



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LINDEMBERG LIMA DA SILVA**

**FATORES RELEVANTES DA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO: UM  
ESTUDO DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE SOUSA-PB**

**SOUSA-PB**

**2014**

**LINDEMBERG LIMA DA SILVA**

**FATORES RELEVANTES DA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO: UM  
ESTUDO DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE SOUSA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Dra. Maria de Fátima Nóbrega  
Barbosa.

SOUSA-PB

2014

**LINDEMBERG LIMA DA SILVA**

**FATORES RELEVANTES DA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO: UM  
ESTUDO DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada em Agosto de 2014, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa**

**Orientadora**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria dos Remédios Antunes Magalhães**

**Examinadora**

---

**Prof. Ms. Orlando Gomes da Silva**

**Examinador**

**SOUSA – PB**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve ao meu lado em todas as horas, e me proporcionou esse momento feliz na minha vida.

A minha professora e orientadora, Maria de Fátima da Nóbrega Barbosa, a qual tenho um carinho enorme, que me acompanhou em todo o processo de elaboração deste trabalho, sempre presente, com toda paciência e perseverança.

Aos meus pais e aos meus irmãos, que foram os responsáveis por ter chegado até aqui, sempre me deram toda força e apoio nas minhas decisões, sempre me incentivando.

A todos os empresários das empresas associadas à Rede Sousense, que me receberam bem e prestaram todas as informações necessárias para a realização deste trabalho.

Ao gerente da rede Edgley, que também foi bastante receptivo e colaborou prestando todas as informações solicitadas.

Ao Curso de Administração e toda a equipe de professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e compartilhar seus conhecimentos.

A minha amiga Joilandia que sempre me deu força e esteve ao meu lado nos momentos de dúvidas, angústias e vitórias.

A todos os meus amigos de turma que sempre estiveram comigo e compartilharam todos os momentos de turbulência e vitórias.

*Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.*

*(Charles Chaplin)*

## RESUMO

Em razão das grandes transformações que vem ocorrendo no mercado, proveniente do processo de globalização da economia, tem levado as pequenas e médias empresas a buscarem novas formas de organização, entre as alternativas encontradas pelas as empresas está sendo a formação de redes de cooperação como estratégias de sobrevivência. Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores relevantes para formação de redes no setor supermercadista de Sousa-PB, a rede sousense, buscando caracterizar a gestão da rede, identificar os fatores que relevantes para formação da rede, e os resultados e benefícios obtidos nesta negociação. Foi realizado um estudo de caso junto aos proprietários de oito empresas associadas e ao gerente da rede, trata-se de uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e descritiva. O instrumento de coleta de dados utilizado foi formulário elaborado com base nos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação tais como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social e aprendizagem e inovação colaborativa, proposto por Balestrin e Verschoore (2008). Os dados foram tabulados e analisados pelo sistema Excel. Os resultados indicam que a Rede Sousense adota um modelo de gestão a partir de uma unidade autônoma, os instrumentos que facilitam o seu gerenciamento são: o contrato que é feito de forma flexível, o controle baseado na reciprocidade das relações entre os associados e a avaliação é feita por meio dos resultados departamentais e por empregado. A pesquisa revelou que os fatores relevantes para formação da rede, baseiam-se nas proposições teóricas elaboradas por Balestrin e Verschoore (2008), como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social e aprendizagem e inovação colaborativa. Em relação os resultado e benefícios gerados, foi identificado o contato com novos fornecedores, ganhos de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede, troca de informação e inovação com outras empresas proporcionadas pela rede, e o fortalecimento do poder da empresa com os fornecedores.

**Palavras-chave:** Redes de cooperação. Supermercados. Pequenas e médias empresas. Varejo.

## ABSTRACT

Because of the great changes that have occurred in the market, from the process of economic globalization, has led small and medium enterprises to seek new forms of organization among the alternatives faced by companies is being the formation of cooperation networks as strategies survival. This paper aims to analyze the relevant factors for network formation in the supermarket sector Sousa-PB, the Sousense network, seeking to characterize network management, identify factors relevant to formation of the network, and the results and benefits achieved in this negotiation . A case study was conducted involving the owners of eight associates and the manager of the network, it is a literature of exploratory and descriptive nature. The instrument used for data collection form was developed based on relevance to the establishment of cooperation networks such factors as increased scale and market power; generation of collective solutions; reduce costs and risks; accumulation of social capital and learning and collaborative innovation proposed by Balestrin and Verschoore (2008). Data were tabulated and analyzed by Excel system. The results indicate that Sousense Network adopts a management model from a standalone unit, the tools that facilitate its management are: the contract is done flexibly control based on reciprocity relations between the members and the evaluation is performed by means of departmental results and employed. The survey revealed that the relevant training for the network factors are based on the theoretical propositions developed by Balestrin and Verschoore (2008), as larger scale and market power; generation of collective solutions; reduce costs and risks; accumulation of social capital and learning and collaborative innovation. Regarding the results and benefits generated was identified contact with new suppliers, competitiveness gains over competitors that are not part of the network, exchanging information with other companies and innovation provided by the network, and the empowerment of the company with suppliers.

**Keywords:** Cooperative networks. Supermarkets. Small and medium enterprises. Retail.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ganhos competitivos das redes de cooperação.....	26
Quadro 2 – Alternativas com os seus respectivos pesos utilizados na Escala Likert .....	40
Quadro 3 – Dimensões e Variáveis da pesquisa.....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Rede topdown, ou modelo japonês.....	32
Figura 2 – Modelo Rede flexível de empresas.....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Perfil dos entrevistados .....	43
Tabela 2 –	Nível de importância da Rede Sousesense .....	43
Tabela 3 –	Grau de satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede sousesense proporciona para empresa.....	44
Tabela 4 –	Grau de concordância da participação de um grupo de empresa com maior credibilidade no mercado .....	46
Tabela 5 –	Grau de concordância: Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresa maior são os benefícios.....	46
Tabela 6 –	Grau de concordância do melhoramento do relacionamento com os fornecedores .....	46
Tabela 7 –	Grau de concordância da obtenção de contato com novos fornecedores .....	46
Tabela 8 –	Grau de concordância da possibilidade de realizar parcerias com outras empresas do setor.....	47
Tabela 9 –	Grau de concordância da contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento .....	47
Tabela 10 –	Grau de concordância de maiores possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede .....	47
Tabela 11 –	Médias das variáveis consideradas no fator “Maior escala e poder de mercado”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede.....	48
Tabela 12 –	Grau de concordância da obtenção de ganhos de oportunidade sendo associado à rede .....	49
Tabela 13 –	Grau de concordância em obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc. ....	49
Tabela 14 –	Grau de concordância em ter acesso a estratégias de marketing oferecidas pela rede .....	50
Tabela 15 –	Grau de concordância na participação junto com os funcionários dos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede.....	50
Tabela 16 –	Grau de concordância em que rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos.....	50

Tabela 17 –	Médias das variáveis consideradas no fator “Geração de soluções coletivas”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede.....	51
Tabela 18 –	Grau de concordância para o aumento do número de relações sociais e empresariais .....	51
Tabela 19 –	Grau de concordância: Porque os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros.....	52
Tabela 20 –	Grau de concordância: Por existir confiança e ética entre os participantes da rede.....	52
Tabela 21 –	Grau de concordância: Porque na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos .....	52
Tabela 22 –	Médias das variáveis consideradas no fator “Acúmulo de capital social”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede .....	53
Tabela 23 –	Grau de concordância: Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade .....	53
Tabela 24 –	Grau de concordância: Porque as formas de controle são rígidas, proporcionando menores custos nos contratos e acordos .....	54
Tabela 25 –	Grau de concordância: Porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado.....	54
Tabela 26 –	Grau de concordância do fortalecimento da empresa contra possíveis crises do setor.....	54
Tabela 27 –	Grau de concordância da possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.) .....	54
Tabela 28 –	Médias das variáveis consideradas no fator “Redução de custos e riscos”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede.....	55
Tabela 29 –	Grau de concordância: Porque a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores .....	56
Tabela 30 –	Grau de concordância: Para somar capacidade com as empresas que já tiveram nas redes e poder aprender novas técnicas .....	56
Tabela 31 –	Grau de concordância em ter acesso às informações divulgadas pela rede.....	56
Tabela 32 –	Grau de concordância do melhoramento da comunicação da empresa com outros associados, trocando informações.....	56
Tabela 33 –	Grau de concordância por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas.....	57

Tabela 34 –	Grau de concordância em ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa .....	57
Tabela 35 –	Médias das variáveis consideradas no fator “Inovação e Aprendizagem Colaborativa”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede.....	58
Tabela 36 –	Médias dos grupos de variáveis considerados no estudo da Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede .....	59
Tabela 37 –	Grau de concordância do crescimento da empresa depois que ingressou na rede.....	60
Tabela 38 –	Grau de concordância em relação ao grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda).....	60
Tabela 39 –	Grau de concordância da troca de informações e inovação com outras empresas proporcionada pela rede .....	61
Tabela 40 –	Grau de concordância: na rede que participa, as empresas estão ligadas por uma forte liderança .....	61
Tabela 41 –	Grau de concordância da obtenção de mais projeção na sociedade estando na rede.....	61
Tabela 42 –	Grau de concordância na existência de muita confiança e ética entre os participantes da rede .....	61
Tabela 43 –	Grau de concordância do trabalho executado com um número bom de empresas na rede .....	62
Tabela 44 –	Grau de concordância do trabalho padronizado pelas empresas, facilitando o convívio. ....	62
Tabela 45 –	Grau de concordância: Por na rede obtemos recursos que são buscados por todos os integrantes .....	62
Tabela 46 –	Grau de concordância da melhoria da capacitação dos funcionários por meio de treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede.....	62
Tabela 47 –	Grau de concordância do acesso a novos conhecimentos e melhorou as habilidades de gestão da empresa .....	63
Tabela 48 –	Grau de concordância do fortalecimento do poder de influência da minha empresa com os fornecedores .....	63
Tabela 49 –	Grau de concordância do acesso às estratégias de marketing inovadoras para minha empresa .....	63

Tabela 50 –	Grau de concordância do contato com novos fornecedores.....	63
Tabela 51 –	Grau de concordância do ganho de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede .....	64
Tabela 52 –	Grau de concordância da promoção de maior cooperação entre os competidores .....	64
Tabela 53 –	Grau de concordância do melhoramento da imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa.....	64
Tabela 54 –	Médias das variáveis consideradas nos Resultados da Associação em Rede .....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1	O VAREJO NO BRASIL .....	19
2.2	ORIGEM DOS SUPERMERCADOS .....	21
2.3	REDES DE COOPERAÇÃO.....	22
2.4	AS REDES DE COOPERAÇÃO E O PODER DE COMPETITIVIDADE .....	26
2.4.1	Maior Escala e Poder de Mercado .....	27
2.4.2	Geração de Soluções Coletivas .....	28
2.4.3	Redução de Custos e Riscos.....	29
2.4.4	Acúmulo de Capital Social .....	29
2.4.5	Aprendizagem e Inovação Colaborativa .....	30
2.5	TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS .....	31
2.6	ENTENDENDO A GESTÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	34
2.7	INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DE REDES .....	35
2.7.1	Instrumentos Contratuais .....	35
2.7.2	Instrumentos Estratégicos .....	36
2.7.3	Instrumentos de Tomada de Decisão .....	36
2.7.4	Instrumentos de Integração .....	37
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
3.1	MÉTODO DE PESQUISA .....	38
3.2	TIPOS DE PESQUISA .....	38
3.3	SUJEITO DA PESQUISA .....	39
3.4	COLETA DOS DADOS .....	39
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS .....	40
3.6	DIMENSÕES E VARIÁVEIS DA PESQUISA .....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	43
4.1	A REDE SOUSSENSE DE SUPERMERCADOS .....	43

4.2	PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	43
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA REDE .....	45
4.4	FATORES RELEVANTES PARA FORMAÇÃO DE REDES .....	46
4.4.1	Maior Escala e Poder de Mercado .....	46
4.4.2	Geração de Soluções Coletivas .....	50
4.4.3	Acúmulo de Capital Social .....	52
4.4.4	Redução de Custos e Riscos.....	54
4.4.5	Inovação e Aprendizagem Colaborativa .....	56
4.4.6	Avaliação Geral dos Fatores Determinantes para Formação de Rede .....	60
4.5	RESULTADOS OBTIDOS E BENEFÍCIOS RESULTANTES DA FORMAÇÃO DE REDES .....	61
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
5.1	SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS .....	70
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Balestrin e Verschoree (2008), entre a segunda metade do século XIX e as duas primeiras décadas do século XX, foram marcada por vários fenômenos socioeconômicos que se desdobraram e provocaram transformações estruturais rompendo assim com a administração tradicional que reinava na época. As empresas de grande porte assumiram o lugar da pequena empresa decorrente da ampliação da escala e da coordenação administrativa que proporcionou reduções de custos e maior produtividade e conseqüente aumento nos lucros.

No cenário mundial, onde a competitividade cada vez mais crescente e o consecutivo aumento da concorrência têm acarretado inúmeras ameaças externas para as empresas, uma das alternativas encontradas pelas empresas para manterem a competitividade, foi o processo de reestruturação, melhorando os seus níveis de qualidade e custo, que na maioria das vezes só possível no campo das grandes empresas. Os maiores afetados pelo processo de mudanças que vem ocorrendo no ambiente competitivo são as pequenas e médias empresas.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), a pequena empresa, atuando de forma individualizada, já não é vista com um modelo empresarial eficiente voltado para futuro. A formação de redes visa proporcionar às empresas associadas uma competitividade maior do que poderiam desenvolver se atuassem de forma individual.

Para Balestrin e Verschoore (2008), a vantagem estratégica no cenário atual decorre da capacidade das empresas coordenar os fluxos de informações, possuir intensidade de manobra e uma pluralidade de interação em um mundo em constante mutação. Considerando este cenário atual, as empresas precisam se tornar melhor para atender necessidades dos seus clientes e se projetar mais competitiva no mercado, a necessidade de compartilhar informação e conhecimento tem estimulado as pequenas e médias empresas a buscarem novas formas de organização. Uma das alternativas viáveis encontradas pelas empresas está sendo a configuração em rede, que consiste em uma forma eficaz para o alcance da competitividade.

