



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE COMPRE MAIS DE SUPERMERCADOS**

CLEBSON FERREIRA DA SILVA

CAMPINA GRANDE - PB

2012

CLEBSON FERREIRA DA SILVA

**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE COMPRE MAIS DE SUPERMERCADOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Lucilene Klenia R. Bandeira, Doutora

Campina Grande - PB

2012

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Clebson Ferreira da Silva
Aluno

Lucilene Klenia R. Bandeira, Doutora
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2012

CLEBSON FERREIRA DA SILVA

**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE COMPRE MAIS DE SUPERMERCADOS**

Relatório aprovado em: ____ / ____ / ____

Lucilene Klenia R. Bandeira, Doutora
Orientadora

Gesinaldo Ataíde Cândido, Mestre
Examinador

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor
Examinador

Campina Grande - PB

2012

Dedico este trabalho a minha mãe, pelo amor irrestrito e incondicional, e a todos os meus familiares e amigos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Primeiramente a Deus, por todas as maravilhas que fez, faz e fará em minha vida, pelas oportunidades e pessoas abençoadas que colocou em meus caminhos.

Aos meus pais, em especial a minha mãe Elizabete Mendonça, por todos os ensinamentos, paciência e amor. Por terem me proporcionado a base adequada para desenvolver minha educação. E por compreenderem nos momentos difíceis estarem ao meu lado, apoiando as minhas decisões. Ao meu avô José Mendonça e minha avó Lindalva Maria.

A minha querida esposa Lidiane Reis por estar ao meu lado me apoiando, nos mais variados momentos da minha vida.

As minhas cunhadas Delânia Reis e Elaine Reis. Ao meu cunhado Luis Paulo Reis, pela força e apoio durante o trabalho.

Aos meus irmãos, Leandro e Edilma, pela compreensão.

Aos meus familiares, que de alguma forma colaboraram para a minha formação.

A professora orientadora Lucilene Klenia R. Bandeira pela sua disponibilidade, competência e dedicação para colaborar e permitindo que este trabalho se concretizasse.

Aos meus amigos, que fiz ao longo do curso, em especial a Priscila Oliveira, Marta Nery, Maciel Oliveira e Ariana Almeida, com quem compartilhei conhecimentos, expectativas e apreensões, no período de realização deste trabalho.

Agradeço a todos os professores, sem exceção, que contribuíram para a minha formação acadêmica. E a todos os outros que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

“A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas em como se mantém em tempos de controvérsia e desafio.”

Martin Luther King Jr.

RESUMO

O conceito de Redes empresariais se compromete em colocar as organizações em uma perspectiva mais dinâmica que possibilita uma distribuição dos riscos e um ganho de competitividade, uma vez que se dividem as incertezas dos mercados com os agentes e obtém uma complementaridade de competências. Pensando nisso, o presente trabalho buscou identificar os ganhos competitivos obtidos pelas empresas que compõem a Rede Compre Mais de Supermercados, através do modelo de ganhos competitivos em Redes de Cooperação de Verschoore e Balestrin (2008). A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, a qual foi conduzida sob a forma de um estudo de caso, através da aplicação de questionários. Os resultados de uma maneira geral demonstraram índices positivos para os participantes que atingiram os objetivos esperados ao aderir à rede. A pesquisa possibilitou a identificar os principais motivos para participar os ganhos competitivos adquiridos e a concretização dos motivos e vantagens esperados. Todavia, essas aplicações precisam ser melhoradas ou aprimoradas para que a Rede Compre de Supermercados possa utilizá-las para atrair novos membros e também gerar ganhos maiores para a rede. Por fim, foram propostas algumas ações para possibilitar a melhoria dos ganhos em redes de cooperação e para que a satisfação dos membros seja amplamente atendida e as organizações obtenham resultados competitivos.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de Cooperação. Ganhos Competitivos. Motivos. Concretização.

ABSTRACT

The concept of network business is committed to putting the organization in a more dynamic perspective that allows a distribution of risks and gain competitiveness, since they divide the uncertainties of markets with agents and get a complementarity of skills. Thinking about it, this study sought to identify the competitive gains achieved by the companies that make up the Network Buy More Supermarkets, through the model of competitive gains Networks Cooperation Balestrin and Verschoore (2008). The research is characterized as exploratory and descriptive, which was conducted in the form of a case study through questionnaires. The results generally showed positive results for participants who achieved the goals expected to join the network. The research allowed to identify the main reasons to participate competitively procured gains and achieving the expected benefits and reasons. However, these applications need to be improved or enhanced to the Network Shop Supermarkets can use them to attract new members and also you generate greater profits for the network. Finally, some actions have been proposed to enable the improvement of earnings in collaborative networks and to the satisfaction of the members is widely attended and organizations to achieve competitive results.

KEYWORDS: Cooperation Networks. Gains Competitive. Reasons. Achievement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa conceitual das Redes de Cooperação.....	29
Figura 2	Estrutura das Redes de Fornecimento.....	32
Figura 3	Estrutura de Consórcio.....	33
Figura 4	Estrutura de Redes Associativas.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Formas de relações econômicas que envolvem as redes de cooperação...	28
Quadro 2	Principais abordagens nos estudos sobre redes de cooperação.....	29
Quadro 3	Características das três configurações de Rede.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Principal motivo para participar da Rede.....	50
Gráfico 2	Outro motivo relevante para participar da rede.....	51
Gráfico 3	Ao participar da rede a empresa apresentou melhoras nos serviços e produtos.....	51
Gráfico 4	Quanto em porcentagem o fator econômico é um motivo para participar da rede.....	52
Gráfico 5	Concorrência como motivo para fazer parte da rede de cooperação.....	53
Gráfico 6	Variáveis que influenciam uma possível participação em rede de cooperação.....	54
Gráfico 7	Principais resultados obtidos com a participação na rede.....	55
Gráfico 8	Os resultados obtidos a princípio se mantêm até os dias atuais.....	55
Gráfico 9	Desvantagens superadas.....	56
Gráfico 10	Participar da rede reduziu meus custos gerais.....	56
Gráfico 11	Preços competitivos adquiridos com a participação na rede.....	57
Gráfico 12	Fatores de competição das redes empresariais com maior vantagem para empresa.....	58
Gráfico 13	Comportamento mais competitivo diante dos grandes concorrentes.....	59
Gráfico 14	Seus conflitos financeiros são debatidos e buscase soluções na rede.....	59
Gráfico 15	Nível de flexibilidade apresentado nas relações econômicas da rede.....	60
Gráfico 16	Grau de participação dos membros da rede.....	61
Gráfico 17	Conhecimentos acerca do assunto de cooperação em redes, antes de fazer parte.....	61
Gráfico 18	A participar da rede trouxe conhecimento sobre o assunto cooperação em redes.....	62
Gráfico 19	Nível de confiança dos participantes.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Vantagens percebidas com a participação na rede.....	63
Tabela 2	Os motivos que me fizeram participar da rede se concretizaram.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS.....	Associação Brasileira de Supermercados
CDL CG.....	Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande
DIEESE.....	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
P&D.....	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs.....	Pequenas e Médias Empresas
PCR.....	Programa Redes de Cooperação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Contextualização e Definição do Problema.....	17
1.2	Justificativa do estudo.....	19
1.3	Estrutura do Trabalho.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Redes.....	21
2.2	Cooperação.....	21
2.3	<i>Cooperações partido do entendimento da Teoria dos Jogos através do “Dilema Dos Prisioneiros”</i>	23
2.4	Competição e cooperação.....	24
2.5	Redes de cooperação de empresas.....	25
2.6	Tipologias de redes de cooperação empresarial.....	29
2.7	Principais configurações de redes de cooperação empresarial.....	31
2.7.1	Redes de fornecimento.....	32
2.7.2	Redes de consórcios.....	33
2.7.3	Redes associativas.....	34
2.8	Rede como uma nova organização.....	37
2.9	Estratégias Coletivas uma nova perspectiva.....	38
2.10	Ganhos competitivos das redes de cooperação.....	38
2.10.1	Maior escala e poder de mercado.....	39
2.10.2	Geração de soluções coletivas.....	40
2.10.3	Redução de custos e riscos.....	40
2.10.4	Acúmulo de capital social.....	40
2.10.5	Aprendizagem coletiva e a inovação colaborativa.....	41
3	METODOLOGIA.....	43

3.1	Classificação da Pesquisa.....	43
3.2	Instrumento de coleta de dados.....	43
3.3	Estudo de caso.....	44
3.4	Delimitação do universo.....	45
3.5	Análise dos dados.....	45
3.6	Aspectos operacionais do estudo.....	46
3.7	Descrição do Contexto da Pesquisa.....	47
3.7.1	Caracterização do Setor.....	47
3.7.2	A Organização: Rede Compre Mais de Supermercados.....	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1	Motivos para integrar uma rede.....	49
4.1.1	Por que Cooperar.....	51
4.2	Ganhos ao participar da Rede.....	54
4.3	Articulação na Rede.....	59
4.4	Como os participantes avaliam as vantagens adquiridas e a concretização dos motivos com a participação na rede.....	63
4.5	Avaliação geral.....	69
5	CONCLUSÕES.....	71
	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE.....	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Definição do Problema

As grandes transformações como as mudanças tecnológicas, a abertura dos mercados, a inovação e outras oriundas da globalização que se deu a partir da década de 90 estabeleceram uma grande revolução no cenário atual dos negócios, tornando-o cada vez mais acirrado e dinâmico. Por essas e outras razões, as organizações vêm tornando-se mais competitivas, de modo a atingir melhores desempenhos em relação a suas concorrentes e manterem-se vivas nesse ambiente tão competitivo.

