionais. Revista ADM Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011, pp. 1-12.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO **DOM ALBERTO**

VOLUME 6 | NÚMERO 9 | ANO 2019

 GRUPO EDUCACIONAL
FAVENI

 FACULDADE
DOM ALBERTO