Segundo Teixeira (2005), estudos realizados em diversos países ressaltam para a importância das redes interorganizacionais como mecanismo de qualificação empresarial, evidenciando os bons resultados alcançados pelos seus integrantes.

As redes de cooperação formam importante mecanismo de continuidade das pequenas e médias empresas diante a concorrência das grandes empresas, uma vez que associação de ações conjuntas proporcionam benefícios e soluções que na maioria das vezes torna impossível quando se trabalha de forma individualizada.

Dessa forma este trabalho busca analisar os fatores relevantes para a formação de redes de cooperação no setor supermercadista de Sousa-PB, e para uma melhor compreensão, o trabalho está estruturado da seguinte forma: conceituação teórica sobre varejo no Brasil, redes de cooperação, redes de cooperação e poder de competitividade, fazendo uma explanação sobre o modelo de Balestrin e Verschoore (2008), constituído de cinco fatores relevante para formação de redes (maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social e aprendizagem e inovação colaborativa), tipologia de rede, gestão das redes e instrumentos de gestão, síntese da metodologia aplicada, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A propensão para formação de redes evidencia uma nova concepção de gestão e de busca de competitividade, principalmente nas pequenas e médias empresas (PMEs). No caso das pequenas e médias empresas brasileiras essa conjuntura tem demandado dos empresários uma atenção maior com relação à capacidade competitiva dos seus produtos/serviços. Procurar melhorar a qualidade, os rendimentos e diminuir custos torna-se o grande desafio das empresas brasileiras para retomar o atraso tecnológico e gerencial.

As empresas necessitam investir em novas tecnologias, capacitação e treinamentos de seus colaboradores, devem incorporar novos conceitos, modelos de técnicas de gestão que melhoram as empresas de forma sistêmica. Na conjuntura das pequenas e médias empresas a superação destes desafios de forma individual é mais difícil de ser alcançada pelas características e pelas dificuldades financeiras, de estrutura, de escala e capacitação que estas possuem.

Nesse sentido, as pequenas e médias empresas não têm condições de encarar os investimentos necessários. A saída seria uma forma de ação coletiva e associativa, na qual pudesse compartilhar os investimentos e ganhos resultantes de projetos conjuntos, envolvendo troca de informações, compartilhando custos e benefícios.

Este trabalho parte do pressuposto que os fatores relevantes do estabelecimento de redes de cooperação, como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; reduções de custos e riscos; acúmulo de capital social; aprendizagem coletiva e inovação colaborativa, propostos por Balestrine e Verschoore (2008), tem uma significativa importância para a formação de redes de cooperação em empresas do setor supermercadista da cidade de Sousa - PB.

Neste contexto, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão: Quais os fatores relevantes para a formação de redes de cooperação no setor supermercadista da cidade de Sousa-PB? Para responder ao problema de pesquisa, delinea-se os seguintes objetivos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores relevantes da formação de Redes de Cooperação em empresas de supermercados em Sousa-PB.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a rede por meio de seu modelo de gestão;
- b) Identificar os fatores relevantes para a formação de redes;
- c) Identificar os resultados obtidos com a formação de redes;
- d) Verificar os benefícios obtidos pelos associados com a formação da rede.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Com as grandes transformações que vem ocorrendo no cenário econômico, decorrentes do processo de globalização, as empresa precisam se reorganizarem para adaptar-se as mudanças impostas pelo mercado. Muitas vezes essas empresas não são capazes de sobreviver em ambiente turbulento, especialmente as pequenas e médias empresas, que não dispõem de tecnologias avançadas, fontes de créditos, o que dificulta a inovação e capacidade de negociação. Nesse caso, “a cooperação cuja finalidade é gerar benefícios que somente as empresas participantes podem usufruir torna essas empresas mais fortes e competitivas frente aquelas que não integram o grupo constituído”. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 40).

O desafio aos gestores parece ser a procura por diferenciação nas atividades estabelecidas, o que instiga a consideração de novas formas de relacionamentos capazes de desenvolver uma maior agregação de valor para todos os participantes. Como alternativas para conseguirem manterem-se competitivas no mercado, muitas das pequenas e médias empresas estão se organizando em redes de cooperação com o intuito de conseguirem através da cooperação, ter acesso ao maior número de informação, proporcionado aos associados

redução dos custos, inovação e maior capacidade de negociação, fator esse que seria impossível de alcançar se agisse isoladamente.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), num mundo globalizado e bastante competitivo, o cooperativismo e a união de forças é o meio para as pequenas e médias empresas obterem competitividade. A rede de cooperação apresenta-se como uma estratégia, voltada para fortalecimento da competitividade para as pequenas e médias empresas, uma vez que, estando em rede, essas empresas reúnem forças para competir de maneira mais equilibrada.

As empresas que operam em redes de cooperação são capazes de compartilhar riscos e custos à medida que trabalham de forma conjunta, com a finalidade de cultivar novas oportunidades. Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), são inúmeros os casos em que as pequenas e médias empresas, se organizam em rede para vencer os problemas individuais atuais e necessitadas de uma visão estratégica que considere a participação de mercado.

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), no encontro de executivos reforça a importância do setor supermercadista na economia do País. Hoje o setor fatura R\$ 250 bilhões/ano, com mais de 84 mil lojas, em todo o território nacional, o que representa 5,5% do PIB, com a geração de 1 milhão de empregos diretos e cerca de 3 milhões indiretos. Mas o setor tem plano de chegar a 6% do PIB, em 2014. (ABRAS, 2013).

Diante deste cenário, esse trabalho busca analisar os fatores que levaram as empresas de supermercados da cidade de Sousa-PB a formarem redes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O VAREJO NO BRASIL

Segundo Parente (2011), o varejo é toda atividade que envolve o procedimento de venda e serviços, para atender a necessidade pessoal do consumidor final. Para Mattar (2011), o varejo é toda atividade de negociação que gera valor a produtos e serviços, vendido diretamente ao consumidor final. Nas palavras de Kotler (2011, p. 500), “o varejo inclui as atividades referentes à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”.

O setor de varejo no Brasil tem sofrido grandes transformações nos últimos tempos, em decorrência das inúmeras estratégias e do avanço do envolvimento em nível nacional. Com o aumento dessa atividade, proporcionou a entrada de participantes externos o que propiciou a adoção dos conceitos mais modernos de operacionalização. Os conceitos mais modernos de operacionalização tem levado o setor varejista a buscar maior eficiência e maiores espaços no mercado. Para Parente (2011), a importância do varejo no cenário econômico brasileiro vem se tornando mais reconhecida e destacada, levando um crescente número de varejista a aparecer na relação das maiores empresas do Brasil. As crescentes transformações têm levado as empresas varejistas a alcançarem um nível maior de eficiência, colaborando para a modernização do processo de distribuição e da economia brasileira.

Segundo Mattar (2011) as profundas transformações do varejo brasileiro nos últimos tempos, tem sido fruto do desenvolvimento das novas estratégias competitivas, ligada a uma gestão eficiente e pela procura de empresas por atuação regional e nacional, levado a entradas de participantes externos, forçando a modernização no procedimento de operacionalização.

No Brasil, o segmento de supermercados vem sofrendo os maiores embates dessas transformações, tendo que encarar uma competitividade cada vez mais crescente, tendo assim a necessidade de cada vez mais aumentar a sua produtividade. Dentre essas transformações, pela qual passa o segmento são, por exemplo, aglomeração e de empresas internacionais, crescente número de fornecedores globais e o acréscimo da heterogeneidade de comportamento dos consumidores.

Para Parente (2011), as transformações das características do ambiente e comportamento dos consumidores não configuram apenas fontes de ameaças para os varejistas, mas também podem oferecer novas oportunidades.

Segundo Venâncio et. al. (2008), em seu estudo sobre concentração e ganhos de eficiência no setor de supermercados do Brasil, entre os períodos de 1995 a 2005, com o objetivo de analisar a desenvolvimento da concentração de mercado e seus possíveis efeitos sobre os ganhos de eficiência do setor, chegaram à conclusão de que a evolução dos índices de concentração que indica elevada concentração no setor, foi seguida por aumento de eficiência produtiva na maioria das empresas analisadas, embora a maioria delas não possa ser considerada eficiente em virtude dos resultados encontrados e também por aumento da eficiência média do setor. Isto permite supor que o setor em geral experimentou aumento de eficiência fator importante para a ampliação da competitividade e melhor desempenho no setor e está no caminho certo para atingir níveis ainda mais satisfatórios de eficiência.

Segundo Parente (2011), para os varejistas desenvolver estratégias eficientes, é necessário buscar identificar características e tendência do mercado e compreender como elas interferem no comportamento de compra.

Com o crescimento da concorrência e as mudanças de comportamento e hábitos de consumo, tem impulsionado significativas mudanças no comércio varejista. Essas mudanças têm levado as empresas a implantarem programas eficientes de minimização de custos, racionalização das operações e a procura por diferenciações nas prestações de serviços para assim atrair mais consumidores. Para Mattar (2011), a proporção que as empresas varejistas vão se expandindo, avançadas tecnologias de informação e gestão estão sendo adotados, contribuindo de forma relevante na modernização do processo de distribuição e da economia brasileira.

Segundo Zago, Noro e Oliveira (2005), em seu estudo sobre estratégias de crescimento: o caso dos Dois Irmãos de Supermercados, localizado na região da Santa Maria - RS, com a finalidade de detectar quais os fatores que levaram a empresa estudada a adotar tais estratégias de crescimento e quais os resultados obtidos por esta adoção, chegaram à conclusão que os resultados advindos das estratégias de crescimento apresentada neste estudo de caso estão sendo positivas, pois, conforme tais dados, mesmos as estratégias de integração vertical as quais necessitam de maiores investimentos inicial e possuem, dentre as estratégias implementadas, maior custo operacional e que se caracterizam por serem estratégias de investimentos a longo prazo (retorno em 5 anos), já demonstram que o retorno sobre o investimento será obtido no prazo de 3 anos. Em meio às estratégias que o setor supermercadista poderia dispor a utilizar para aumentar a competitividade, segundo os autores, identificam-se as estratégias de crescimento ligadas à integração horizontal e vertical

como sendo uma alternativa encontrada para minimização de custos e aumento do *Market Share*.

## 2.2 ORIGEM DOS SUPERMERCADOS

Segundo Varotto (2006), no final da Segunda Guerra Mundial, o varejo de alimentos no Brasil era formado essencialmente por armazéns, empórios, e mercearias. Além de açougues e vendedores ambulantes de batatas, legumes e peixes entre outros. Portanto por volta de 1912, surge na Califórnia pela primeira vez imagem de auto-serviço ou *self-service*, o que designava alguns dos estabelecimentos de varejo na época. Alguns anos depois nos EUA em 1929, após o período caracterizado pela Grande Depressão, o conceito de auto-serviço se consolida em função de alguns fatores como: capacidade de minimização de custos, menor utilização de mão-de-obra e capacidade de oferta, melhores preços e variedade para o público.

Só então em 1947, no Brasil surgem as primeiras experiências caracterizadas pelo frigorífico Wilson, em São Paulo, que negociava produtos em mercearias que configurava o sistema de auto-serviço. No ano de 1949, dois anos depois, começam a aparecer outras formas de estabelecimentos, também em São Paulo, o então conhecido Depósito Popular, que negociava com alimentos no auto-serviço. Assim sem sucesso, contribui para alavancar os alicerces do novo modelo varejista no Brasil. (VAROTTO, 2006).

Segundo a Fundação Abras (2002), Somente em 24 de agosto de 1953, surge o primeiro supermercado no Brasil, instalado na Rua da Consolação, localizada entre a Avenida Paulista e a Almeida Santos. Diante deste marco, os supermercados vão ganhando espaço e inovação, a exemplo do supermercado Sirva-se S.A que começa a utilizar layout e equipamentos similares aos norte-americanos. Com uma grande área de vendas, já se configurava características de supermercados modernos, onde já dispunham de áreas de seções, espaços para propagandas de produtos e utilização das pontas de gôndolas para promoção de produtos, sendo o primeiro a negociar no próprio lugar, frios, frutas e legumes. Assim baseado na inovação, outros supermercados surgem com novas ideias e trazendo uma formatação de lojas inovadoras, exemplos como a Peg-Pag, Mapps, e Pão de Açúcar.

Para Varotto (2006), no período conhecido como o milagre econômico, no início dos anos de 1970, surgem no Brasil modelos de supermercados ainda mais inovadores, com um novo formato de lojas, ocupando áreas ainda maiores, os hipermercados, negociando no mesmo espaço, alimentos, eletrodomésticos, artigos de presentes, restaurantes e lanchonetes, estacionamento e amplas instalações.

No Brasil, a partir do ano de 1973 começa a surgir os primeiros atacados de auto-serviço o conhecido Makro, que abre passagem para o aparecimento em 1975 do Carrefour, pertencente a maior cadeia de supermercado da França, instalado em São Paulo, entre outros como: Pão de Açúcar, Mendonça e Eldorado, e novas bandeiras internacionais Ahold que adquire o Bom Preço, grupo Cassino que associa ao Pão de Açúcar e a gigante Wal-Mart. (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Com o aparecimento das grandes cadeias de supermercados associada com o advento da internet, surge às chamadas lojas virtuais, que configura hoje uma das práticas inovadoras de sucesso no mercado brasileiro, o que tem contribuído para o aprimoramento das estratégias, proporcionado o ampliação do segmento que mais cresce no setor.

### 2.3 REDES DE COOPERAÇÃO

Diante do clima bastante competitivo, e das dificuldades das pequenas e médias empresas, resultante das variações econômicas, faz surgir à necessidade da adesão de forças na procura de se manter competitivo. “A concepção de cooperação via redes de empresas não é algo verdadeiramente novo no cenário das organizações” (AMATO NETO, 2008, p. 62). O conceito de cooperação vai ganhando destaque à medida que as empresas vão descobrindo a necessidade de desenvolver habilidades para lidar com uma atmosfera bastante competitiva e turbulenta, e que, agindo de maneira individual, poderia ser incapaz de desenvolver.