A cooperação entre empresas tem seu surgimento e fortalecimento diretamente ligado a essas mudanças. É nesse contexto que se formam as redes empresariais. O conceito de Redes empresariais coloca as organizações em uma perspectiva mais dinâmica que possibilita uma distribuição dos riscos e um ganho de competitividade, uma vez que se dividem as incertezas dos mercados com os agentes e obtém uma complementaridade de competências, aprendizado, inovação e informações importantes que de forma isolada não seriam alcançadas. As redes não são apenas estruturas, mas principalmente, um importante meio que permite trazer benefícios para os agentes envolvidos.

Observando o atual cenário mundial percebe-se que as organizações precisam mudar e se aperfeiçoar constantemente para atender às necessidades dos clientes e se tornarem mais competitivas. No que diz respeito, especialmente, às pequenas e médias empresas (PMEs), (CASTELLS, 2002, p.181) destaca: “estas muitas vezes ficam sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte”. Porém, várias empresas de grande porte com outras médias e menores, estabelecem redes encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos. As empresas acham nessas relações a possibilidade de compartilhar conhecimentos, trocar informação, gerar aprendizado mútuo, melhor adaptação às inovações e mudanças oriundas do mercado Saxenian (1994 *apud* Verschoore; Balestrin, 2008).

Em pesquisas sobre o setor de varejo, Werner e Segre (2002) destacam como principais estratégias deste setor o estabelecimento de cooperação através da formação de redes, fusões e incorporações, a segmentação, o associativismo, o lançamento de marcas próprias e a adoção de tecnologia. O setor varejo de supermercados vem passando por transformações ocorridas desde a década de noventa direcionando para: inovações tecnológicas, introdução de novos produtos e serviços e a reestruturação organizacional por meio de fusões, aquisições e uso de redes de cooperação.

No Brasil o setor que mais utiliza a estratégia de redes empresariais é o varejo supermercadista. Neste setor ocorreram mudanças, que visavam uma grande reestruturação iniciada tanto pela entrada de grupos multinacionais quanto pela concentração de grande número de pontos de venda entre poucos grupos nacionais do setor. As profundas transformações, o acirramento da concorrência, os hipermercados e a chegada das redes estrangeiras fizeram com que algumas organizações de médio e pequeno porte utilizassem a estratégia de cooperação como redes de empresas, atuando de forma conjunta e associada, buscando através da colaboração uma força maior para serem mais competitivos diante de novas dificuldades do setor.

Na cidade de Campina Grande- PB o uso de Redes de Cooperação tem crescido no setor varejista de supermercados, hoje a cidade conta com quatro redes nesse segmento diante do crescimento dessa estratégia das pequenas e médias empresas que recorrem a formação das redes de cooperação para enfrentar a concorrência com hipermercados e os grandes supermercadistas.

Através da estratégia de cooperação em redes de empresas os supermercadistas têm a possibilidade de trocar ideias, compartilhamento de informações, analisarem os problemas comuns e encontrar as soluções. A formação de redes também surge como estratégia para possibilitar a redução dos custos, implantação de novas tecnologias, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, inovações administrativas e principalmente a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes.

Nesse contexto, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Uma vez estabelecida a rede os participantes conseguiram atingir os objetivos e obter ganhos competitivos com a participação?**

Para responder ao problema formulado, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: **Identificar se ocorrem ou não ganhos competitivos na Rede de Compre Mais de Supermercados tendo com base o modelo dos cinco ganhos das redes de cooperação de Verschoore e Balestrin, (2008).**

Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os motivos que levam os empresários a cooperar;
- b) Identificar os possíveis ganhos neste processo de cooperação;
- c) Observar a articulação entre parceiros da rede, visando encontrar o nível de confiança;
- d) Verificar a avaliação dos participantes quanto aos resultados e ganhos obtidos comparando a expectativa do início da formação da mesma.

1.2 Justificativas do Estudo

A justificativa dessa pesquisa fundamenta-se na ideia de que “As Redes de Cooperação” têm sido objeto de investigação em diversos campos do conhecimento por compreender-se que as redes de cooperações são constituídas de sistemas formados por conexões representadas por sujeitos sociais com algum tipo de relação entre indivíduos, grupos, organizações dentre outros, (MARTELETO, 2001). Por essa realidade, faz-se oportuna buscar uma maior compreensão sobre as redes Interorganizacionais, que têm promovido o aumento da competitividade das empresas integrantes.

É no contexto de organizações que utilizam a parceria e a cooperação como modo de sobrevivência e aumento de competitividade, apresentado nos parágrafos anteriores, que A Rede de Compre Mais se insere daí a importância deste estudo para a compreensão dessa nova realidade que cada vez mais surge como alternativa para solidificar e promover um maior fortalecimento das pequenas empresas perante seus maiores concorrentes, buscando uma solidificação desse processo integrado, aumentando o poder de barganha entre os participantes de sua rede.

Como a finalidade das empresas que buscam a cooperação em redes empresariais é obter ganhos competitivos e enfrentar a forte concorrência do setor essa pesquisa é necessária uma vez que vai avaliar o quanto as mesmas conseguem alcançar estes ganhos. Os motivos para realização dessa pesquisa são os seguintes: Oferecer as empresas estudadas informações que possam aumentar a eficiência da rede bem como formas de divulgar os ganhos obtidos pela rede para atrair novos participantes. Bem como contribuir para o campo acadêmico no conhecimento das redes de cooperação em nossa cidade uma vez que várias áreas da administração como RH, Estratégia, *Marketing*, Finanças estão diretamente ligadas ao esse assunto de cooperação intra-organizacional.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho desenvolvido apresenta a seguinte estrutura:

O primeiro capítulo aborda os aspectos introdutórios gerais do trabalho de conclusão de curso, contém uma breve contextualização do ambiente em estudo, bem como, a problemática os objetivos geral e os específicos e a justificativa.

O segundo capítulo retrata as bases teóricas da área em estudo, a saber: redes; cooperação; cooperações partido do entendimento da Teoria dos Jogos através do “Dilema Dos Prisioneiros”; competição e cooperação; redes de cooperação de empresas; tipologias de

redes de cooperação empresarial; principais configurações de redes de cooperação empresarial; rede como uma nova organização; estratégias coletivas uma nova perspectiva e os ganhos competitivos das redes de cooperação.

No terceiro capítulo integra a parte empírica do estudo, apresenta os aspectos metodológicos.

No capítulo quatro são apresentados e discutidos os dados colhidos e dada à interpretação dos resultados obtidos a apresentação e análise dos resultados obtidos.

E por fim, o quinto capítulo contempla as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um melhor entendimento dos temas abordados na pesquisa, faz-se necessário um breve embasamento teórico sobre os principais conceitos utilizados no decorrer do presente trabalho.

2.1 Redes

A palavra “rede” vem do latim *rete* que significa um entrelaçado de fios. Este vocábulo deu origem ao adjetivo “reticulado” que caracteriza as conexões, como as que encontramos nas redes de empresas, (PESQUEUX, 2002). (CÂNDIDO & ABREU, 2005) estabelecem o termo “rede”, de forma geral, como sendo um sistema integrado de elos. O primeiro conceito de redes de cooperação, citado por Mitchell (1969, *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), foi uma analogia às redes de pesca, na qual os nós da rede representam os homens, objetos e eventos, já os fios correspondem aos recursos e informações compartilhadas entre eles.

Tal conceito foi adotado nos estudos realizados pelas ciências sociais e vem sendo aprimorado. No começo da década de 90, o conceito de redes de cooperação se sustentava como arranjos relacionais estruturados de transações entre elementos de um sistema social Wellman (1988, *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). O ambiente organizacional entende como redes empresariais uma estrutura, da qual podem participar empresas que, em decorrência de restrições de caráter estrutural, financeira e dimensional, não conseguem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento isoladamente. A configuração das redes apresenta uma estrutura celular não rigorosa e formada por atividades de valor agregado iniciando constantemente novos materiais e elementos. Existem para a troca de informações ou para ser envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

2.2 Cooperação

A estratégia em redes de empresas, alianças e de outras formas organizacionais é vista como um meio que os gestores das organizações buscam para superar as dificuldades e complexidade do ambiente, não há uniformidade de conceitos para defini-las. É aceito que a operacionalização acontece através da colaboração que tem varias explicações teóricas para justificar sua existência. Mesmo em mundo globalizado, que é marcado pela alta

competitividade entre as organizações a cooperação está crescendo entre as organizações. É bem verdade que uma empresa não vai cooperar com outra se não houver um motivo que traga algum tipo de vantagem, ou mesmo para manter a competitividade ou até mesmo para lutar pela sobrevivência em um cenário cada vez mais dinâmico.

Com a competição cada vez mais acirrada é observado um crescimento na importância da cooperação entre as organizações esse fator se dar principalmente pelo fato de cada vez ser mais difícil atender às exigências competitivas isoladamente, em um mercado globalizado e integrado pelas redes. As organizações geralmente entram em uma cooperação a partir do momento em que observam que juntas podem obter conjuntamente seus objetivos e alcançar ganhos mútuos. Conforme Schermerhorn (1975 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), a cooperação interorganizacional é resultado do desenvolvimento das relações entre organizações autônomas para a obtenção de objetivos individuais e coletivos.

De acordo com Gray e Wood (1991) definem colaboração e sua ocorrência com:

Colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões. Colaboração ocorre quando um grupo de *autonomous stakeholders* com domínio de um problema, se envolve em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema (GRAY; WOOD, 1991, p. 35).

As organizações se estabelecem em rede a fim de manter relacionamentos de cooperação e (GRAY; WOOD, 1991) colaboração que sejam oportunos, ao mesmo instante em que também possam criar valor para o mercado pela redução de custos, ganhos competitivos, eliminarem incertezas, superar ameaças, adaptação a mudanças e também com flexibilidade tendo em vista que ações conjuntas proporcionam um grau menor de risco. O termo “economias de rede”, na Cooperação se refere à redução de custos, quando o número de usuários aumenta Silva (1993).

A cooperação mais generalizada é a institucionalizada, “redes cooperativas”, nas quais o grupo de empresas, de um mesmo setor ou assunto relacionado, se juntam para enfrentar atividades de interesse comum. Geralmente ocorre em alguns casos intermediados por câmaras empresariais e compreende desde a prestação de serviços especializados (capacitação, informação...), a organização de feiras e desenvolvimento de infraestrutura, até a criação de instituição de apoio à atividade empresarial Silva (1993).

De acordo com Gray e Wood (1991), somente três teorias explicam o processo colaborativo. Enquanto na teoria da Microeconomia as condições estruturais são usadas

apenas para prever resultados, na teoria da Dependência de Recursos apresentam-se precondições para a colaboração, para a subsequente distribuição de recursos e finalmente precondições para a dependência dos dirigentes para com os resultados de sua troca colaborativa.

2.3 Cooperações partido do entendimento da Teoria dos Jogos através do “Dilema Dos Prisioneiros”

A teoria dos jogos é usada desde muito tempo para prever e entender o que irá ocorrer em contextos econômicos, essa teoria é muito mais que mapear conflitos. De acordo com Marinho (2005). O princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação é a estratégia *tit-for-tat*, ou seja, coopera-se com quem coopera e não cooperar com quem trai.

O “Dilema do Prisioneiro” é usado para área econômica, estratégias e cooperação, pois abre precedente para ganhos mútuos em uma rodada de jogo, uma vez que não é um “par ou ímpar”, não é um jogo de soma zero.

Levando-se em consideração que no dilema dos prisioneiros, existe um jogo sem repetições, ou seja, os jogadores contam com uma única rodada de decisão, predominando o chamado equilíbrio egoísta, isso ocorre pelo fato do prisioneiro observar que trair o companheiro e confessar o crime seria mais vantajoso. Analisando economicamente, podem-se imaginar duas organizações que concorrem pelo mesmo mercado no qual, a partir dos mesmos ganhos, se poderia supor que a alternativa mais vantajosa seria dividir o mercado. As empresas optariam pela estratégia de cooperação, baseada em lealdade, compromisso, preço justo, reduz o risco ou outros motivos.

Em relação ao caso do dilema dos prisioneiros iterado, no qual os envolvidos tomam decisão seguidas, passando assim a compreender que, em jogos de interação estratégica, o melhor para si nunca será alcançado e mantido se o outro agente estiver conseguindo o que julga melhor para si, pois com a evolução das rodadas, percebe-se que o melhor resultado possível é o que beneficia os dois. A partir do momento que os agentes optam pela decisão ótima para si, imaginando ser ótima para o outro, ocorre o que se conhece como Equilíbrio de Nash conforme Nash (1950 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

No livro “A Evolução da Cooperação”, Axelrod (1986), propõe, justamente, que dois jogadores tenderiam a decidir por cooperar, e não cooperar, depois de n rodadas de um jogo. Neste caso a alternativa de cooperar, mesmo não sendo a melhor, surgiria como a melhor n vezes depois. Para provar sua tese, Axelrod (1986), demonstrou os resultados dos torneios de

computadores para simular interações recorrentes entre dois jogadores, segundo o padrão proposto pelo “dilema do prisioneiro iterado”.

Várias são as teorias que tratam da cultura cooperação uma dessas segundo (MANCUR, 1999) é a teoria de que diz que os empresários almejam lucros maiores, trabalhadores desejam salários mais elevados e consumidores buscam preços mais vantajosos, porém, essa lógica não é verossímil quando se trata de ações coletivas, pois mesmo que racionalmente os mesmo busquem a maximização do seu bem-estar social, os indivíduos de um grupo não agem em prol de seu objetivo comum, a menos que haja alguma coerção que os force a tanto, dessa forma o autor desmente, portanto, a ideia de que uma vez parte de um grupo, indivíduos agem voluntariamente visando alcançar seus interesses comuns, assim como também o fazem em relação a seus interesses particulares.

2.4 Competição e Cooperação

Competição e cooperação não costumam andar lado a lado no campo das estratégias isso em decorrência do acirramento, pelo fato da origem das teorias estratégicas que se baseiam no princípio da exclusão competitiva de Gause, porém, por conta do dinamismo atual e pela contribuição oferecida tanto pela competição que é tida como um elemento chave na inovação e pela cooperação que é um meio de aprendizagem, passaram e fazer parte da estratégia da coexistência de ambas em um mesmo ambiente, competindo e cooperando de maneira racional, para alcançar seus objetivos.

Vários são os casos de empresas que aumentam sua competitividade com a formação de redes, alianças e parcerias, surgindo dessa forma à necessidade de reavaliar as teorias clássicas sobre estratégia. As estratégias cooperativas vêm ganhando força desde a década de 80, como as alianças estratégicas, *joint ventures*, consórcios e acordos cooperativos, que relacionam os competidores, as empresas encontraram uma forma, mesmo que parcialmente, de se reinventarem com o intuito de alcançar a competitividade estratégica (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2002; LEÃO, 2005).

O uso do termo co-opetição foi difundido na administração por (NALEBUFF; BRADENBURGER, 1996), entretanto, não é inovador, pois tem como base a teoria dos jogos, que é da década de 50. Sua essência significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas.

As organizações não cooperam entre si só para compartilhar conhecimento, mas também serem competitivas diante de seus concorrentes para otimizar seus próprios ganhos (TSAI, 2002). A cooperação e competição simultânea podem fomentar um grande compartilhamento de conhecimento, progresso tecnológico e expansão do mercado. Segundo (LEÃO, 2005), o uso conjunto das estratégias de cooperação e competição é um caminho que pode levar ao sucesso, pois a cooperação proporciona o acesso a ativos que uma empresa sozinha não poderia progredir, e por outro lado, a competição é a responsável de manter a tensão criativa das empresas.

2.5 Redes de Cooperação de Empresas

A revolução industrial foi um marco para o surgimento de novos modelos de organizações a integração vertical pouco a pouco cede o seu lugar a estruturas mais descentralizadas (integração horizontal) baseadas nos conhecimentos dos indivíduos. No final dos anos 1970, o “*Toyotismo*” é uma das primeiras respostas às dificuldades dos modelos baseados em estruturas organizacionais rígidas, conhecidos como “*Taylorismo*”, graças a sua flexibilidade e reatividade em relação ao mercado.

Em um mundo em que a competição entre organizações é altamente acirrada e provoca constantes mudanças em seu ambiente interno e externo, requerendo habilidades dos gestores e exigindo novos formatos de desenho organizacional surgem e tomam força as redes de empresariais. De acordo com (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) Este segmento começou a ser estudado após a bem sucedida experiência no Nordeste da Itália, ao diferenciar-se das duas tradicionais estruturas industriais do Norte e do Sul do país, configurou uma nova macrorregião, então denominada Terceira Itália. Um modelo de pequenas empresas agrupadas em redes, em uma região econômica e socialmente destrozada pelos problemas do pós-guerra. O estudo de redes tem esses distritos industriais como marco inicial para muitos estudos sobre o tema e para conceitos relacionados, como arranjos produtivos e etc.

Segundo CASTELLS (2002, p. 222). A empresa em rede é definida como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”. De acordo com (AMATO NETO 2005, p.17), “as redes estratégicas interorganizacionais constituem-se, portanto, em uma alternativa quanto à forma de organizar a produção de bens e/ou serviços e podem ser utilizadas pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva”.

Para (BALESTRIN; VARGAS, 2004), as redes de cooperação:

São constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custo e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros (BALESTRIN; VARGAS 2004, p.208).

Rede de empresas é uma forma de organização em que várias empresas independentes se reúnem para estabelecer uma cooperação entre elas. Uma rede é projetada para lidar com tarefas e ambientes que necessitam de flexibilidade e adaptabilidade. A rede de empresas constitui-se flexível um conjunto único de ligações internas e externas para cada projeto específico.