A cooperação interorganizacional ganha um valor maior, devido aos problemas encarados pelas empresas em atender a exigências competitivas isoladamente. A composição de redes de cooperação tem se intensificado pela necessidade coletiva e na procura de soluções para os problemas que individualmente se torna impossível, surgindo à necessidade de união de forças. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Cerqueira, Sacramento e Teixeira (2010), em seu estudo sobre redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe, com o objetivo de analisar como as empresas hoteleiras de pequeno porte utilizam-se da cooperação para garantir a participação no mercado, e identificar o papel desempenhado por aqueles que participam da rede e relatar os principais benefícios percebidos pelos integrantes da rede, foi possível observar vários benefícios resultantes da constituição de redes tais como: aumentos da demanda turística, minimização de custos com divulgações, possibilidade de aprendizagem recíproca entre os integrantes da rede e o compartilhamento de informações.

Para Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação interorganizacional surge como consequência de agentes individuais buscando atender aos próprios interesses, isto é, as empresas cooperam entre si visando os ganhos que não conseguiriam obter de maneira individual. A atuação isolada em um ambiente de constantes transformações torna-se uma tarefa difícil para as pequenas e médias empresas manterem-se competitivas em razão de fatores relacionados às práticas de gestão, investimentos em tecnologia, dificuldade para entrada em novos mercados e linhas de créditos reduzidas.

Segundo Amato Neto (2008), a cooperação interfirmas pode proporcionar o auxílio de inúmeras necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil solução, nos casos em que as empresas atuam de maneira individualizada. Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), cooperar muitas vezes, resulta em abrir mão de benefícios individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros.

Muitos dos estudos sobre redes de cooperação evidenciam o valor das redes nas melhorias dos métodos de trabalho, minimização de custos, acordos comerciais, proporcionado às empresas a ganhar vantagens competitivas.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as redes são estruturas que precisam a todo o momento estabelecer, manter e fortalecer os relacionamentos, para alcançar ganhos a médio e longo prazo. “Cooperação entre empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e garantir seu desenvolvimento equilibrado”. (CASAROTO FILHO; PIRES, 1999, p.36).

De acordo com Alves et. al. (2010), em seu estudo sobre redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias, com a finalidade de verificar, em uma rede de imobiliárias do Estado do Rio Grande do Sul, se há ou não a ocorrência de fatores competitivos observados na literatura e em caso afirmativo se de fato eles revelam como fatores competitivos, chegou-se a conclusão que a rede de imobiliária utiliza os cinco fatores competitivos e que a cooperação tem se tornado estratégia viável para a sobrevivência tanto no âmbito do crescimento individual de cada associado quanto para a rede. Identificou-se que as uniões dos integrantes fazem com que ocorra um maior poder de barganha; o fluxo de informações facilita a solução de problemas e o aumento da confiança promove a redução dos custos de transações entre os participantes.

Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação constituem grupos de empresas conectadas e amplamente inter-relacionadas, norteadas a gerar e proporcionar soluções competitivas de maneira coletiva e coordenadas. Por meio da

cooperação, surge a possibilidade de trocas de ideias, apreciações dos problemas e possível alcance das soluções e trocas de informações. As redes interorganizacionais também nascem como estratégia para a diminuição dos custos, ampliação da competitividade, melhores gerenciamentos das informações e melhor participação do mercado.

A cooperação nasce da necessidade de resposta às contingências econômicas, buscando solucionar os problemas das organizações. As redes de cooperação estão fundamentadas em um espírito coletivo de cooperação, em aversão a visão tradicional voltada para visão egocêntrica da empresa. Essa cooperação está voltada para a consolidação das empresas participantes proporcionando vantagens competitivas através da cooperação.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), em seu estudo sobre a Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e evidências, conduzidas na rede AGIVEST, o trabalho compilou diferentes reflexões teóricas sobre as possíveis contribuições da configuração em rede como recurso que os gestores poderão utilizar para obter vantagens competitivas. Os resultados comprovam forte otimismo dos participantes sobre os benefícios que a rede já proporcionou e, sobretudo, pela expectativa com os benefícios futuros que as PMEs poderão obter. Entre os impactos observados pela constituição da rede para PMEs, os autores destacam os econômicos, os comportamentais e os de aprendizagem. Os impactos econômicos são decorrentes de atividades como a participação e comercialização de produtos em feira, a melhoria de processos produtivos, a barganha de preços juntos a clientes, o acesso a novos representantes, a garantia de fornecimento de crédito, a comercialização de produtos entre as empresas e a obtenção de economias de escala, escopo e especialização. Já o impacto na aprendizagem pode ser resultado de forte interação das empresas e de acesso a cursos e palestras de desenvolvimento empresarial. E por último, o impacto no comportamento é observado pela existência de espírito coletivo entre os empresários, fundamental para a existência de cooperação.

Portanto, embora os resultados empíricos deste artigo apresentem algumas limitações de verticalidade e extensão, suas evidências empíricas reforçam a tese central da pesquisa: a de que as PMEs podem utilizar a configuração em rede horizontal de cooperação como recurso estratégico de competitividade.

Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), quando se fala em negócios e não mais em fábricas isoladas, uma das opções de diminuir os custos e ganhar sinergias, está na constituição de alianças entre empresas, sobretudo as pequenas e médias empresas. Para o mesmo autor, a complexidade de tarefas exercidas nas organizações, é difícil que uma pequena empresa consiga competir de maneira individualizada, é necessário estabelecer algum tipo de

parcerias, para assim trabalhar de maneira cooperada entre empresas. Através da constituição de redes, percebe-se que as pequenas e médias empresas conseguem ser mais ágeis e ter mais flexibilidade nos seus processos em comparação às grandes empresas.

Para Balestrin e Verschoore (2008), os ganhos competitivos absorvidos pelas redes de cooperação deslocam o enfoque basicamente egocêntrico da empresa tradicional, para um enfoque em resultados coletivos. As parcerias entre pequenas e médias empresas tornam-se vantajosas à medida que proporcionam a essas empresas maiores economias de escala, trocas de informações, acesso as novas tecnologias, benefícios e minimização de custos.

Diante das estratégias adotadas pelas empresas, na busca de manterem-se competitivas no mercado, está à constituição de redes entre empresas, uma prática atual, que almeja garantir a competitividade e conseqüentemente sobrevivência das PME's, inserindo numa nova arquitetura organizacional e inovando no relacionamento entre empresas. Neste cenário de grandes transformações que vive a economia, o elo de cooperação tem se tornado um fator relevante para as pequenas e médias empresas reduzirem as dificuldades enfrentadas no mercado altamente competitivo.

Segundo Zancan, Santos e Cruz (2013), em seu estudo sobre o Mecanismo de Coordenação na Formação de Redes de Cooperação: Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), analisando as percepções de gestores da rede mencionada e de instituições atuantes no setor vitivinícola brasileiro a respeito do momento de constituição da rede APROVALE, chegaram aos seguintes resultados: a constituição de rede como estratégia de cooperação no setor vitivinícola possibilitou sucesso no desenvolvimento das organizações associadas, impactando os mercados de inserção regional/nacional, seja por inovação nos produtos, nos processos e no formato da gestão, ou ainda, em mudanças estabelecidas nas relações entre os participantes e em relação à influência de forças do ambiente competitivo sobre as organizações do setor vitivinícola, a chegada de multinacionais na Serra Gaúcha, o ingresso de costas europeias, a adesão a novas tecnologias, foram decisivos para o modelo da estrutura organizacional pretendida.

Nessa fase segundo os autores, as redes pessoais e sociais assumiram grande importância para a constituição da rede, assim como para a integração de interesses divergentes em função dos objetivos principais cooperados, sendo constituídos relacionamentos técnicos com base em vínculos parentescos.

Em analogia a estrutura de coordenação na fase de constituição da rede, os autores confirmaram que a diversidade visionária dos atores centrais permitiu a gestão efetiva deles, seja com relação à quantidade de recursos envolvidos, bem como com a sua capacidade de

coordenação. Deste modo, a administração de relacionamento com cunhos técnicos e afetivos foi complementar para o sucesso no processo de cooperação neste início.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), os ganhos advêm porque uma empresa que se associa a uma rede de cooperação é capaz de captar as fontes de eficiência das outras empresas associadas, benefícios que os competidores externos não podem obter. Entre as diferentes formas de cooperação tais como: alianças, redes de empresas e parcerias entre outras, as questões culturais é fator que pode dificultar o processo de formação de redes, pois pressupõe que o individualismo seja abandonado, e que os integrantes aceitem o que eram concorrentes agora é parceiros e saibam aceitar, abdicar e que estejam envolvidos no negócio.

#### 2.4 AS REDES DE COOPERAÇÃO E O PODER DE COMPETITIVIDADE

A ideia de constituição de redes está baseada nas relações de cooperação que proporcionem ganhos para todos os participantes, pois caso contrário, não haveria cooperação entre os membros. Portanto, os ganhos competitivos objetivados pelas redes afastam o enfoque individualista para um enfoque baseado em resultados coletivos.

Vários estudos tem se voltado para o fenômeno das redes e aos ganhos que essas empresas alcançam ao optarem por estarem associadas a elas. Assim foram identificados dezenas de ganhos e resultados obtidos por meio das redes de cooperação.

Balestrin e Verschoore (2008), com o intuito de facilitar o entendimento sobre os resultados das redes de cooperação, aglutinaram em seis diferentes ganhos competitivos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Ganhos competitivos das redes de cooperação.

<b>GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO</b>		
<b>Ganhos competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Benefícios para os associados</b>
<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, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.

Quadro 1 – Ganhos competitivos das redes de cooperação.

<b>GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO</b>		
<b>Ganhos competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Benefícios para os associados</b>
<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, complementariedade, 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 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 relações 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.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 122).

Nesta pesquisa decidiu-se pela aplicação do modelo proposto por Balestrin e Verschoore (2008), pela sua significativa importância no contexto da formação de redes de cooperação e pela rica abordagem, levando em consideração a situação atual e a perspectiva futura em níveis individual (membros), e em níveis coletivos (redes). Assim, cada uma de suas dimensões será apresentada em detalhes nos itens a seguir.

#### 2.4.1 Maior Escala e Poder de Mercado

A constituição de redes está associada aos resultados e as vantagens que a mesma pode proporcionar aos associados. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o primeiro ganho percebido quando se trata da constituição de redes de cooperação é a possibilidade de aumentar a capacidade de ação de uma empresa por meio da união com outras empresas. Portanto esse ganho tem relação direta com a quantidade de associados. Assim, à medida que o número de participantes aumenta, maior será a capacidade da rede de ampliar a escala e o poder de mercado.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), outro benefício proporcionado por uma maior escala e poder de mercado é o aumento da capacidade de atrair parcerias e novos

negócios. Nesse sentido abre as empresas participantes à possibilidade de manter relações comerciais, gerando oportunidades de negócios que individualmente seria inviável.

Os rendimentos associados à economia de escala proporcionam às redes a perspectivas de melhores negociações com fornecedores e parceiros como: valores, prazos e melhores condições de pagamento entre outros. Para Balestrin e Verschoore (2008), muitas das vezes, as empresas ao participarem de redes, elas passam a ser percebidas de maneira distinta em seu espaço de atuação, adquire o reconhecimento por parte do público, assegurando maior legalidade nas ações empresariais e redimensionando a importância das empresas associadas nos seus mercados.

#### 2.4.2 Geração de Soluções Coletivas

Dentre os ganhos proporcionados pela constituição de redes estão as soluções para problemas enfrentados pelas empresas integradas. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a geração de soluções está relacionada, deste modo, a todos os serviços, produtos e infraestrutura gerados e fornecido pela rede para o progresso conjunto de seus integrados.

De acordo com Perrow (1992 apud ALVES et al., 2010), a organização de empresas em rede configura-se como o formato organizacional mais indicado a gerar relações sociais vantajosas, por permitir experiências de auxílio recíproco, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários e por consentir a discussão franca e aberta tanto das dificuldades quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), diante das soluções disponíveis, as redes podem obter maquinários coletivamente, propor construções de fábricas ou pontos de comercializações, aprimorar os processos de produção e elaborar planos de investimentos. Podem, além disso, atender as necessidades de capacitação profissional de seus participantes, proporcionando treinamentos e consultorias. Ciente de todos os benefícios, as soluções geradas pelas redes também proporcionam vantagens que dificilmente podem ser copiados pelos concorrentes.

Para Amato Neto (2008), operando em rede, as empresas conseguem complementar-se reciprocamente, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos) quanto nos aspectos mercadológicos (redes de distribuição).

### 2.4.3 Redução de Custos e Riscos

Diante das grandes transformações e do acelerado crescimento da complexidade atual, seja pelos avanços tecnológicos ou pelas modificações socioeconômicas, torna o ambiente das empresas arriscado, gerando custos e risco elevados.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a redução desses dois fatores, vem a ser um dos estímulos fundamentais da cooperação em rede. Esses ganhos são proporcionados pela vantagem da divisão entre os associados dos custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns entre eles.

Segundo Ebers e Grandori (1997 apud ALVES et al., 2010), as organizações estão sujeitas a diversos custos internos e externos, além dos custos de constituição, estabelecimento e formação da rede. O maior benefício é, pois, a possibilidade de compartilhar entre os associados os custos e os riscos incorridos nessas ações.

Para Balestrin e Verschoore (2008), entre outros motivos, os ganhos ocorrem, pelo fato de as empresas integradas, serem capazes de captar as fontes de eficiência das outras empresas associadas, benefícios que os competidores externos não podem obter. Como os custos para obtenção de recursos na empresa é alto e até maiores se obtidos externamente, a associação em rede surge com uma das alternativas viáveis.

### 2.4.4 Acúmulo de Capital Social

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o capital social é modernamente determinado como o conjunto de atributos de uma organização humana, que envolve as relações entre os indivíduos, norma e deveres mútuos e a confiabilidade recíproca, o que torna factível a realização de ações colaborativas complexas. Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), um dos ganhos competitivos das redes de cooperação é sua competência de gerar, em seu interior, as circunstâncias imprescindíveis para o acúmulo de capital social.

Segundo Wegner et al. (2011), em seu estudo sobre Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte, com o como objetivo identificar de que maneira o capital social e as regras estabelecidas por uma rede de produtores rurais, na pecuária de corte gaúcha, contribuem para a construção de um ambiente de confiança, chegaram a conclusão de que confiança e o comprometimento dos participantes mostraram-se fundamentais para a manutenção do grupo e a busca de objetivos comuns.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), fortes laços de amizade entre os participantes tendem a elevar o estoque de capital social e conseqüentemente torna um conjunto de agentes mais produtivos e eficientes nas atividades que exercem.

Os ganhos decorrentes do acúmulo de capital social se devem ao aumento do relacionamento entre os indivíduos, a ampliação do desejo de pertencer ao grupo e ao progresso das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

#### 2.4.5 Aprendizagem e Inovação Colaborativa

Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), a capacidade de criar novos conhecimentos em vez de estocá-los como em particular tecnologia que dispõe em determinado momento, torna-se um dos principais diferenciais de uma empresa. O conhecimento é uma ferramenta importante no desenvolvimento de qualquer organização, portanto, a habilidade de criar novos conhecimentos torna o pilar de sustentação das vantagens competitivas nas empresas.

Para Balestrin e Vargas (2004), as formas de transferência de aprendizagem ocorrem na rede por meio da interação das empresas e mediante participação em cursos, palestras e serviços de consultoria e de desenvolvimento empresarial.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o compartilhamento de informações, sugestões, opiniões, colaboração e mobilização sobre um determinado projeto, confrontando competências e saberes, favorecem condições para o aumento do conhecimento anteriormente criado em uma organização.

Em um estudo de Balestrin, Vargas e Fayard (2005) sobre a Criação de Conhecimentos nas Redes de Cooperação Interorganizacional, buscando compreender como ocorre a dinâmica de criação do conhecimento da rede de cooperação entre PMEs da Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (Agivest), foi possível concluir que o fato de trabalhar em rede proporcionou para as empresas novos conceitos e *know-how* de produção, novos *designs* de produtos, melhor entendimento do cenário de atuações da rede, registros de patente da marca, especificações de produtos, melhor conhecimento dos fornecedores e representantes, conhecimento sobre novas tecnologias e matérias-primas e identificando que os ativos intangíveis, resultante do aprendizado, estão colaborando para a melhoria dos processos de produção e para o lançamento de novos produtos pela empresa da rede Agivest e

à interação social proporcionada pela configuração em rede, tem influenciado positivamente na dinâmica de criação do conhecimento das PMEs.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a transferência desses conhecimentos necessários à inovação não consiste em procedimento simples, unidirecional, que acontece num certo tempo. Pelo contrário, ele é complexo e interativo, pois o fluxo de informações se dá por duas vias e é configurado como uma constante atividade de pesquisa, e pelo conhecimento da demanda dos consumidores por distintas categorias de produtos e serviços. A inovação é o elemento intrínseco no desenvolvimento e competitividades das empresas.

Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), para que uma rede seja formada em efetivo ambiente de aprendizado e assim favoreça a inovação entre as empresas parceiras, é preciso levar em consideração algumas condições viabilizadoras como: relação de confiança entre os empresários, estrutura descentralizada e menos hierárquica, comunicação informal, existência de espaços e momentos que possibilitem a socialização de conhecimento e o acesso a novos conhecimentos e competências externas. O compartilhamento do conhecimento torna uma das primeiras vantagens largamente reconhecidas pela união em rede.

## 2.5 TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

O avanço e a origem de novas estratégias, cada vez mais, vêm mudando a realidade das empresas nos dias atuais. Quanto ao resultado percebe-se um ligeiro aumento de inúmeras tipologias de rede de cooperação entre as organizações na procura de aliar a flexibilidade e a presteza das pequenas e médias empresas com a escala e poder das grandes organizações.

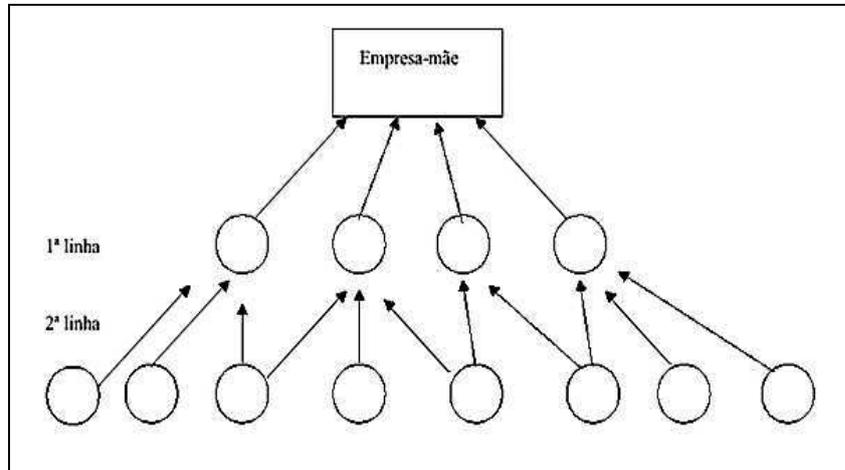
Na procura constante de inovação e de ganhos de produtividade, fez-se necessário ampliar e disseminar formas organizacionais mais ajustadas às competições atuais. Neste cenário erguem-se novas tipologias e padrões organizacionais que tem como finalidade a adaptação às novas características do ambiente e a necessidade de serem mais competitivas, condições estas indispensáveis, para que as empresas obtenham condições para tornarem-se mais produtivas e competidoras.

Para melhor entender a essência de redes de cooperação apresenta-se nessa seção a variedade de tipologia de redes, que para Casarotto e Pires (1999), existem dois tipos de redes:

Redes *Topdown* – onde a pequena empresa pode se tornar fornecedora de uma empresa-mãe ou, subfornecedora. É uma rede onde o fornecedor é altamente submetido às

estratégias da empresa-mãe e tem rara ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. A Figura 1 apresenta um modelo desse tipo de rede.

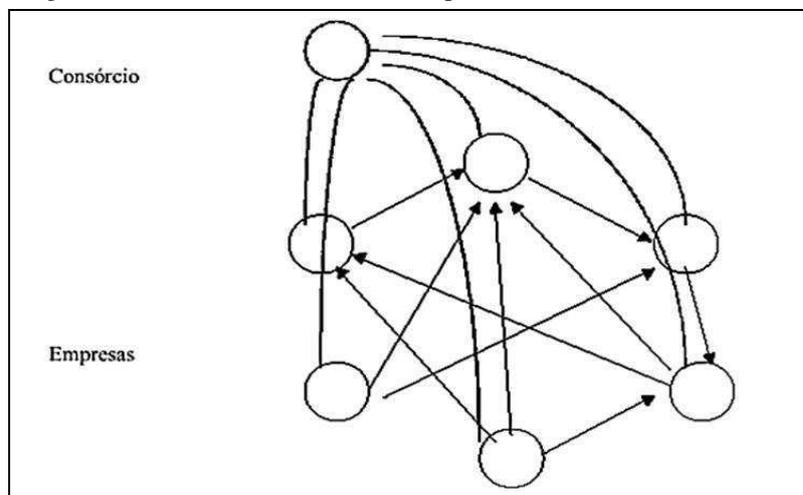
Figura 1 – Modelo de rede *topdown*, ou modelo japonês.



Fonte: Casarotto e Pires (1998).

Rede flexível de empresa - esse tipo de rede tem sido a base das economias altamente desenvolvidas como a da região norte da Itália. As empresas são vinculadas por um consórcio com finalidade ampla ou mais restrito. É compreensível, que a composição de consórcios não se realizará de forma imediata. O fator cultural é altamente significativo e a sua consolidação está fortemente ligada aos padrões de desenvolvimento regional, principalmente ao tipo de ação desempenhada pelas associações patronais de pequenas empresas. A Figura 2 apresenta um modelo desse tipo de rede.

Figura 2 – Modelo Rede flexível de empresas.



Fonte: Casarotto e Pires (1998).

Por meio de vários estudos, Grandori e Soda (1995 apud AMATO NETO, 2008) elaboraram uma tipologia de redes interempresariais considerando as estruturas de coordenação adotadas, o nível de centralização e de formalização das redes. Identificam três tipos de redes:

- a) **Redes sociais:** predomina a informalidade nas relações interempresariais, não existindo nenhum tipo de convênio ou contrato formal. São subdivididas em redes sociais simétricas (ausência de poder centralizado), e em redes sociais assimétricas (conta com a assistência de um agente central, que tem como papel coordenar a contratualização de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam da rede);
- b) **Redes burocráticas:** em objeção às redes sociais, neste formato há um contrato formal, que se destina a regular tanto a particularizações de fornecimento (de produtos e serviços) quanto à própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Pode-se dividir as redes burocráticas, a exemplo das redes sociais, em simétricas e assimétricas; e
- c) **Redes proprietárias:** caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Também podem ser classificadas entre simétricas ou assimétricas.

Para Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) existem quatro tipos genéricos de redes:

- a) **Redes verticais** – a dimensão da hierarquia. Esse formato é utilizado, por exemplo, pelas maiores redes de fornecimento, que adotam a estratégia de redes verticais para ficarem mais perto do cliente, como ocorre com as maiores redes de fornecimento integradas;
- b) **Redes horizontais** – a dimensão da cooperação. As redes de cooperação entre organizações são constituídas por empresas que resguardam cada uma sua independência, mas que escolhem por gerenciar algumas atividades específicas de maneira conjunta;
- c) **Redes formais** – a dimensão contratual. Determinadas redes são formalizadas através de termos contratuais, que regulamentará o comportamento entre os atores. Nessas redes as regras são bem definidas, através de cláusulas explícitas, onde todos os atores terão seus direitos e deveres assegurados; e

- d) **Redes informais** – a dimensão da convivência. As redes de convivência comportam os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.) portadores de preocupações comuns.

## 2.6 ENTENDENDO A GESTÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as redes formam organizações complexas, que requer um maior aperfeiçoamento sobre a gestão coma finalidade de alcançar seus objetivos. As redes de cooperação devem estar apoiadas num modelo de gestão que permita sua continuidade e desenvolvimento.

A cooperação entre empresa segue formas distintas, dependendo dos objetivos comuns e da interação entre os envolvidos. Obviamente, não é possível constituir um modelo único que seja aplicado a todas as redes.

Para entender melhor a gestão das redes de cooperação, serão apresentados diferentes modelos de redes de gestão, entres os modelos Balestrin e Verschoore (2008), citam três possibilidades:

- a) **Gestão a partir da auto-organização:** quando os objetivos comuns são menos complexos, verificam-se vínculos fortes e uma relação densa entre os integrantes da rede; então, a autogestão pode ser uma alternativa adequada para a ordenação e manutenção da rede;
- b) **Gestão a partir de uma empresa líder:** redes de cooperação de maior complexidade requerem dois modelos essenciais para a gestão de redes de cooperação complexas: o gerenciamento a partir de uma empresa líder e o gerenciamento a partir de uma entidade administrativa autônoma. No caso de uma empresa líder (compradora ou fornecedora que detém recursos-chave) toma para si todas as atribuições e custos concernentes à constituição e gestão de rede, gerenciando as atividades complementares dos participantes para que os objetivos comuns sejam atingidos; e
- c) **Gestão a partir de uma entidade administrativa autônoma:** outra possibilidade de gestão de redes de cooperação empregada em grande proporção é a criação de uma entidade administrativa autônoma, com a finalidade específica de administrar a rede. As atribuições concernentes a constituição de redes permanecem a cargo de profissionais contratados para essa entidade e são

financiadas por todos os participantes, que assumem o compromisso e repartem o prêmio da nova organização. O modelo de entidade administrativa autônoma é mais eficiente que a autogestão no que diz respeito às redes complexas. Seu corpo funcional contínuo permite dirigir a rede de maneira profissional, possibilitando que as decisões estratégicas tomadas pelo conjunto de empresas sejam realizadas de maneira ágil e eficaz.

## 2.7 INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DE REDES

Aliado ao modelo de gestão está um conjunto de instrumentos que são importantes no fortalecimento da gestão de uma rede de cooperação, onde Balestrin e Verschoore (2008) evidenciam quatro instrumentos, descritos a seguir.

### 2.7.1 Instrumentos Contratuais

Na proporção que uma rede de cooperação torna-se maior e mais complexa, suas normas e processos necessitam ser delineadas e contratualizados, com o propósito de conduzir as ações dos seus participantes. Os instrumentos contratuais são de suma importância para as redes de cooperação, pois explicitam os direitos e deveres dos envolvidos, ordenam os recursos existentes e a possibilidade de ações oportunistas.

O caminho utilizado e mais escolhido para formalizar uma rede de cooperação é o contrato constitucional que forma uma plataforma jurídica coletiva que permite garantir a cooperação entre os membros sem perder a autonomia das empresas associadas; o regulamento interno que é um instrumento privado da rede que pode ser modificado em qualquer situação desde que tenha a concordância dos envolvidos. O regulamento não define a organização da rede, sua maior função está em nortear a conduta e os processos da empresa associadas no transcorrer das ações coletivas e o código de ética que consegue tratar às questões éticas e morais da interação entre os envolvidos por meio da explicação do comportamento aguardado de cada empresa.

### 2.7.2 Instrumentos Estratégicos

Os instrumentos estratégicos de gestão das redes de cooperação estão vinculados ao conceito de estratégias coletivas. De modo coerente a gestão das redes de cooperação precisa lidar com a dinâmica da interdependência estratégica entre as empresas. A saída encontrada é a adoção do planejamento estratégico participativo, para atender de forma equilibrada aos desejos dos integrantes, determinando conjuntamente os objetivos estratégicos, tendo em vista consolidar a união do grupo ampliando uma visão de conjunto entre os integrantes, delinear objetivos e estabelecer as ações coletivas para atingi-los.