As PME's para se tornarem mais competitivas no mercado buscam ingressar em redes de cooperação. Nas redes há uma maior troca de informação e podem diminuir os custos dos agentes, proporcionando aprendizagem. Outra característica importante é que, através da governança, que há o encontro dos agentes participantes para trocar ideias, lançar produtos novos, discutir investimentos, etc. Uma das vantagens-chave dos arranjos em rede é sua habilidade em disseminar e interpretar novas informações Powell (1990 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A união das empresas em redes é decorrente do fato que sozinhas não conseguiriam obter êxitos ou enfrentar seu concorrentes em pé de igualdade uma rede podem complementar-se onde não conseguiria o sucesso desejado, não precisando estabelecer laços financeiros umas com as outras. Além disso, este formato permite que as empresas beneficiem-se das vantagens da cooperação entre elas, a partir da obtenção de recursos e espaços de negociação e barganha só possíveis com as redes. Para Bickerdyke (1996 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). As redes de cooperação estão fundamentadas na união de empresas que possuam objetivos comuns, que estão densamente inter-relacionados, visando alcançar ganhos coletivos sem que a autonomia de cada empresa participante seja ameaçada.

Segundo (VERSCHOORE, 2008), os seguintes benefícios são adquiridos pelas organizações em uma rede de empresas:

a) O poder de mercado, no qual as empresas em rede dispõem de condições para barganharem e ampliarem seu portfólio de produtos e serviços.

- b) Os serviços oferecidos através da rede serão mais especializados, uma vez que mais de uma empresa estará compartilhando forças, sendo mais criativa e com um processo flexível.
- c) O compartilhamento dos riscos entre participantes reduz as probabilidades de fracasso do negócio e maximiza o nível de responsabilidade sobre todas as etapas de comercialização.
- d) Alta especialização gerada pelos membros da rede: cada um oferece ao grupo o melhor de suas atividades dentro de sua especialidade.
- e) Novos métodos de resolução das controvérsias. Como existem mais de uma equipe pensando em conjunto, há condições de se elaborar várias soluções para os eventuais problemas que surgirem.
- f) Os custos são reduzidos em função das economias apresentadas pelas organizações da rede.
- g) Os ativos (recursos financeiros disponíveis) e capital social são compartilhados e postos à cooperação da rede no alcance de seus objetivos.
- h) Gestão do conhecimento: diversos estilos de recursos humanos e tecnológicos das cooperadas são somados em prol do atendimento de suas metas.
- i) Noção de coletivismo: ações antes individualistas e oportunistas cedem lugar à colaboração mútua, oferecendo vantagens exclusivas para participantes da rede.

Geralmente as empresas que formam uma rede possuem características semelhantes no que tange às políticas de trabalho e as atividades desenvolvidas. É importante analisar este fator, uma vez que em conjunto com a cooperação, a complementaridade é uma das principais características de uma rede. É necessário também observar a infraestrutura, pois isoladas muitas vezes as organizações não conseguem montar uma que atendam suas necessidades.

A expansão tecnológica global favorece o crescimento das ações conjuntas, resultantes da expansão da capacidade tecnológica (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Os princípios de cooperação são associados atualmente a nova configuração do mercado, exemplificado por empresas unidas através da Internet. As organizações na configuração de rede de cooperação reúnem projetos com objetivos comuns, fortemente relacionados, cujo objetivo é manter a capacidade autônoma de gestão e desenvolver vantagens coletivas.

Ainda segundo Verschoore e Balestrin (2008), independentemente das duas variantes (seja como relação entre pessoas ou relação entre organizações), todas as redes devem ser caracterizadas por três elementos distintos: (a) nós ou atores individuais, (b) as interconexões que regem os atores, (c) a unidade formada pela conexão estabelecida pelos mesmos. Pode-se concluir que as redes são tentativas de unir forças socioeconômicas, como forma de solucionar problemas enfrentados pelas organizações, diante de novos paradigmas que são impostos diariamente.

A característica fundamental de cooperação em redes é o caráter competitivo, ou seja, seus membros se pautam condicionados pela concorrência das empresas que não estão na rede. As redes de cooperação são constituídas por empresas unidas e largamente inter-relacionadas, direcionadas a produzir e propiciar soluções competitivas de caráter coletivo e coordenado conforme Verschoore e Balestrin (2008).

Quadro 1 – Formas de relações econômicas que envolvem as redes de cooperação.

Características	Mercado	Hierarquia	Rede
Resolução de conflitos	Lei e códigos	Supervisão	Reciprocidade
Flexibilidade	Alta	Baixa	Média
Comprometimento	Baixo	Alto	Médio
Comunicação	Formal	Burocrática	Formal e Informal
Ênfase	Indivíduo	Indivíduo	Coletivo
Estratégia	Competição	Competição	Co-repetição
Relação entre envolvidos	Independência	Dependência	Interdependência
Determinação do poder	Market Share	Cargo	Reputação

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.79), a partir de Powell (1990) e Child et al. (2005).

O destaque que a rede de cooperação conseguirá diante da competitividade do mercado vai estar relacionada à coordenação encontrada é a forma pela qual ocorrem as relações com os agentes externos; os objetivos das empresas da rede devem ser os mesmos, escopo múltiplo de atuação e prazo de existência ilimitado, porém, os participantes possuem sua própria estrutura formal, mas participam ativamente das decisões corporativas.

No Brasil cada vez mais é crescente o interesse quanto ao papel de cooperação no desenvolvimento econômico e social. Esse interesse tem crescido por dois motivos: primeiramente pelos estudos organizacionais realizados pela comunidade acadêmica brasileira; e pelo grande volume econômico e social que as redes brasileiras produzem.

Segundo Oliver e Ebers (1998 *apud* Verschoore; Balestrin, 2008), as principais correntes utilizadas nas pesquisas sobre redes de cooperação entre organizações são; economia industrial, a abordagem de dependência de recursos, redes sociais, críticas, institucional, custos de transação e a abordagem de estratégias organizacionais.

É importante salientar que outras teorias, têm contribuído para a análise, entendimento e desenvolvimento das redes de cooperação como a da ecologia populacional, a evolucionária, a contingencial entre outras. Variando conforme a realidade do campo estudado, gerando assim, as pequenas diferenças nos conceitos de redes quando abordadas pela economia, sociologia, administração e ciências políticas, porém, essa diversidade de abordagens é considerada mais com complementares que excludentes, uma vez ajudam a consolidação desse campo de estudo. Em síntese as principais abordagens teóricas podem ser conferidas de acordo com Verschoore e Balestrin (2008).

Quadro 2 – Principais abordagens nos estudos sobre redes de cooperação.

Abordagens Teóricas	Contribuição para o entendimento das Redes
Economia Industrial	Identificou diferentes classes de ganhos econômicos (economias de escala, escopo e especialização) como variáveis explicativas da eficiência das redes.
Abordagem estratégica	Destacou a configuração em redes de cooperação como fator altamente estratégico para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas.
Dependência de recursos	Salientou, como um dos fortes condicionais para a formação das redes de cooperação, o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis.
Teoria das redes sociais (social networks)	Evidenciou até que ponto as relações sociais dos atores em uma determinada rede influenciam a organização de seus membros e as inter-relações dentro dessa rede.
Teorias críticas	Questionam o argumento da eficiência na formação das redes e destacaram que estas são constituídas por representar poderosos instrumentos de formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação.
Abordagem Institucional	Constatou que as organizações procuram obter legitimidade no momento de integrar uma determinada rede.
Teoria dos Custos de Transação	Surgiu que, entre as formas clássicas de coordenação das atividades econômicas (mercado e hierarquia), há uma série de arranjos híbridos que buscam reduzir os custos de transação por meio de relacionamentos colaborativos.

Principais abordagens nos estudos sobre redes de cooperação.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.82).

Os autores apresentaram de forma sucinta as diversas abordagens nos estudos sobre redes de cooperação, todas as correntes com sua contribuição e para o entendimento do tema.

2.6 Tipologias de Redes de Cooperação Empresarial

Existi uma vasta diversidade das tipologias de redes de cooperação, causando ambigüidade, para melhor compreensão (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), apresentam um mapa conceitual a partir do trabalho de (MARCON; MOINET, 2000) dividindo, em quatro quadrantes, as principais dimensões das quais as redes são estruturadas.

(Figura 1.) Principais dimensões nas quais as redes de cooperação são estruturadas.