Outra função é identificar as alternativas de ação priorizando a curto, médio e longo prazo. No plano de ação, são definidos os elementos necessários para a implementação do planejamento, os objetos de longo prazo são subdivididos em ações de curto prazo e os resultados são aferidos por meio da definição de indicadores. Para auxiliar a implementação dos planos de ação um dos instrumentos mais úteis é a chamada equipe de implementação estratégica que são constituídas por empregados e empresários de inúmeras empresas da rede que aliam competências complementares para a concretização dos planos coletivamente estabelecidos.

### 2.7.3 Instrumentos de Tomada de Decisão

Os instrumentos de tomada de decisão presentes nas redes de cooperação recomendam o apoio à participação aberta, incentivando a descentralização e o envolvimento dos associados. Dentre os instrumentos mais frequentes nas empresas é o estabelecimento de um conselho de administração, para acompanhar, controlar e avaliar a desempenho dos gestores. São responsáveis por enviar pareceres sobre a gestão e a recomendação de providências que sejam imprescindíveis para sanar os erros ou aprimorar as ações desenvolvidas pela rede.

Pelo fato de o conselho de administração ser pouco atuante, um dos instrumentos fundamentais para a tomada de decisões é a reunião geral dos associados, conhecida também como assembleia da rede, onde todas as empresas são chamadas para debater e deliberar sobre o curso das ações referente aos objetivos que a rede anseia alcançar. No tocante às decisões operacionais não devem ser deliberadas na reunião geral de associados. Normalmente, as redes constituem um órgão decisório operacional denominado diretoria da rede, esse órgão é

composto por representantes escolhidos entre as empresas associadas que na maioria das vezes, recebem o suporte de assessores contratados.

#### 2.7.4 Instrumentos de Integração

Os instrumentos de integração buscam fortalecer as relações e equilibrar empresas interdependentes para que configurem uma entidade organizacional. O primeiro dos instrumentos de integração opera no plano operacional, junto aos empregados das empresas, procurando uma maior integração das práticas adotadas. O segundo opera no plano estratégico, gerando um espaço de socialização e integração de conhecimento e visões. O terceiro age no plano efetivo dos participantes das redes, procurando aproximar os valores compartilhados na rede e nas famílias dos empresários associados.

O capítulo a seguir apresenta a metodologia que serviu de subsídios para o alcance dos objetivos desse estudo e em última instância responder ao problema de pesquisa proposto.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de analisar os fatores relevantes da formação de rede de supermercados na cidade de Sousa-PB, foi adotado o método de pesquisa estudo de caso.

Segundo Yin (2011), o estudo de caso é aplicado com a finalidade de se compreender os distintos fenômenos sociais, em que não há uma definição substancial sobre os limites entre o fenômeno e o contexto. Para Santos (2012), o estudo de caso avalia de forma profunda um ou poucos fatos com vista a adquirir um amplo conhecimento com abundância de detalhes do objeto estudado. “Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. (SEVERINO, 2007, p. 121).

#### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

Como forma de ampliar o conhecimento sobre o tema em estudo: redes de cooperação serviu como base a pesquisa bibliográfica, que nas palavras de Lakatos e Marconi (2010), tem por objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre algum assunto, até mesmo apresentações seguidas de discussões que tenham sido transcritos por alguma forma quer publicadas, quer gravadas. “A pesquisa bibliográfica é feita com base em documentos já elaborados tais como livros, dicionários, enciclopédia, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações como comunicação e artigos científicos, resenha e ensaios críticos”. (SANTOS, 2012, p. 197).

A presente pesquisa é de natureza exploratória, que nas palavras de Gil (2008), são desenvolvidas com a finalidade de propiciar um olhar geral de forma aproximativo, a respeito de algum fato. Para Severino (2007), a pesquisa exploratória procura apenas buscar informações sobre certo objeto, determinando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de exibição desse objeto.

Descritiva que segundo Lakatos e Marconi (2010), baseia-se na verificação de pesquisa empírica onde o principal objetivo é a delimitação ou avaliação das características dos acontecimentos ou fenômeno a análise de programas ou o afastamento de variáveis ou chave. “As pesquisas deste tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de

determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”. (GIL, 2008, p. 28).

Com a finalidade de analisar os fatores relevantes para a formação de redes empresariais foi adotada a pesquisa de campo, que para Lakatos e Marconi (2010) é empregada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para qual se procura uma resposta ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. “A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intenção e manuseio por parte do pesquisador”. (SEVERINO, 2007, p. 123).

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram o gerente da rede, o mesmo faz parte da rede desde a sua fundação e detém todas as informações pertinentes a esse estudo, e oito empresários associados à rede, onde se buscou analisar os fatores relevantes para a formação de rede de supermercado na cidade de Sousa-PB, os resultados obtidos pela rede e verificação dos benefícios alcançados nessas negociações.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Com o objetivo de obter as informações necessárias acerca do tema em estudo, foram realizadas entrevistas, onde os dados primários foram levantados por meio de dois formulários (Ver Apêndices A e B), Os dados secundários foram levantados por meio da pesquisa bibliográfica.

Os instrumentos de coleta foram elaborados com base nos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação tais como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social e aprendizagem e inovação colaborativa, proposto por Balestrin e Verschoore (2008). O instrumento de coleta de dados foi adaptado do trabalho de Verschorre (2008), e dos trabalhos Deise Viviani Becker e Rosângela Sarmento Silva. Para interpretação das entrevistas, optou-se por adotar abordagem quali-quantitativa.

Este estudo de caso foi realizado em uma rede do setor de supermercados de Sousa, intitulada Rede Sousense, fundada em 2010, composta por 15 empresas. A opção pela Rede Sousense como objeto de estudo se deu pelos seguintes motivos: a) ser uma rede

relativamente nova, mas que vem proporcionando resultados positivos na competitividade com outras empresas do setor e b) por ser constituída de pequenas e médias empresas.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado de forma quantitativa e qualitativa. “A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”. (BEUREN, 2009, p. 92).

Segundo Richardson (2008), o método quantitativo evidencia, em princípio, a intenção de assegurar a exatidão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação possibilitando, portanto, uma margem de segurança quanto às inferências.

Quanto à abordagem qualitativa Beuren (2009), afirma que a pesquisa qualitativa consiste em investigações mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa tende a apontar características não observadas por meio de um estudo quantitativo. “A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas quantitativas de característica ou comportamentos”. (RICHARDSON, 2008, p. 79).

Neste estudo, foi utilizada a escala Likert composta de 5 alternativas com os seus respectivos pesos, onde o entrevistado indica o nível de concordância para cada afirmativa assinalando o número que melhor exprime a sua opinião de 1 a 5, sendo de menor discordância (1) até maior concordância (5) (Ver Quadro 2).

Quadro 2 – Alternativas com os seus respectivos pesos utilizados na Escala Likert

ALTERNATIVA	PESO
Concorda totalmente	5
Concorda em parte	4
Nem concorda nem discorda	3
Discorda em parte	2
Discorda totalmente	1

**Fonte:** Sâmara (1997, p. 86).

A média da escala foi calculada pelo resultado da divisão entre a somatória da frequência absoluta x peso (de cada alternativa) pela base total da amostra (média ponderada).

### CONVENÇÕES UTILIZADAS NAS TABELAS:

- a) As tabelas representam a frequência e distribuição da variável investigada
- b) (–) Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamentos;
- c) (P) – Peso
- d) (n) – Frequência absoluta

### 3.6 DIMENSÕES E VARIÁVEIS DA PESQUISA

O Quadro 3 apresenta as dimensões e variáveis que foram consideradas na pesquisa para analisar os fatores relevantes para formação da rede sousense de supermercados.

Quadro 3 – Dimensões e Variáveis da pesquisa

Dimensões	Variáveis
Maior escala e poder de mercado	Participação de um grupo de empresa com maior credibilidade no mercado; pelo alto número de empresas associadas; quanto maior o grupo de empresa maior são os benefícios; melhoramento do relacionamento com os fornecedores; obtenção de contato com novos fornecedores; possibilidade de realizar parcerias com outras empresas do setor; contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas; lucratividade e faturamento e maiores possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede.
Geração de soluções coletivas	Obtenção de ganhos de oportunidade sendo associado à rede; obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc.; acesso a estratégias de marketing oferecidas pela rede; participação junto com os funcionários dos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede; a rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos.
Redução de custos e riscos	Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade; porque as formas de controle são rígidas, proporcionando menores custos nos contratos e acordos; porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado; fortalecimento da empresa contra possíveis crises do setor; possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.).
Acúmulo de capital social	Para aumentar o número de relações sociais e empresariais; porque os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros; por existir confiança e ética entre os participantes da rede; porque na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos.

Aprendizagem e inovação colaborativa	Porque a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores; para somar capacidade com as empresas que já tiveram nas redes e poder aprender novas técnicas; ter acesso às informações divulgadas pela rede; melhoramento da comunicação da empresa com outros associados, trocando informações; por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas; ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa.
--------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A REDE SOUSENSE DE SUPERMERCADOS

Conforme o coordenador da Rede de Supermercados SouseNSE, vários foram os objetivos da criação da rede, dentre eles: elevar a competitividade e promover o desenvolvimento de segmentos econômicos; organizar as demandas e as necessidades das empresas; promover, fortalecer e melhorar os resultados das micro e pequenas empresas.

A Rede SouseNSE é um grupo de empresários de um mesmo segmento que se reúnem periodicamente, orientados por um coordenador, Edgley Cordeiro (treinado especificamente), para discutirem os seus problemas comuns e buscarem soluções conjuntas, principalmente para enfrentar as dificuldades como: a concorrência dos grandes supermercados, difícil poder de barganha e as exigências cada vez mais crescentes dos consumidores.

No dia 07 de Julho 2010 foi lançada a **Rede de Supermercados**, que é a união de 15 Supermercados de Sousa, cujo principal objetivo é o fortalecimento das empresas, levando qualidade aos seus clientes e a comunidade. Em seu lançamento a rede decidiu contratar para coordenação o profissional **Edgley Cordeiro de Sousa**, remunerado efetivamente com recursos da própria rede.

Os empresários e seus colaboradores recebem capacitação gerencial e administrativa de: atendimento, vendas, custos, participação em feiras, informações técnicas em consultoria individual e coletiva, através de parceiros.

### 4.2 PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A Tabela 1 apresenta o perfil das empresas pesquisadas. As informações foram coletadas através dos empresários, todos do gênero masculino, predominando aqueles com nível de escolaridade do Ensino Médio Completo (37,5%) e Ensino Médio Incompleto (25,0%).

O tempo médio observado que a empresa atua no setor supermercadista foi de 18,5 anos, existindo empresas com apenas 8 anos e outras com até 32 anos, verificando ainda que 37,5% estavam inseridas na classe de 10 a 20 anos.

Em média, as empresas possuem 4 empregados, constatando a existência de empresas com apenas 2 e outras com até 7 funcionários. Observou-se que a maioria delas (62,5%) possuía de 2 a 4 empregados. (Tabela 1)

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Nível de Escolaridade</b>		
Até o Ensino Fundamental	3	37,5
Ensino Médio Incompleto	2	25,0
Ensino Médio Completo	3	37,5
Total	8	100,0
<b>Tempo que a empresa atua no setor supermercadista (anos)</b>		
Até 10	2	25,0
10 a 20	3	37,5
20 a 30	2	25,0
Mais de 30	1	12,5
Total	8	100,0
<b>Número de funcionários</b>		
Até 2	1	12,5
2 a 4	5	62,5
Mais de 4	2	25,0
Total	8	100,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

A totalidade dos entrevistados afirmou que a Rede Sousense era relevante para a sua empresa, sendo que 62,5% consideraram como importante e 37,5% como muito importante. (Tabela 2)

Tabela 2 – Nível de importância da Rede Sousense

<b>Qual a importância da rede Sousense para a sua empresa?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Muito Importante	3	37,5
Importante	5	62,5
Total	8	100,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

Todos os entrevistados demonstraram satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede sousense proporciona para empresa, sendo que 62,5% consideraram como importante e 37,5% como muito importante. (Tabela 3)

Tabela 3 – Grau de satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede sousense proporciona para empresa

<b>Qual a sua satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede sousense vem proporcionando para a sua empresa?</b>	n	%
Muito Satisfeito	3	37,5
Satisfeito	5	62,5
Total	8	100,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

O que se pode visualizar a partir da análise dos dados é que as empresas participantes acreditam que a rede é importante para seu contexto, e que existe uma importância significativa em relação à atuação da mesma, proporcionando assim resultados positivos para os associados.

O que reforça Holanda et al. (2006), em seu estudo sobre as redes de cooperação como mecanismo para o aprimoramento dos processos de criação do conhecimento: um estudo exploratório no setor calçadista, com o objetivo de mostrar a percepção dos gestores atuantes no setor calçadista em Campina Grande – PB acerca da sua atuação em redes de cooperação e a existência de “ba organizacionais” (um espaço compartilhado que serve de base para a criação de conhecimento, seja este individual ou coletivo) e seus benefícios, chegaram a conclusão que existência de características de redes de cooperação no setor tem contribuído para a formação e existência de “ba organizacionais”, de várias formas, com destaque para participação em feiras e exposições, viagens conjuntas; reuniões informais e ocorridas junto às instituições de apoio e utilização mais intensiva de recursos de tecnologia de informação e de comunicação.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA REDE

Por meio da aplicação de um formulário (ver apêndice B), realizada junto ao gerente da rede sousense de supermercados, foi possível identificar que a rede adota um modelo de gestão a partir de uma unidade administrativa autônoma. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), é uma gestão empregada em larga escala, com a finalidade característica de gerenciar a rede, onde as responsabilidades relacionadas à constituição e gestão da rede estão a cargo de profissionais contratados por essa entidade e são financiados por todos os participantes.