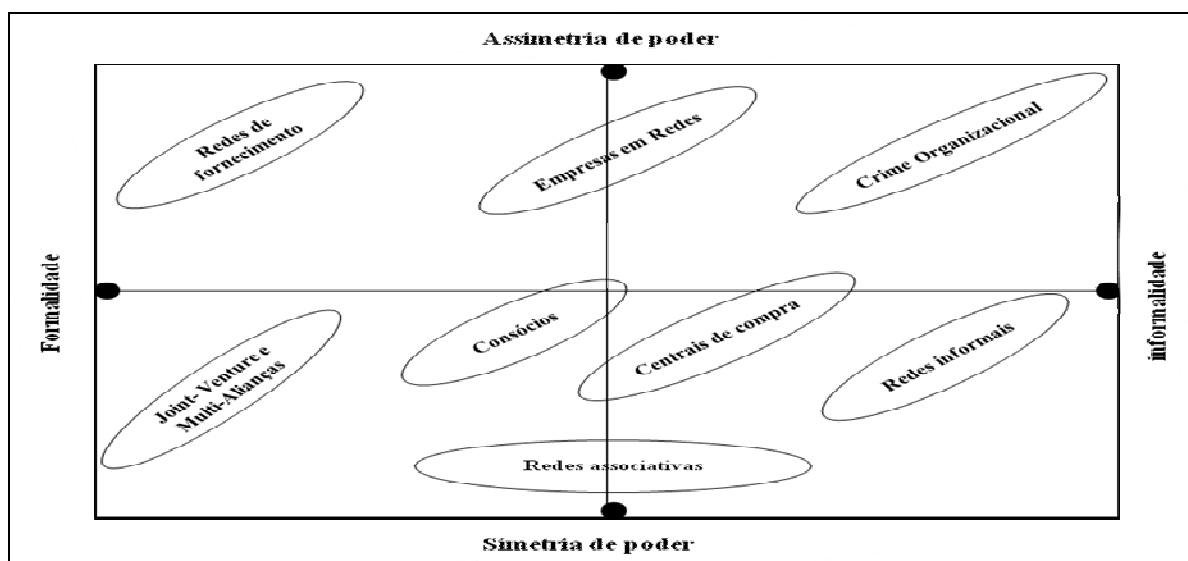


Figura 1 – Mapa conceitual das Redes de Cooperação.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.86).

O eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido, podendo variar da informalidade (amizade, parentesco e afinidade) até relações formalmente estabelecidas (contratos jurídicos). O eixo vertical deste mapa conceitual representa a natureza dos elos gerenciais estabelecidos pela rede de cooperação, indicando uma relação simétrica de poder (rede horizontal tipo associativa) ou um controle hierárquico com assimetria de poder (rede vertical tipo matriz e filial). O mapa conceitual apresenta pontos das tipologias de rede de cooperação, classificados em:

- ✓ **Redes Assimétricas: a dimensão da hierarquia.** Redes apresentam uma clara estrutura hierárquica da estrutura com poder centralizado. Os grandes conglomerados, por exemplo, seguem estratégias de redes verticais para tornarem-se mais maleáveis e competitivos, chegando mais perto dos clientes. Geralmente essa hierarquia pode ser observada na estrutura entre matriz e filial, na qual as filiais detêm uma linha autonômica parcial, já que suas ações decisões administrativas e jurídicas são determinadas pela matriz. Nessa dimensão hierárquica subentende-se uma noção de empresa em rede, pela qual são designadas as empresas cuja organização adota a modalidade de rede em decorrência da dispersão espacial.
- ✓ **Redes simétricas: a dimensão da horizontalidade.** São as redes que apresentam maior descentralização de poder, as empresas mantêm sua independência optam por coordenar apenas as atividades específicas em conjunto, com os presentes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em P&D, acesso a informação, tecnologia dentre outras. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas Marcon e Moinet, (2000).
- ✓ **Redes formais: a dimensão contratual.** A formalização da rede mediante acordos contratuais determina regras e condutas entre os participantes. As regras são claras, presentes nas cláusulas que determinam os deveres e direitos dos agentes da rede garantidos pelo contrato. Dessa maneira a confiança desempenha um papel menos significativo em relação às redes informais. Destacam-se nessa tipologia as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.
- ✓ **Redes informais: a dimensão da convivência.** São redes que permitem encontros informais entre os participantes, que dividem preocupações em comum. Nesses encontros há uma troca de informações e conhecimentos de participação livre. As

redes são formadas sem estabelecimento de eventuais condicionamentos de conduta sem contrato formal que estabeleça regras; agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores essencial para a boa convivência e sucesso do grupo, as redes de pesquisadores engajados em estudos conjuntos são exemplos dessa tipologia.

Diante dessa tipologia exposta pode-se observar que dificilmente existirão redes idênticas em suas estruturas. Assim, o esforço de tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em algumas dezenas de tipologias pré-definidas, não deixa de ser uma simplificação forçada da ampla diversidade de tipologias de redes. Os administradores que trabalham em redes cooperação tem que ter um pensamento um tanto diferenciado dos que trabalham em empresas individuais uma vez que devem pensar nos compartilhamentos exigidos para formação das redes.

2.7 Principais Configurações de redes de cooperação Empresarial

Para apresentar uma melhor compreensão o que vem a ser ou não redes de cooperação, é oportuno o estudo das principais configurações das redes de cooperação organizacional, neste trabalho se faz necessárias abordadas às três formas globais são: redes de associativas, as redes de fornecimento e as redes consórcio conforme Vershoore e Balestrin, (2008).

No livro *Redes de Cooperação Empresarial* (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), apontam os erros na caracterização de uma rede de cooperação:

A amplitude da adoção das redes de cooperação no campo empresarial faz com que assumam diversas configurações, conforme os objetivos de seus membros e suas dimensões estruturais e formalizações de poder. Por conseguinte, algumas formas de organização empresarial notadamente hierárquicas, como as empresas multidivisionais ou de relações majoritariamente de mercado (franquias e licenciamentos), são erroneamente caracterizadas como redes de cooperação (VERSCOORE E BALESTRIN, 2008,p.90).

As três configurações redes de cooperação descritas por (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008) são:

2.7.1 Redes de Fornecimento

Nas redes de fornecimento um grupo de empresas subcontratadas é coordenado para a realização das atividades complementares de uma empresa líder, esse modelo apresenta um relacionamento colaborativo entre a empresa central e suas parceiras, porém, mantendo um tipo de relacionamento entre ambas baseado em autonomia e interdependência. Diferentemente do processo de terceirização, que apontam os fornecedores como meros subordinados Best (1990 *apud* Balestrin; Verschoore, 2008).

Quatro são os principais benefícios que se destacam ao adotar um modelo de redes de fornecimento de acordo com Verschoore e Balestrin (2008).

- ✓ Concentrar esforços e investimentos na área que a empresa faz de melhor, maximizando o retorno sobre os recursos internos;
- ✓ Desenvolvimento de competências que protege contra a concorrência;
- ✓ Habilitar a empresa líder a utilizar em plenitude dos seus investimentos em ativos dos parceiros externos, incorporando inovações e capacidades profissionais que seriam financeiramente inviáveis de duplicar internamente.
- ✓ Diminuem riscos nos mercados de rápida mutação, encurtando o ciclo produtivo, minimizando os investimentos e gerando maior receptividade às exigências dos clientes.

A Figura 2: Estrutura das Redes de Fornecimento

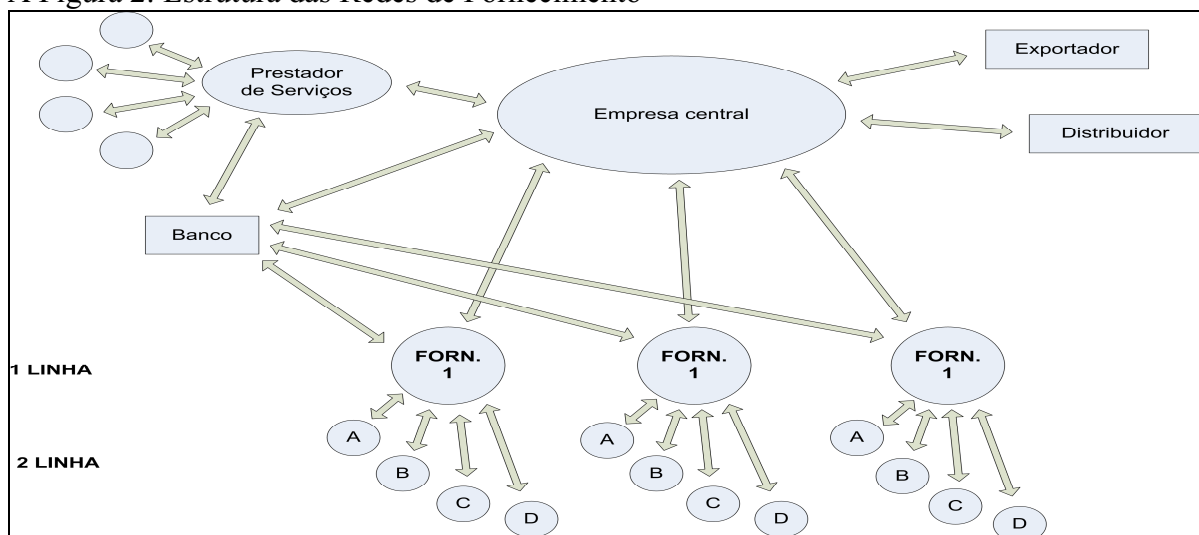


Figura 2 – Estrutura das Redes de Fornecimento
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.93).

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), mesmo com os benefícios citados anteriormente, alguns desafios existem e devem ser superados, são eles: a transparência e

confiança entre os participantes são mais frágeis e por essa razão devem ser constantemente fortalecidos. Outro desafio é a desmotivação das empresas fornecedoras devido a exigências da empresa líder e a tendência de relações assimétricas entre a empresa central e seus parceiros. Uma questão que também merece atenção é o fato das exigências e maior controle por parte da empresa central, inibirem a motivação e as ações das empresas fornecedoras.

2.7.2 Redes de Consórcios

Outro formato das redes de cooperação bastante adotada é o consórcio de empresas. Em linhas gerais, consórcio é o grupo constituído com o objetivo de assumir um empreendimento acima dos recursos de qualquer um de seus membros. Os consórcios geralmente possuem objetivos delimitados, especialmente direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios os seus membros. É comum ver os consórcios concorrendo em licitação pública, isso denota a ideia de competição entre o grupo.

Os consórcios devem apresentar além de coordenação democrática e objetivos comuns, outros pré-requisitos para o êxito de uma rede de cooperação, tais como a presença de equipes que, mediante a divisão interna dos trabalhos, facilitam o controle e monitoramento do desempenho, fortalecendo os laços de relacionamento social. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Um exemplo bem sucedido desta configuração são as empresas italianas que criaram os consórcios de exportação voltados para a área de bebidas e calçados, e os consórcios de garantia de crédito.

Figura 3: Estrutura de Consórcio.

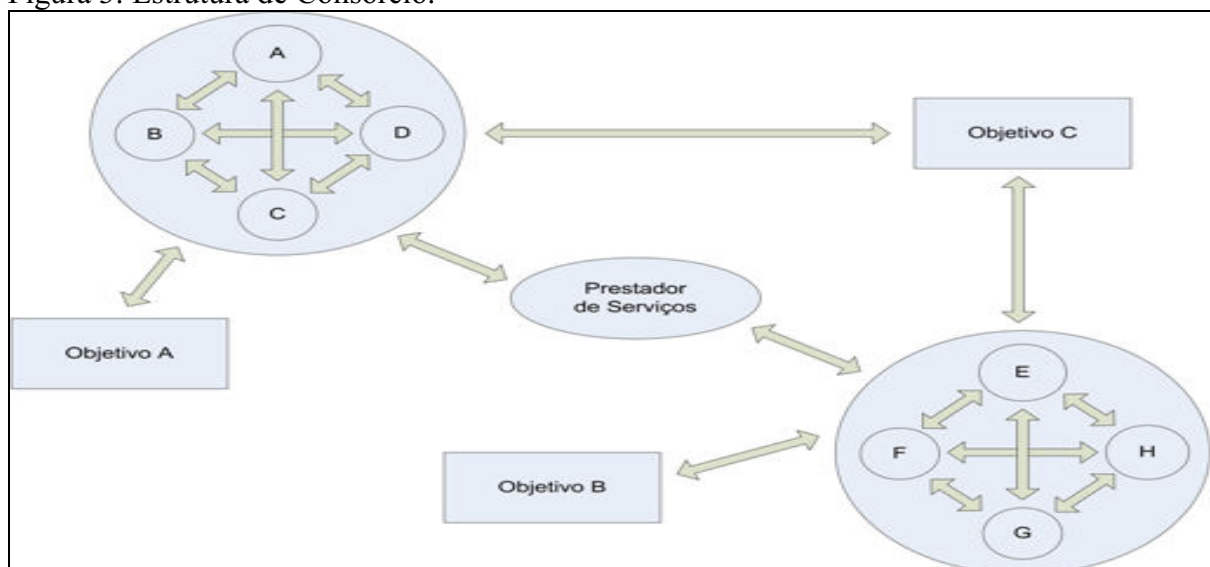


Figura 3 – Estrutura de Consórcio
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.96).

Para atingir o sucesso esperado em um consórcio alguns pontos críticos devem ser observados para intensificar a cooperação entre as empresas participantes, a saber:

- ✓ Um processo de tomada de decisões menos assimétrico e mais participativo, para facilitar o relacionamento entre as partes;
- ✓ Buscar um maior equilíbrio na distribuição dos lucros gerados, fortalecendo os relacionamentos de longo prazo.

Evitar o desequilíbrio é uma maneira de manter o grupo motivado, pois a partir do momento que os proprietários das maiores quotas ganham mais esse fato pode gerar uma visão que não vale apenas lutar pelo ganho coletivo.

2.7.3 Redes Associativas

A competitividade e as dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas têm aumentado atualmente, esse problema ocorre principalmente pelas transformações econômicas contemporâneas. Buscando resistir a imposições do mercado, PMEs estão unindo forças sob a perspectiva do associativismo empresarial que atualmente tem ênfase nas dificuldades e oportunidades comuns aos membros que podem ser superadas com menos dificuldades, com a realização de ações colaborativas permitindo às PME aumentar suas escalas de ganho com as redes associativas, Verschoore e Balestrin (2008).

Neste tipo de organização, as normas são definidas mediante estatuto e regimento de associação, com contratos mais flexíveis e estáveis. Os resultados alcançados nas redes são distribuídos igualmente, mantendo o equilíbrio entre os membros. Os atores têm a livre escolha de participarem ou não das decisões, pois esta rede é gerida por uma administração totalmente democrática, sua equipe diretiva é formada pelos próprios associados que monitoram as atividades dos membros. As propriedades da rede pertencem a todos os membros e nenhum tem a posse individual dessa organização, permitindo clareza nos deveres e direitos dos associados, mantendo sua individualidade, e buscando o comprometimento de todos evitando privilégios ou desequilíbrios na rede, Verschoore e Balestrin (2008).

Pode-se explicar a expansão das redes associativas pelo fato de terem certos atributos necessários à ação conjunta de empresas, a saber: os aspectos sociais, que proporcionam confiança mútua dos membros, permitindo-lhes, por exemplo, socializar o conhecimento, e os aspectos contratuais, que promovem a divisão equilibrada das riquezas geradas.

A Figura 4: Estrutura de Redes Associativas

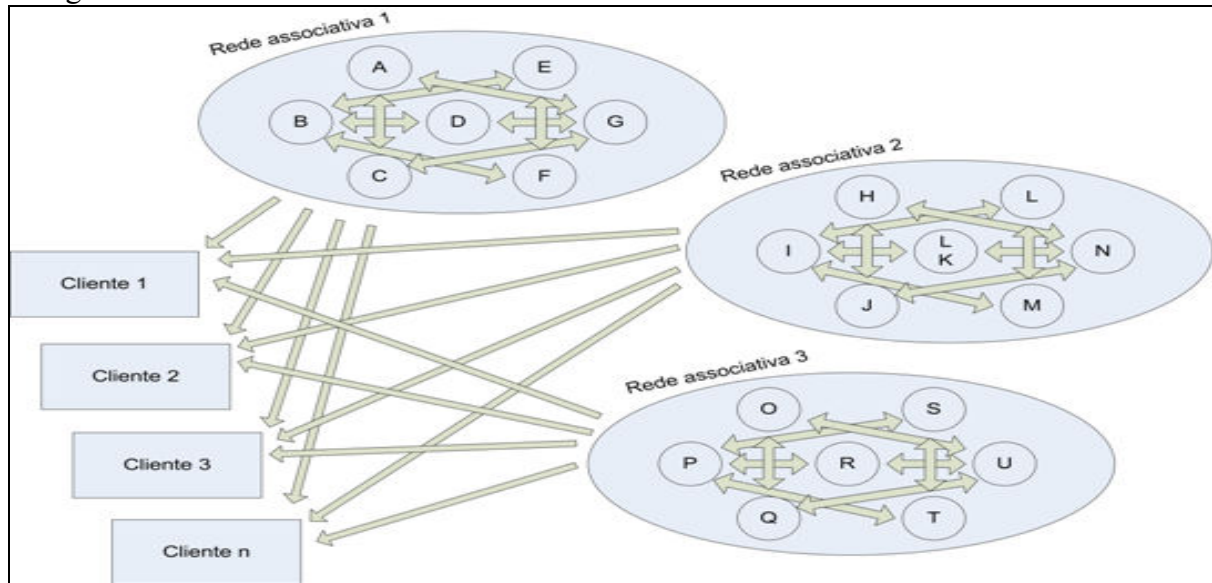


Figura 4 – Estrutura de Redes Associativas
 Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.98).

É importante ressaltar que, assim, como outras configurações as redes associativas também apresentam desafios que deverão ser superados para alcançar seus ganhos de maneira efetiva ao longo do tempo:

- ✓ Não apenas reagir as demandas ambientais, mas desenvolver uma clara orientação estratégica, para conseguir uma maior competitividade;
- ✓ As associações agem mais como motivadoras e orientadoras do processo de cooperação entre os participantes no ambiente, porém, isso pode impedir que benefícios como o poder de mercado, a inovação e o desenvolvimento tecnológico sejam alcançados por meio da rede.

Por serem geridas como uma nova organização as configurações de redes enfrenta problemas para viabilizar o comprometimento dos empresários com estratégias colaborativas que visem á geração de maior competitividade para as empresas das redes, Verschoore e Balestrin (2008).

Quadro 3: Características das três configurações de Rede.