Segundo o gerente da rede, o principal objetivo da rede são os ganhos coletivos, que são buscados por todos. Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), nas redes de

cooperação a gestão está centrada nos ganhos competitivos que propicia lucratividades as empresas integradas, sendo alcançado com interação colaborativa em rede. O planejamento da rede é feita de uma forma geral, o que configura um planejamento típico característico de empresa individual. Para Balestrin e Verschoore (2008), nas redes o planejamento é feito conjuntamente e em consonância com o planejamento de cada empresa.

Em relação às tomadas de decisões, segundo o gerente da rede, as decisões ocorrem de forma centralizada e democrática, onde todos podem dar opiniões e sugestões. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), desse modo, o gestor da rede pode desenvolver a capacidade de envolvimento e participação dos associados.

Quando questionado sobre como são feitos os contratos na rede, foi possível identificar que os contratos são feitos de forma flexível, o que é justificável, quando Balestrin e Verschoore (2008), afirmam que a contratualização nas redes não adota o padrão rigoroso das empresas tradicionais. Nas redes o contrato é compreendido como a plataforma inicial que irá selar os interesses comuns que legitimam a ideia de rede instituída.

Segundo o gerente o controle na rede é baseado na reciprocidade das relações entre os associados. Para Balestrin e Verschoore (2008), é proeminente para organizar as ações coletivas e orientar as ações dos gestores, que, como em qualquer empresa, deverão tomar decisões.

Quando questionados sobre como é feita a avaliação na rede, foi identificado que a avaliação é feita por meio de resultados departamental e por empregado, típico característico de gestão de empresa individual. Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008), nas redes a avaliação é feita por meio dos resultados coletivos e por empresa associada, onde irá mensurar os ganhos competitivos obtidos coletivamente na rede e individualmente em cada empresa associada.

#### 4.4 FATORES RELEVANTES PARA FORMAÇÃO DE REDES

##### 4.4.1 Maior Escala e Poder de Mercado

No estudo da dimensão: Maior escala e poder de mercado, inserido nos “Fatores Relevantes para a Formação da Rede” foram considerados 07 (sete) variáveis, analisadas conforme o Grau de Concordância (Escala de Likert), cujos resultados estão apresentados nas Tabelas 4 a 10.

Tabela 4 – Grau de concordância da participação de um grupo de empresa com maior credibilidade no mercado

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	3	5	15
Concorda em parte	4	4	16
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>33</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,1</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 5 – Grau de concordância: Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresa maiores são os benefícios.

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	3	5	15
Concorda em parte	4	4	16
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>33</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,1</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 6 – Grau de concordância do melhoramento do relacionamento com os fornecedores

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	5	5	25
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>35</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,4</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 7 – Grau de concordância da obtenção de contato com novos fornecedores

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>

MÉDIA	4,5
-------	-----

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 8 – Grau de concordância da possibilidade de realizar parcerias com outras empresas do setor

Grau de Concordância	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	1	1	1
TOTAL	8	..	35
MÉDIA	4,4		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 9 – Grau de concordância da contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento

Grau de Concordância	n	P	n x P
Concorda totalmente	8	5	40
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
TOTAL	8	..	40
MÉDIA	5,0		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 10 – Grau de concordância de maiores possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede

Grau de Concordância	n	P	n x P
Concorda totalmente	8	5	40
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
TOTAL	8	..	40
MÉDIA	5,0		

Fonte: Próprio Autor (2014).

A média obtida no estudo do grupo “Maior escala e poder de mercado” foi de 4,5, representando na Escala de Likert um grau de concordância entre parcial e total. Dentre as variáveis que compuseram esse item, duas delas obtiveram concordância total (5,0): “Contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas,

lucratividade e faturamento” e “Maiores possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede”. (Tabela 11)

Tabela 11 – Médias das variáveis consideradas no fator “Maior escala e poder de mercado”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede

VARIÁVEIS	MÉDIAS
Participação de um grupo de empresa com maior credibilidade no mercado	4,1
Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresa maiores são os benefícios.	4,1
Melhoramento do relacionamento com os fornecedores	4,4
Obtenção de contato com novos fornecedores	4,5
Possibilidade de realizar parcerias com outras empresas do setor	4,4
Contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento	5,0
Maiores possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede	5,0
MÉDIA GERAL	4,5

Fonte: Próprio Autor (2014).

A contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento e possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede, considerado pelos respondentes como os principais fatores relevantes para formação de redes. Reforçado assim a ideia de Balestrim e Verschoore (2008), de que o primeiro ganho percebido quando se trata da formação de redes de cooperação é a possibilidade de ampliar a capacidade de ação de uma empresa por meio da união com outras empresas e instituições. Para o mesmo autor quanto maior for o número de envolvidos, maior será a capacidade da rede de ampliar a escala e o poder de mercado dos associados.

Em relação à obtenção de contato com novos fornecedores, considerado outro fator relevante para formação de redes de cooperação, segundo os entrevistados, é justificável à medida que Balestrim e Verschore (2008), afirmam que o benefício de uma escala e poder de mercado é a ampliação da capacidade de atrair parceiros e novos negócios.

O pensamento dos autores acima também foram confirmados com a pesquisa realizada por Livato e Benedicto (2010), um estudo sobre Geração de Ganhos Competitivos e suas Influências nos Resultados das Empresas Associadas, chegando à conclusão de que o acesso a ganhos de escala e poder de mercado, por meio do aumento do volume de compras negociado junto às grandes indústrias do setor e consideráveis reduções de preços dos produtos negociados; geração de soluções coletivas, por meio da negociação de ações de marketing conjunta, destacando-se as verbas recebidas para divulgação dos tabloides de ofertas e verbas para a realização de campanhas publicitárias além do rateio dos custos dos

investimentos em infraestrutura logística, como a construção de centros de distribuição e investimentos em tecnologia da informação. O acesso aos ganhos competitivos refletiu positivamente no resultado das pequenas empresas atuando em redes de cooperação, permitindo o aumento do faturamento dos supermercados associados.

#### 4.4.2 Geração de Soluções Coletivas

Para o estudo da dimensão: “Geração de soluções coletivas” foram considerados 05 itens, com seus resultados apresentados nas Tabelas 12 a 16.

Tabela 12 – Grau de concordância da obtenção de ganhos de oportunidade sendo associado à rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>38</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 13 – Grau de concordância em obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc.

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 14 – Grau de concordância em ter acesso a estratégias de marketing oferecidas pela rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 15 – Grau de concordância na participação junto com os funcionários dos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	5	5	25
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	1	3	3
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 16 – Grau de concordância em que rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

A análise dos resultados mostra que há um grau de proximidade das variáveis pesquisada com relação à concordância total (4,7), o que indica que todas as variáveis em estudo como: ganhos de oportunidade; benefícios de marketing, volume de compra; acesso as estratégias de marketing; capacitação dos funcionários e captação de recursos, consideradas as variáveis importantes segundo os proprietários para a formação de redes. Não foram observadas diferenças significativas entre as variáveis avaliadas. (Tabela 17)

Tabela 17 – Médias das variáveis consideradas no fator “Geração de soluções coletivas”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede

VARIÁVEIS	MÉDIAS
Obtenção de ganhos de oportunidade sendo associado à rede	4,8
Obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc.	4,9
Acesso a estratégias de marketing oferecidas pela rede	4,9
Participação junto com os funcionários dos treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede	4,5
A rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos	4,5
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,7</b>

Fonte: Próprio Autor (2014).

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as empresas não dispõem de todas as competências necessárias para a implementação de grande parte das atividades de média e alta importância estratégica. Portanto, a melhor alternativa é recorrer à colaboração de parceiros que possam com o conhecimento que dispõem, ajudá-las a complementar suas competências.

#### 4.4.3 Acúmulo de Capital Social

Para a dimensão: “Acúmulo de capital social”, foram considerados 04 itens, com seus resultados elencados nas Tabelas 18 a 21.

Tabela 18 – Grau de concordância para o aumento do número de relações sociais e empresariais

Grau de Concordância	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 19 – Grau de concordância: Porque os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>37</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,6</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 20 – Grau de concordância: Por existir confiança e ética entre os participantes da rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	3	5	15
Concorda em parte	3	4	12
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	2	2	4
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>31</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 21 – Grau de concordância: Porque na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Percebe-se, de acordo com a Tabela 22, que os entrevistados expressaram um grau de concordância entre parcial e total em relação às variáveis consideradas no fator “Acúmulo de capital social”, através da média de 4,6. Dentre as variáveis deste grupo a que apresentou o menor grau de concordância foi a “existência de confiança e ética entre os participantes da rede” (3,9).

Tabela 22 – Médias das variáveis consideradas no fator “Acúmulo de capital social”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MÉDIAS</b>
Para aumentar o número de relações sociais e empresariais	4,9
Porque os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros	4,6
Por existir confiança e ética entre os participantes da rede	3,9
Porque na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos	4,9
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,6</b>

Fonte: Próprio Autor (2014).

A partir desta análise é possível identificar, que segundo os entrevistados, entre os fatores relevantes para a formação de redes estão: o aumento do número de relações sociais, a obtenção dos recursos que são buscados por todos e que os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros. Reforçando o que afirma Balestrim e Verschoore (2008), os ganhos relacionados ao acúmulo de capital se devem ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao aumento do sentimento de pertencer ao grupo e ao desenvolvimento das relações do grupo para além daquelas meramente econômicas.

Para o mesmo autor o capital social gerado em rede constitui uma alternativa viável para minimizar as ações oportunistas nos relacionamentos entre empresas, chegando, em alguns casos, a eliminá-las quase por completo.

#### 4.4.4 Redução de Custos e Riscos

As Tabelas 23 a 27 apresentam os resultados obtidos das variáveis integrantes no estudo da “redução de custos e riscos”.

Tabela 23 – Grau de concordância: Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade

<b>Grau de Concordância</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 24 – Grau de concordância: Porque as formas de controle são rígidas, proporcionando menores custos nos contratos e acordos

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	4	5	20
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	2	3	6
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>34</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,3</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 25 – Grau de concordância: Porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>38</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 26 – Grau de concordância do fortalecimento da empresa contra possíveis crises do setor

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	4	5	20
Concorda em parte	3	4	12
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>34</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,3</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 27 – Grau de concordância da possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.)

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	5	5	25
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>32</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Dentre as variáveis pesquisadas no fator “Redução de custos e riscos”, as mais importantes entre os fatores relevantes para formação de redes na visão dos proprietários são: redução da incerteza e aumento da estabilidade e a obtenção de recursos e informação na rede são mais acessíveis do que no mercado (Tabela 28). Isso pode se dá pelo fato das rápidas mudanças tecnológicas e pelas transformações econômicas no mercado atual, que elevam os riscos e que muitas vezes uma empresa atuando isoladamente não consegue sobreviver nesse ambiente.

Tabela 28 – Médias das variáveis consideradas no fator “Redução de custos e riscos”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede

VARIÁVEIS	MÉDIAS
Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade	4,9
Porque as formas de controle são rígidas, proporcionando menores custos nos contratos e acordos	4,3
Porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado	4,8
Fortalecimento da empresa contra possíveis crises do setor	4,3
Possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.)	4,0
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,5</b>

Fonte: Próprio Autor (2014).

Para Balestrim e Verschoore (2008), mesmo que não seja possível eliminá-las por completo, a constituição de redes promove a gestão dessa interdependência, minimizando sensivelmente a existência de custos e riscos nas empresas associadas. E os ganhos advêm porque uma empresa que participa de uma rede de cooperação é capaz de captar fontes de eficiência das demais empresas integradas. O que reforça os estudo realizado por Fedrizzi et al. (2008), Redes Horizontais de Cooperação contribuindo para o Processo de Inovação em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, onde os autores chegaram a conclusão de que a principal forma de inovação ocorre através da troca de informações entre os agentes, onde surgem ideias e se verificam trocas de experiências. As principais inovações geradas nas redes pesquisadas são novos sistemas de compras e marketing em conjunto, tendo em vista a redução de custos e um maior poder de barganha frente aos fornecedores.

#### 4.4.5 Inovação e Aprendizagem Colaborativa

No estudo da dimensão: Inovação e aprendizagem colaborativa, foram consideradas seis variáveis, cujos resultados estão apresentados nas Tabelas 29 a 34.

Tabela 29 – Grau de concordância: Porque a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	8	5	40
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>40</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 30 – Grau de concordância: Para somar capacidade com as empresas que já tiveram nas redes e poder aprender novas técnicas

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	8	5	40
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>40</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 31 – Grau de concordância em ter acesso às informações divulgadas pela rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 32 – Grau de concordância do melhoramento da comunicação da empresa com outros associados, trocando informações

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>38</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 33 – Grau de concordância por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	8	5	40
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>40</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 34 – Grau de concordância em ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	8	5	40
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>40</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>5,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Por meio da análise dos dados é possível identificar, que dentre as variáveis investigadas no fator “Inovação e Aprendizagem Colaborativa”, quase todas estão próxima da média total (5,0) de concordância total, onde se conclui a importância das variáveis elencadas como fatores relevantes para formação da rede como: a rede proporciona novos conhecimentos a custo menores; para somar capacidade com as empresas que já tiveram nas redes e poder aprender novas técnicas; ter acesso às informações divulgadas pela rede; melhoramento da comunicação da empresa com outros associados, trocando informações; por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e descobertas e ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa. Vale ressaltar que a precisão adotada no cálculo da média foi de uma casa decimal, o que justifica o fato da média ser igual a 5,0 e duas variáveis apresentarem médias inferiores a 5,0. (Tabela 35)

Tabela 35 – Médias das variáveis consideradas no fator “Inovação e Aprendizagem Colaborativa”, inserida na Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede

VARIÁVEIS	MÉDIAS
Porque a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores	5,0
Para somar capacidade com as empresas que já tiveram nas redes e poder aprender novas técnicas	5,0
Ter acesso às informações divulgadas pela rede	4,9
Melhoramento da comunicação da empresa com outros associados, trocando informações	4,8
Por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas	5,0
Ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa	5,0
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>5,0</b>

Fonte: Próprio Autor (2014).

Os achados reforçam a ideia de Balestrin e Verschoore (2008), a capacidade para criar e usar o conhecimento é uma importante fonte de manutenção das vantagens competitivas, podendo nos dias atuais ser considerado um dos principais recursos das empresas.

O presente resultado corrobora com o estudo realizado por Santos e Teixeira (2005), com o objetivo central de debater o seguinte pressuposto: a cooperação entre pequenas empresas em uma rede interorganizacional é um fator de vantagem competitiva e de aprendizado para as organizações integrantes, chegaram à conclusão de que as vantagens da configuração em rede como: trocas de informações e conhecimentos, aumentando a aprendizagem entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, redução de despesas de marketing e divulgação e maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas entre outros, tem tornado um fator de aumento de competitividade e da aprendizagem das empresas.

Outro estudo que corrobora com os resultados analisados, é o estudo realizado por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), em seu estudo sobre a Criação de Conhecimentos nas Redes de Cooperação Interorganizacional, um estudo de caso, com objeto de compreender como ocorre a dinâmica de criação do conhecimento da rede de cooperação entre PMEs da Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (Agivest), chegaram à conclusão que o fato de trabalhar em rede proporcionou para as empresas novos conceitos e know-how de produção, novos designs de produtos, melhor entendimento do cenário de atuações da rede, registros de patente da marca, especificações de produtos, melhor conhecimento dos fornecedores e representantes, conhecimento sobre novas tecnologias e matérias-primas e à interação social

proporcionada pela configuração em rede, tem influenciado positivamente na dinâmica de criação do conhecimento das PMEs.

#### 4.4.6 Avaliação Geral dos Fatores Relevantes para Formação de Rede

De acordo com a Tabela 36, pode-se observar que a avaliação final dos grupos considerados nos Fatores Relevantes para Formação de Rede apresentou um nível bem próximo à concordância total, expressado pela média de 4,7. Constatou-se ainda que todos os grupos obtiveram médias maiores ou iguais a 4,5.

Tabela 36 – Médias dos grupos de variáveis considerados no estudo da Dimensão 1 – Fatores relevantes para a formação de rede

<b>GRUPOS DE VARIÁVIES</b>	<b>MÉDIAS</b>
Maior Escala e Poder de Mercado	4,5
Geração de Soluções Coletivas	4,7
Acúmulo de Capital Social	4,6
Redução de Custos e Riscos	4,5
Inovação e Aprendizagem Colaborativa	5,0
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,7</b>

Fonte: Próprio Autor (2014).

Com os resultados obtidos através da análise dos dados, foi possível identificar que os fatores relevantes para formação da rede no setor supermercadista de Sousa-PB, na visão dos proprietários são constituídos por cinco fatores: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, acúmulo de capital de capital social, redução de custos e riscos e inovação e aprendizagem colaborativa. O que reforça o estudo realizado por Alves et.al (2010), sobre redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias, com objetivo de verificar a ocorrência ou não dos fatores competitivos observados na literatura, chegando a conclusão de que a rede imobiliária utiliza os cinco fatores competitivos como: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, acúmulo de capital de capital social, redução de custos e riscos e inovação e aprendizagem colaborativa, proposto por Verschoore e Balestrin(2008).

Os fatores competitivos identificados, também se assemelham aos ganhos competitivos na Rede Dalacto-RS, mencionado por Souza (2012), o autor mencionou que na Rede Dalacto, foram percebidos ganhos coletivos como: ganhos de escala e poder de

mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais.

Observa-se que os fatores analisados constituem os principais fatores relevantes para a formação da rede sousense, o que explicam as razões pelas quais as empresas escolhem relaciona-se com outras.

#### 4.5 RESULTADOS OBTIDOS E BENEFÍCIOS RESULTANTES DA FORMAÇÃO DE REDES

Para o estudo dos Resultados obtidos e benefícios resultantes da Associação em Rede foram considerados 17 itens, com seus resultados apresentados nas Tabelas 37 a 53.

Tabela 37 – Grau de concordância do crescimento da empresa depois que ingressou na rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	5	5	25
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	1	3	3
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 38 – Grau de concordância em relação ao grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda)

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	3	5	15
Concorda em parte	4	4	16
Nem concorda nem discorda	1	3	3
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>34</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,3</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 39 – Grau de concordância da troca de informações e inovação com outras empresas proporcionada pela rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>38</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 40 – Grau de concordância: na rede que participa, as empresas estão ligadas por uma forte liderança

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	2	5	10
Concorda em parte	5	4	20
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>32</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 41 – Grau de concordância da obtenção de mais projeção na sociedade estando na rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 42 – Grau de concordância na existência de muita confiança e ética entre os participantes da rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	3	5	15
Concorda em parte	3	4	12
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	1	2	2
Discorda totalmente	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>30</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,8</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 43 – Grau de concordância do trabalho executado com um número bom de empresas na rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	–	4	–
Nem concorda nem discorda	2	3	6
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 44 – Grau de concordância do trabalho padronizado pelas empresas, facilitando o convívio.

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	1	5	5
Concorda em parte	4	4	16
Nem concorda nem discorda	1	3	3
Discorda em parte	2	2	4
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>28</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 45 – Grau de concordância: Por na rede obtemos recursos que são buscados por todos os integrantes

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>35</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,4</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 46 – Grau de concordância da melhoria da capacitação dos funcionários por meio de treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	4	5	20
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	1	3	3
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>32</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,0</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 47 – Grau de concordância do acesso a novos conhecimentos e melhorou as habilidades de gestão da empresa

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	3	5	15
Concorda em parte	5	4	20
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>35</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,4</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 48 – Grau de concordância do fortalecimento do poder de influência da minha empresa com os fornecedores

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	6	5	30
Concorda em parte	2	4	8
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>38</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 49 – Grau de concordância do acesso às estratégias de marketing inovadoras para minha empresa

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	5	5	25
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	1	3	3
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>33</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,1</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 50 – Grau de concordância do contato com novos fornecedores

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 51 – Grau de concordância do ganho de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	7	5	35
Concorda em parte	1	4	4
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>39</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,9</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 52 – Grau de concordância da promoção de maior cooperação entre os competidores

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	4	5	20
Concorda em parte	4	4	16
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>36</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 53 – Grau de concordância do melhoramento da imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa.

<b>Grau de Concordância</b>	n	P	n x P
Concorda totalmente	5	5	25
Concorda em parte	3	4	12
Nem concorda nem discorda	–	3	–
Discorda em parte	–	2	–
Discorda totalmente	–	1	–
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>..</b>	<b>37</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,6</b>		

Fonte: Próprio Autor (2014).

O nível de concordância observado entre as variáveis que compuseram os Resultados da Associação em rede foi entre concordância parcial e total (média de 4,4). Dentre as variáveis destacaram-se quatro delas: “Contato com novos fornecedores” e “Ganho de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede” (ambas com média de 4,9) e “Troca de informações e inovação com outras empresas proporcionada pela rede” e “Fortalecimento do poder de influência da minha empresa com os fornecedores” (ambas com

média de 4,8). Por outro lado a variável que apresentou o menor nível de concordância foi a que fez referência ao “Trabalho padronizado pelas empresas, facilitando o convívio”, que obteve uma média de 3,5 (entre a indiferença e concordância parcial). (Tabela 54)

Tabela 54 – Médias das variáveis consideradas nos Resultados da Associação em Rede

VARIÁVEIS	MÉDIAS
Crescimento da empresa depois que ingressou na rede	4,5
Grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda)	4,3
Troca de informações e inovação com outras empresas proporcionada pela rede	4,8
Na rede que participa, as empresas estão ligadas por uma forte liderança	4,0
Obtenção de mais projeção na sociedade estando na rede	4,5
Existência de muita confiança e ética entre os participantes da rede	3,8
Trabalho executado com um número bom de empresas na rede	4,5
Trabalho padronizado pelas empresas, facilitando o convívio	3,5
Por na rede obtemos recursos que são buscados por todos os integrantes	4,4
Melhoria da capacitação dos funcionários por meio de treinamentos, palestras e cursos oferecidos pela rede	4,0
Acesso a novos conhecimentos e melhorou as habilidades de gestão da empresa	4,4
Fortalecimento do poder de influência da minha empresa com os fornecedores	4,8
Acesso às estratégias de marketing inovadoras para minha empresa	4,1
Contato com novos fornecedores	4,9
Ganho de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede	4,9
Maior cooperação entre os competidores	4,5
Melhoramento da imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa	4,6
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,4</b>

Fonte: Próprio Autor (2014).

Por meio da análise dos dados, é possível identificar que rede tem proporcionado aos associados resultados significativos, entres os resultados de maior concordância para os entrevistados estão: contato com novos fornecedores, ganhos de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede, troca de informação e inovação com outras empresas proporcionadas pela rede, e fortalecimento do poder da minha empresa com os fornecedores.

Os resultados obtidos reforçam as palavras de Balestrin e Verschoore (2008), que afirmam que nos últimos anos, a literatura econômica e organizacional vem destinando boa parte dos estudos sobre o fenômeno das redes aos resultados que as empresas alcançam ou podem alcançar com elas. Em razão disso, foram identificadas dezenas de ganhos ou resultados alcançados por meio das redes de cooperação.

Entre os estudos que corroboram com esses resultados temos: o estudo realizado por Verschoore e Balestrin (2010), com o objetivo de identificar se a participação em rede de cooperação influenciam os resultados das empresas associadas, chegaram à conclusão de que houve um aumento de 23,64% no faturamento das empresas analisadas, identificaram também que a percepção dos ganhos das empresas é amplificada á medida que cresce o número de associados e o tempo de existência da rede.

O estudo realizado por Vitorino e Brambilla (2012), sobre redes de cooperação interorganizacional e vantagem competitiva: um estudo de caso da rede AMMPA, com o objetivo identificar a relação entre teoria e realidade das redes, destinando atenção para as características, fatores determinantes de formação e, nos benefícios da configuração em rede, chegando à conclusão de que além da redução de custos, a estrutura em rede proporciona diversos benefícios aos seus participantes. O convívio entre empresários do setor resulta na partilha de experiências e de conhecimento, fazendo com que o aprendizado coletivo seja promovido na rede. No caso da AMMPA, todas as empresas que ingressaram tiveram aumento de faturamento, o que permite a identificação de eficácia na estrutura. Marca e visibilidade também são atributos potencializados através da participação em uma rede interorganizacional varejista.

O estudo realizado por Bortolaso e Sellitto (2009), sobre vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos, com o objetivo de identificar e analisar vantagens competitivas que surgiram pela ação em rede de lojas de material esportivo no RS, participantes do programa Redes de Cooperação da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado, chegaram a conclusão de que a ação redes proporcionaram aos associados, vantagens nas negociações e poder de barganha; redução de riscos; conhecimento; marketing compartilhado e troca de informações.

Os resultados analisados neste estudo e em outros estudos sobre redes de cooperação confirmam a importância da formação de redes, para as empresas alcançarem vantagens competitivas e sobreviverem em mercado altamente competitivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar os fatores relevantes para formação de redes: um estudo de caso no setor supermercadista de Sousa-PB. O método de pesquisa foi um estudo de caso na rede sousense. A rede conta com 4 anos de existência e é constituída por 15 empresas de pequeno e médio porte.

A rede de cooperação estudada mostrou-se uma alternativa válida de competição para pequenas e médias empresas do setor supermercadista. O caso apontou as características da gestão da rede, que para Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação são organizações complexas e, como tais, precisam estar alicerçadas num modelo de gestão que possibilite sua sobrevivência e crescimento.

Por meio do estudo, foi possível analisar os fatores que foram relevantes para formação da rede, os resultados e benefícios resultantes dessa associação.

Em relação à caracterização da rede por meio da sua gestão, o estudo revelou que a rede sousense adota um modelo de gestão a partir de uma unidade administrativa autônoma, onde a gestão fica por responsabilidade de profissionais contratados pela entidade e são financiadas por todos os participantes. Para Balestrin e Verschoore (2008), este tipo de gestão possibilita conduzir a rede de forma profissional, permitindo que as decisões estratégicas tomadas pelo conjunto de empresas sejam implementadas de forma ágil e eficaz.

Na rede os ganhos coletivos são buscados por todos e o planejamento da rede é feita de uma forma geral, o que configura um planejamento típico característico de empresa individual. Um ponto importante observado na pesquisa foram os instrumentos de gestão adotados pela rede para facilitar o seu gerenciamento, entre os instrumentos a rede utiliza o contrato que é feito de forma flexível, o controle é baseado na reciprocidade das relações entre os associados e a avaliação é feita por meio de resultados departamental e por empregado, típico característico de gestão de empresa individual, o que é justificado quando Balestrin e Verschoore (2008), afirmam que em redes de pequeno porte, dada pela facilidade de proximidade pessoal, é possível contar com uma administração informal desprovida de maiores protocolos. Já, no entanto, para os grupos de maiores dimensões que forma redes complexas os desafios administrativos são mais intrincados.

Seguindo as análises dos dados da pesquisa foi possível identificar que a rede em estudo utilizam os cinco fatores relevantes para formação de redes proposto por Balestrin e Verschoore (2008), maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, acúmulo

de capital de capital social, redução de custos e riscos e inovação e aprendizagem colaborativa.

Dentre as variáveis pesquisadas no fator escala e poder de mercado, foi possível identificar que todas as variáveis representadas na Escala de Likert tiveram concordância entre parcial e total, dentre elas duas delas tiveram concordância total, o que configura os principais fatores relevantes para formação de redes, “Contribuição da rede para a melhoria dos resultados financeiros da empresa como vendas, lucratividade e faturamento” e “Maiores possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede”. Em relação ao fator de gerações de soluções coletivas, não observadas diferenças significativas entre as variáveis analisadas, chegando à conclusão que todas as variáveis foram relevantes para formação da rede como: ganhos de oportunidade; benefícios de marketing, volume de compra; acesso as estratégias de marketing; capacitação dos funcionários e captação de recursos.