Configurações	Características	Benefícios	Desafios a superar
Redes de fornecimento	Foco nas competências essenciais das empresas atividades paralelas e complementares a cargo da rede de fornecedores.	Constituem uma estrutura produtiva. Integrada e flexível. Possuem uma organização líder, focada na competitividade. Buscam a aprendizagem e a geração de inovações coletivamente.	Evitar o controle de apenas uma empresa. Fortalecer os elementos de confiança e transparência entre os membros. Equilibrar o poder decisório entre fornecedores e empresa líder.
Consórcios	União de empresas visando à obtenção de ganhos de escala. Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa. Formalizados por contrato específico. Utilizados com fim predeterminado. Tempo de duração a vincular-se a realização do objetivo definido em contrato	Interesse comuns direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros. Coordenação democrática, na qual o quadro diretivo deve ser eleito em assembleia. Existência de norma e procedimentos que garantem os sistemas de controle e o monitoramento da performance. Formação de equipes com a divisão de trabalho entre as empresas envolvidas.	Evitar a formalização excessiva das estratégias colaborativas por meio do contrato. Promover a divisão equânime das riquezas produzidas pelas empresas participantes. Enfatizar estratégias também no consócio como um todo e não somente nas empresa participantes.
Redes Associativas	Surgem com o aumento das dificuldades estruturais das empresas. Partem do pressuposto de que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas.	Constituem uma entidade formalizada. Gestão democrática, com a participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede. Normas específicas em estatuto e regimento que representam contratos estáveis e flexíveis. Os ganhos gerados em conjunto são distribuídos o mais equilibradamente possível.	Promover um caráter estratégico, e não apenas se apresentar como tábua de salvação das empresas associadas. A motivação deve ser equilibrada entre as necessidades individuais e da rede associativa. Valorizar mais a integração flexível e a orientação estratégica.

Quadro 3. Características das três configurações de Rede.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.100).

É consenso entre os autores da que não há uma configuração de rede de cooperação que seja infalível e ideal para todas as organizações, dessa forma as organizações devem buscar a configuração que melhor coordene a interação entre os participantes, proporciona a consecução dos objetivos comuns. As configurações discutidas representam as soluções encontradas por diferentes tipos de empresas em diferentes contextos, motivo pelo qual apresentam características peculiares, benefícios distintos e desafios a superar.

2.8 Rede como uma nova organização

Em relação ao referencial e os conceitos anteriormente apresentados, é possíveis chegar ao entendimento de duas redes de cooperação. A primeira interpretada como um arranjo organizacional intermediário ou híbrido, tendo como características a subcontratação de mercado e da empresa hierárquica bem presente, Verschoore e Balestrin, (2008).

Os autores reforçam essa ideia:

Os teóricos desta linha de pensamento afirmam que as redes não constituem uma forma particular de organização da atividade econômica, mas uma combinação híbrida entre os elementos estruturais das relações de mercado e os elementos hierárquicos das empresas tradicionais. As redes estariam, na visão dessa corrente de análise, situadas em um espaço contínuo demarcado, em um extremo, pela coordenação solta de mercado e, em outro, pelo controle firme da hierarquia, conforme apresentado (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008, p. 103).

A segunda concepção acredita que nas redes de cooperação não residem um meio termo: antes constituem uma terceira forma organizacional, com características singulares e distintas ante a subcontratação do mercado e a hierarquia. Alguns autores asseguram em suas interpretações que futuramente as redes cooperação se tornaram o modelo organizacional mais usual e forte (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). O entendimento de rede como organização propicia um aprofundamento no conhecimento nos seus aspectos gerenciais e a criação de novas estruturas que enfrentarão as pressões e contingências do meio ambiente.

Uma iniciativa pública e privada de apoio às redes de cooperação no Brasil uma experiência significativa e o Programa Redes de Cooperação, realizado pelo governo do Rio Grande do Sul, na intenção de promover um desenvolvimento sustentável com base em PMEs e com ações voltadas para cooperação e a superação dos entraves à formação e desenvolvimento das redes.

O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul é destacado por (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) que os abordam:

O PRC foi elaborado sob três pilares de sustentação: a) uma metodologia de formação, consolidação e expansão entre redes de empresas; b) uma estrutura regionalizada de apoio à implementação do modelo de rede proposto; c) uma coordenação estadual mantida pelo governo (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008, pg. 110).

O PRC teve início no ano 2000, um projeto piloto como iniciativa de uma universidade conveniada e de sete consultores capacitados, que atendiam as demandas do

grupo de cooperados que tinham o desejo de organizar-se em redes de cooperação. O PRC propicia o surgimento e a consolidação de redes, exposição de ideias, estabelecimento de um plano de atuação conjuntos e realização das ações previstas no plano operacional da rede e dentro do plano estratégico inicialmente traçado. A segunda base utilizada são os núcleos de atuação regionais respaldado por universidades com interesse no projeto, comprometidas com o papel de auxiliar à coordenação estadual o respeito às especificidades locais, bem como a efetiva operacionalização da metodologia acertada entre as empresas parceiras, Verschoore e Balestrin (2008).

Dentre os vários benefícios alcançados pelas redes formadas nesse projeto, fez-se alusão à abertura de mercado, à redução de custos, os aperfeiçoamentos administrativos, à aprendizagem, ao poder de barganha, ao acesso à tecnologia e à inserção internacional.

2.9 Estratégias Coletivas uma nova perspectiva

O conceito de estratégia coletiva apresenta a sua contribuição quando mostra que as estratégias empresariais não precisam limitar-se a relacionamentos concorrencias, uma vez que há várias possibilidades para o desenvolvimento de ações colaborativas que parte para o lado da co-operação.

De acordo com Verschoore e Balestrin (2008), com a utilização de estratégias coletivas, uma organização consegue adquirir notoriedades competitivas através das seguintes vantagens: 1) Aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o processo de desenvolvimento de novos produtos; 2) co-especialidade, no qual as empresa participantes tornam-se lucrativas em novos nichos de mercado e produtos; 3) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações; e 4) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, como, por exemplo, em novos projetos de desenvolvimento de produtos.

2.10 Ganhos competitivos das Redes de Cooperação

As organizações em sua grande maioria participam de redes de cooperação como uma estratégia para alcançar um fortalecimento e obter ganhos competitivos. Vários são os ganhos ou resultados alcançados através das redes. De acordo com (VERSHOORE E BALESTRIN, 2008), para facilitar o entendimento dos resultados em redes cooperação, decidiram agrupa os resultados em cinco ganhos competitivos denominados: Maior Escala e poder de Mercado;

Geração de Soluções Coletivas; Redução de Custos e Riscos; Acúmulo de Capital Social; Conhecimento, Aprendizagem Coletiva e inovação através de Redes de Cooperação.

2.10.1 Maior Escala e Poder de Mercado

Seguindo o dito popular “a união faz a força” um ganho percebido referente à formação de redes de cooperação é a maior participação de mercado, alcançada através da união de associados na rede, uma vez que a capacidade de ação de uma empresa é ampliada através da aliança com outras. São vantajosas para a empresa negociações em escala, já que eleva seu poder diante dos fornecedores, gerando maiores chances de ganhos em descontos, condições de pagamento, prazos e modos de entrega. É possível também que a obtenção de matérias-prima adquirida em larga escala, amplie os benefícios anteriormente citados. As redes de cooperação proporcionam o surgimento de marcas reconhecidas e expressivas, devido à exposição pública obtida. Os benefícios anteriormente citados não são garantidos apenas pelo enfrentamento da concorrência, mas também a soma dos fatores: representatividade e credibilidade junto ao mercado, Verschoore e Balestrin (2008).

A maior escala de poder de mercado propicia outro benefício que é a ampliação da capacidade de atrair parcerias e novos negócios, pois se transforma em uma grande organização, a rede é vista como uma nova alternativa para as relações comerciais, gerando oportunidades de negócios antes inviáveis. Também se verifica a chance de estabelecer parcerias com institutos tecnológicos, universidades e agências estatais que as empresas sozinhas teriam grande dificuldades para firmar, Verschoore e Balestrin (2008).

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), um exemplo de empresas que foram beneficiadas por esse ganho foi o caso das redes do Rio Grande do Sul, estudos citam pesquisas realizadas junto à rede de mercados Redefort, no qual se observou que as empresas em rede colheram o reconhecimento e a notoriedade pública, fato ocasionado pela sua exposição na mídia, e especialmente sua exposição na fachada dos mais de cem mercados associados; este processo firma um vínculo de confiança entre a carteira de clientes e atrai uma nova.

2.10.2 Geração de Soluções Coletivas

A geração de soluções coletivas é referente aos serviços, produtos e infraestrutura gerados e disponíveis para atender as necessidades de seus associados. Maquinário adquirido coletivamente, aprimoramento de processos de produção, elaboração de planos de investimento, oferta de planos de treinamento e desenvolvimento para associados da rede e compartilhamento de conhecimentos nas áreas de consultoria de reengenharia de processos, modernização administrativa e sistemas informáticos são exemplo de soluções coletivas, Verschoore e Balestrin (2008).

2.10.3 Redução de Custos e Riscos

As muitas mudanças dos tempos atuais provocadas pelos avanços tecnológicos ou pelas mudanças socioeconômicas envolvem quaisquer tipos de negócios, tornando arriscado o empreendimento das atividades produtivas, principalmente em setores dinâmicos. Mesmo não sendo possível a eliminação completa dos riscos, a configuração em redes, através do compartilhamento de custos permite a minimização deles, um dos principais motivadores para a cooperação em redes. O Compartilhamento de experiências técnicas com parceiros sobre processos do negócio troca de informações sobre clientes e fornecedores, empreendimentos de ações conjuntas com divisão de custos e união de recursos, já existentes são demonstrativos de diferenciais encontrados por organizações em redes, fatores que diminuem a propensão ao risco e aumentam a capacidade competitiva destas empresas, Verschoore e Balestrin (2008).