Em relação ao fator acúmulo de capital social, entre as quatro variáveis analisada três delas obtiveram concordância entre parcial e total, o que configura os fatores relevantes para a formação de rede entre eles temos: o aumento do número de relações sociais, a obtenção dos recursos que são buscados por todos e que os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros. Dentre as variáveis deste grupo a que apresentou o menor grau de concordância foi a “existência de confiança e ética entre os participantes da rede”.

O fator redução de custos e risco, entre as variáveis analisadas duas delas obtiveram concordância total, o que configura como variáveis importantes para formação de redes, entre elas temos: redução da incerteza e aumento da estabilidade e a obtenção de recursos e informação que são mais acessíveis na rede do que no mercado.

E por fim o fator inovação e aprendizagem, entre as variáveis analisadas deste grupo, quase todas estão próxima da concordância total, o que configura todas como relevantes, segundos os proprietários para formação de redes, entre elas temos: a rede proporciona novos conhecimentos a custo menores; para somar capacidade com as empresas que já tiveram nas redes e poder aprender novas técnicas; ter acesso às informações divulgadas pela rede; melhoramento da comunicação da empresa com outros associados, trocando informações; por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e descobertas e ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da empresa. O que reforça o estudo de Balestrin e Verschoore (2008), sobre os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande o Sul, cujo objetivo principal é compreender os

fatores que afetam o estabelecimento de redes de cooperação no contexto sul-brasileiro, confirmando as proposições teóricas constituídas pelos pesquisadores, apontando a importância de fatores como aprendizagem e inovação, aumento da escala e de poder de mercado, acesso a soluções, relações sociais, e reduções de custos e riscos.

Em relação aos resultados e benefícios resultantes da formação de redes, através das análises dos dados, foi possível identificar entre as variáveis listadas, que quatro delas obtiveram entre a concordância parcial e total em termos de resultado proporcionado pela rede, onde podemos citar: contato com novos fornecedores, ganhos de competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede, troca de informação e inovação com outras empresas proporcionadas pela rede, e o fortalecimento do poder da empresa com os fornecedores. As vantagens identificadas, também se assemelham aos benefícios estratégicos em rede de supermercados mencionada por Aragão, Lopes e Alves (2010). Os autores mencionaram entre outros: que a configuração em rede proporciona significativos benefícios, seja na economia de escala, seja no aumento do poder de barganha; facilita a resolução de problemas; viabiliza uma efetiva aprendizagem coletiva; e promove a capacitação dos associados. Os resultados indicam ainda que a confiança mútua acumulada reflete-se positivamente na redução dos custos de transação.

Portanto, conclui-se que a configuração em rede tem sido uma alternativa viável para as pequenas e médias empresas manterem competitivas no mercado, e que vem proporcionando diversos ganhos de oportunidades e que seriam impossíveis de ser alcançado se as empresas atuassem de forma isolada.

## 5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestões para futuras pesquisas destacam-se:

- a) Ampliar a pesquisa com outras redes do setor supermercadista e com um número maior de empresas;
- b) Replicar o modelo proposto por Balestrim e Verschoore (2008) aqui apresentado com o objetivo de torná-lo mais consistente, aplicando em redes de outros segmentos; e
- c) Aprofundar esse modelo em outros setores econômicos, buscado analisar os fatores relevantes da formação de redes em outros contextos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. N. et al. Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Paulo, v. 26, n. 78, set./dez. 2010.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAGÃO, L. A; LOPES, C. S; ALVES, M. D. **Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os benefícios estratégicos em uma rede de supermercados** In: Anais... VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. Florianópolis, SC, 2010.
- ASES. 47<sup>a</sup> Convenção Abras. Disponível em: <http://www.ases-se.com.br/sala-de-imprensa/leitura/id/383>. Acesso em 05 jun. 2014
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes de PMEs: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, núm. esp, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M; FAYARD, P. Criação do conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, jul./set. 2005.
- BECKER, D. V. **Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos motivos de participação das empresas em rede**. 2007. Dissertação. Programa de Pós Graduação em administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2007.
- BEUREN, Ilse. (Organiz.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORTOLASO, I. V; SELLITTO, M. A. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **Revista de Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, n. 2, abr./jun. 2009.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERQUEIRA, A. C.; SACRAMENTO, P. M.; TEXEIRA, R. M. Redes de cooperação entre pequenas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, mar. 2010.

FEDRIZZI, L. B et al. Redes horizontais de cooperação contribuindo para o processo de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 6, núm. 3, p. 16-38, 2008.

FUNDAÇÃO ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicativo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLANDA, L. M. C et. al. As redes de cooperação como um mecanismo para o aprimoramento dos processos de criação do conhecimento: um estudo exploratório no setor calçadista. **Revista de Gestão Industrial, Paraná**, v. 2, n. 3. 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. **Redes de cooperação no varejo: um estudo sobre a geração de ganhos competitivos e suas influências nos resultados das empresas associadas**. In: Anais... VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. Florianópolis, SC, 2010.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, R. S. **Relacionamentos Interorganizacionais em rede de cooperação**: um estudo de caso no setor farmacêutico de estado de São Paulo. 2012. Dissertação. Programa de Pós Graduação em administração, Universidade Municipal de São Gonçalo do Sul, São Gonçalo do Sul. 2012.

SAMARA, Beatriz Santos.; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, D. D.; TEIXERA, R. M. **Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 1289-1300.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, J. A. **Ganhos coletivos nas redes de cooperação intercooperativas**: um estudo de caso sobre a rede Dalacto-RS. 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Escola de Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Vale Rio dos Sinos, São Leopoldo. 2012.

TEIXEIRA, Francisco. (Organiz.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

VAROTTO, L. F. História do varejo. **RAE-executivo**, São Paulo, v. 5, n. 1, fev./abr. 2006.

VENÂNCIO, M. M. et al. Concentração e ganho de eficiência no setor supermercados do Brasil. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 21-40, jan./mar. 2008.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2006. .

VERSCHOORE, J. R; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Revista Ciência Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 1, p. 105-115, jan./abr. 2010.

VITURINO, T. G. R; BRAMBILLA, F. R. **Redes de cooperação interorganizacional e vantagem competitiva: um estudo de caso da rede AMMPA**. In: Anais... XV SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. São Paulo, SP, 2012.

WEGNER, D. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Revista de Administração Imed**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p 72-96, dez. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZAGO, C. A.; NORO, G. B.; OLIVEIRA, J. H. R. **Estratégias de crescimento**: o caso dos Dois Irmãos Supermercados In: Anais... XXXVII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, Gramado, RS, 2005.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; CRUZ, N. J. T. Mecanismos de cooperação na formação de redes de cooperação: Associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 15, n. 36, p. 193-209, ago. 2013.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICÁVEL AOS PROPRIETÁRIOS DAS EMPRESAS

### I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual o seu cargo na empresa? \_\_\_\_\_
2. Qual a sua escolaridade?
  - 1  Até o ensino fundamental
  - 2  Ensino médio incompleto
  - 3  Ensino médio completo
  - 4  Superior incompleto
  - 5  Superior completo
  - 6  Pós graduação
3. Gênero
  - 1  Masculino
  - 2  Feminino
4. Nome da empresa: \_\_\_\_\_
5. Qual o tempo de atuação da empresa no setor supermercadista. \_\_\_\_ (anos)
6. Quantos funcionários a sua empresa tem \_\_\_\_\_
7. Qual a importância da rede Sousesense para a sua empresa
  - 1  Muito importante
  - 2  Pouco importante
  - 3  Importante
  - 4  Indiferente
  - 5  Nenhuma uma importância
8. Qual a sua satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede sousesense vem proporcionando para a sua empresa
  - 1  Muito satisfeito
  - 2  Pouco satisfeito
  - 3  Satisfeito
  - 4  Indiferente
  - 5  Nenhuma satisfação

### II. FATORES DETERMINANTES PARA FORMAÇÃO DE REDE

	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Não concordo e Nem Discordo	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
<b>Maior escala e poder de mercado</b>					
9. Participar de um grupo de empresa com maior credibilidade no mercado	①	②	③	④	⑤
10. Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresas maiores são os benefícios	①	②	③	④	⑤
11. Melhorar o relacionamento com os fornecedores	①	②	③	④	⑤
12. Obter contato com novos fornecedores	①	②	③	④	⑤
13. Poder realizar parcerias com outras empresas do setor.	①	②	③	④	⑤
14. Considerar que a rede pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros da minha empresa como vendas, lucratividade e faturamento.	①	②	③	④	⑤
15. Maiores possibilidades de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede.	①	②	③	④	⑤

	Concordo Totalmente				
	Concordo em Parte				
	Não concordo e Nem Discordo				
	Discordo em Parte				
	Discordo Totalmente				
<b>Geração de soluções coletivas</b>					
16. Para obter ganhos de oportunidades sendo associado à rede.	①	②	③	④	⑤
17. Para obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc.	①	②	③	④	⑤
18. Ter acesso às estratégias de marketing oferecido pela rede	①	②	③	④	⑤
19. Participar juntamente com os funcionários dos treinamentos palestras e cursos oferecidos pela rede	①	②	③	④	⑤
20. Porque a rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos.	①	②	③	④	⑤
<b>Acúmulo de capital social</b>					
21. Para aumentar o número de relações sociais e empresariais.	①	②	③	④	⑤
22. Porque os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros.	①	②	③	④	⑤
23. Por existir confiança e ética entre os participantes da rede.	①	②	③	④	⑤
24. Porque na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos.	①	②	③	④	⑤
<b>Reduções de custos e riscos</b>					
25. Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade.	①	②	③	④	⑤
26. Porque as formas de controle são rígidas, proporcionando menores custos nos contratos e acordos.	①	②	③	④	⑤
27. Porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado	①	②	③	④	⑤
28. Fortalecer a minha empresa contra possíveis crises do setor	①	②	③	④	⑤
29. Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.)	①	②	③	④	⑤

	Concordo Totalmente				
	Concordo em Parte				
	Não concordo e Nem Discordo				
	Discordo em Parte				
	Discordo Totalmente				
<b>Inovação e aprendizagem colaborativa</b>					
30. Porque a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores	①	②	③	④	⑤
31. Para somar capacidades com as empresas que já estavam nas redes e poder aprender novas técnicas.	①	②	③	④	⑤
32. Ter acesso às informações divulgadas pela rede	①	②	③	④	⑤
33. Melhorar a comunicação da minha empresa com outros associados, trocando informações.	①	②	③	④	⑤
34. Por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas.	①	②	③	④	⑤
35. Ter acesso a novos conhecimentos para melhorar as habilidades de gestão da minha empresa	①	②	③	④	⑤

### III. RESULTADOS DA ASSOCIAÇÃO EM REDE

	Concordo Totalmente				
	Concordo em Parte				
	Não concordo e Nem Discordo				
	Discordo em Parte				
	Discordo Totalmente				
36. Minha empresa cresceu depois que ingressou na rede.	①	②	③	④	⑤
37. O grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda).	①	②	③	④	⑤
38. A rede proporciona troca de informação e inovação com outras empresas.	①	②	③	④	⑤
39. Na rede que participo, as empresas estão ligadas por uma forte liderança.	①	②	③	④	⑤
40. Estando na rede consigo mais projeções na sociedade.	①	②	③	④	⑤
41. Existem muita confiança e ética entre os participantes da rede.	①	②	③	④	⑤
42. Estamos trabalhando com um número bom de empresas na rede, isso é bom.	①	②	③	④	⑤
43. Hoje as empresas da rede trabalham de maneira padronizada, facilitando o convívio.	①	②	③	④	⑤
44. Por Na rede obtemos recursos que são buscados todos os integrantes.	①	②	③	④	⑤
45. Melhoraram a capacitação dos funcionários por meio de treinamentos palestras e cursos oferecidos pela rede	①	②	③	④	⑤

	Concordo Totalmente				
	Concordo em Parte				
	Não concordo e Nem Discordo				
	Discordo em Parte				
	Discordo Totalmente				
46. Obteve acesso a novos conhecimentos e melhorou as habilidades de gestão da minha empresa	①	②	③	④	⑤
47. Fortaleceu o poder de influência da minha empresa com os fornecedores	①	②	③	④	⑤
48. Permitiu acesso as estratégias de marketing inovadoras para minha empresa	①	②	③	④	⑤
49. Permitiu a minha empresa contato com novos fornecedores	①	②	③	④	⑤
50. A minha empresa ganhou competitividade em relação aos concorrentes que não fazem parte da rede	①	②	③	④	⑤
51. Promoveu maior cooperação entre os competidores	①	②	③	④	⑤
52. Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa.	①	②	③	④	⑤

**APÊNDICE B - FORMULÁRIO APLICÁVEL AO GERENTE DA REDE****I - CARACTERIZAÇÃO DAS REDES**

1. Como você define o modelo de gestão da rede?

- 1  Gestão a partir da auto – organização
- 2  Gestão a partir de uma empresa líder
- 3  Gestão a partir de uma entidade administrativa autônoma.
- 4  Outros: \_\_\_\_\_

2. Objetivo principal da rede?

- 1  Lucro
- 2  Ganhos coletivos
- 3  Outros: \_\_\_\_\_

3. Como é feito o planejamento da rede?

- 1  De forma geral e em cada departamento.
- 2  De forma conjunta e em cada empresa associada.
- 3  Outros: \_\_\_\_\_

4. Como são tomadas as decisões na rede?

- 1  Centralizado e impositiva
- 2  Descentralizada e democrática
- 3  Outros: \_\_\_\_\_

5. Como são feitos os contratos na rede?

- 1  De forma rígida e formalizada
- 2  De forma flexível
- 3  Outros: \_\_\_\_\_

6. Como é feito o controle na rede?

- 1  Baseado em acordos contratuais
- 2  Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
- 3  outros: \_\_\_\_\_

7. Como é feita a avaliação na rede?

- 1  Por meio de resultado departamentais e por empregado
- 2  Por meio de resultado coletivo e por empresa associada
- 3  Outros: \_\_\_\_\_