Outra forma encontrada para alcançar os ganhos de reduções de custos e riscos estarem nas ações de complementaridade que viabiliza a criação de redes prontas a lidar com situações complexas, pois facilitam o amadurecimento das relações que possibilitam acessar recursos inexistentes na organização e também usar existentes só presentes na rede.

2.10.4 Acúmulo de Capital Social

Os relacionamentos entre empresas da mesma rede podem acumular capital social, sabendo que os ganhos relacionados ao acúmulo deste capital é resultado do estreitamento das relações entre indivíduos, da evolução do grupo com o sentimento de pertencimento. Desta forma existe naturalmente inibição das ações oportunistas, criada a necessidade de

penalização severa para participantes que insistem em querer apenas usufruir os benefícios da rede, sem contribuições mais efetivas. Os autores (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008) demonstram o ganho competitivo relacionado ao capital social:

O capital social – modernamente definido como o conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca – torna possível o empreendimento de ações colaborativas complexas. Em face dessas características, a formação de uma rede de cooperação será influenciada pelo grau com que as pessoas de uma comunidade empresarial compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos coletivos. Pode-se, pois, compreender o capital social como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante práticas colaborativas (VERSHOORE E BALESTRIN, 2008, p.125).

De acordo com Putnam (2002, p.177), o capital social é tido como um facilitador da cooperação espontânea. Com essa visão, afirma que o capital social “diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”.

2.10.5 Aprendizagem Coletiva e a Inovação Colaborativa

Os elementos competitivos que mais geram benefícios para os integrantes de uma rede são a aprendizagem coletiva e a inovação colaborativa. Sua importância para a competitividade das redes, uma vez que o mercado está cercado de inovação e se faz necessário à aprendizagem quase que constantemente. A transferência de aprendizagem acontece na rede através da interação das organizações e também com a participação em cursos, palestras e serviços de consultoria e de desenvolvimento empresarial (Balestrin e Vargas, 2004).

São várias as evidências quanto ao processo de criação de conhecimento organizacional que estimulam o debate sobre a influência exercida pela estrutura organizacional, sobre a capacidade de criar novos conhecimentos. Há uma possibilidade das empresas criarem novos conhecimentos baseando-se no que aprenderam com as outras organizações que fazem parte da rede de cooperação.

O modelo utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa é baseado nos cinco ganhos competitivos em redes empresariais dos autores (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), que resumem os nesses cinco os principais ganhos, esse estudo busca responder a problemática apresentada segundo o referencial teórico anteriormente exposto.

Com base no referencial teórico apresentado, este estudo buscará identificar se os participantes da Rede Compre Mais de Supermercados conseguiram atingir seus objetivos e ganhos competitivos ao participar da rede de cooperação, para isso será analisado os motivos que levam os empresários a cooperar, os possíveis ganhos neste processo de cooperação, a articulação entre parceiros da rede, visando encontrar o nível de confiança e por fim verificar a avaliação dos participantes quanto aos resultados e ganhos obtidos comparando a expectativa do início da formação da mesma.

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa que se desenvolve por meio de um estudo teórico exploratório, com base no estudo de caso da Rede Compre Mais. Os fenômenos relacionados com a Rede Supermercadista foram analisados, para a construção da coleta e interpretação dos dados. De modo a compreender as ações dos participantes da Rede de Cooperação citada.

3.1 Classificações da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza quantitativa procurou gerar esclarecimentos de uma dada situação para a tomada de conhecimento dos problemas e orientar as devidas soluções para os associados da rede, quanto ao caráter à pesquisa apresenta-se com descritiva. De acordo com (GIL, 2010, p. 27), a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população”. “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. (ANDRADE, 2010, p. 112). A contextualização do tema e a construção do referencial teórico são baseadas em uma revisão de literatura acerca da temática rede de cooperação e da legislação em vigor. Posteriormente, realizou-se a pesquisa empírica, adotando o estudo de caso como método de procedimento. Segundo (OLIVEIRA, 1997, p.134) “a pesquisa exploratória dá ênfase a descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas.”

Como a base do estudo é teórico-empírica, abordou-se o estabelecimento da rede de cooperação como fator determinante para a obtenção de ganhos competitivos, apontando diversos conceitos sobre redes de cooperação e parcerias. Em relação ao propósito da teoria, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, pois os estudos buscam estabelecer uma relação entre teoria e prática.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário, aplicado nos participantes da rede. O método de observação foi a direta e análise documental reforçando o estudo de caso. O presente estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica do tema Redes de Cooperação, e também sobre análise documental específico da Rede de

Cooperação. A utilização de pesquisa bibliográfica oferece mais informações dos fatos pesquisados. A análise documental deu-se em torno das atas de reuniões, alvarás de funcionamento, balanços financeiros e do estatuto da rede.

No presente estudo a pesquisa foi direcionada para avaliar as vantagens almeçadas pelos participantes antes de entrar na rede e avaliar quais foram alcançadas a partir das expectativas e percepções de seus participantes utilizando como referência o modelo e observar se ocorreram os cinco fatores de sucesso das redes segundo **(VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006): (1) ganhos de escala e de poder de mercado; (2) provisão de soluções; (3) aprendizagem e inovação; (4) redução de custos e riscos; e (5) relações sociais.**

A observação utilizada é direta não participativa que segundo (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 79): o pesquisador não faz parte da realidade a ser estudada não há envolvimento do observador que presencia o fato, porém não participando. Essa observação ocorreu durante quatro visitas realizadas pelo pesquisador a sede da empresa em dias de reuniões dos membros da rede.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário usado da pesquisa foi estruturado com perguntas fechadas de caráter dicotômico, e com várias alternativas múltiplas escolhas estruturadas em quatro blocos temáticos que versam sobre: o primeiro com articulação da rede, segundo motivos para participar, terceiro vantagens observadas, e o quarto apresenta os motivos e ganhos obtidos ao participar da rede e quanto é sustentável os mesmos para essa avaliação será utilizada uma escala de atitudes, tipo *Likert*, para levantar a existência o grau de satisfação dos participantes qualificando as respostas marcadas numa escala com cinco posições, variando desde “Muito Baixo” (1) até “Muito Alto” (5), passando pela posição neutra (3). Gil (2010).

O presente trabalho se utiliza de (1) Pesquisa Bibliográfica (2) Análise Documental; (3) Observação direta não participativa. A aplicação dos questionários nos participantes da rede em estudo.

3.3 Estudo de Caso

A utilização do estudo de caso foi adotada para pautar a pesquisa, tendo como foco de estudo a Rede de Cooperação Compre Mais, que consiste em uma organização de pequenas e

medias empresas que atuam em rede. Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, já que busca retratar o diagnóstico da empresa Compre Mais com relação às vantagens pretendidas e alcançadas pelos participantes da rede. Conforme (GIL, 2010, p. 37) “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...”. Para encontrar um diagnóstico foi utilizado um levantamento de campo com os participantes da rede. “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. (GIL, 2010, P. 35), apresentando-se como uma forma de investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real Yin (2001).

3.4 Delimitação do universo

O universo ou a população é o conjunto de seres, sejam eles animados ou inanimados, que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sua delimitação e referente em quais pessoas, coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns (MARCONI; LAKATOS, 2010). Segundo Barbeta (2005, p.25), “população é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas”.

No estudo em questão o universo da pesquisa é pelos vinte três participantes atuais da Rede Compre Mais de Supermercados, localizados na cidade de Campina Grande – PB. No entanto, não foi possível aplicar a pesquisa na totalidade dos componentes do universo, pois tem participantes em outras cidades e por essa razão foi necessário selecionar todos os membros. No que diz respeito da população da pesquisa, enumera-se uma média de 20 participantes da rede localizados na cidade de Campina Grande – PB.

3.5 Análise dos Dados

Esta fase ocorre logo, após a coleta dos dados, através da aplicação dos questionários nos participantes da rede, buscaram-se caracterizar os motivos, as vantagens, desvantagens e os resultados alcançados com a participação das empresas na rede tudo de acordo com as respostas dos questionários. Além disso, procurou-se compreender e relatar o comportamento das empresas e dos empresários que pertenceram à Rede Compre Mais de Supermercados, desde a sua entrada na rede até os dias atuais. Após, foi realizado uma análise dos vinte

questionários aplicados nos membros da Rede com vistas em diagnosticar seus pontos em comum e suas principais diferenças, direcionando o estudo para a resposta ao questionamento inicial desta pesquisa.

Os dados da pesquisa foram tabulados a partir do *software* Microsoft Excel 2010, neste estudo foram utilizados métodos estatísticos, como a média aritmética e percentual para facilitar a análise dos resultados obtidos através dessa ferramenta de coleta de dados.

3.6 Aspectos operacionais do estudo

Esta pesquisa foi realizada para Identificar se ocorrem ou não ganhos competitivos na Rede de Compre Mais de Supermercados tendo ferramenta o modelo conceitual dos cinco fatores competitivos em redes de cooperação descritos por Verschoore e Balestrin (2008).

A coleta de dados através do questionário ocorreu no mês de Julho do corrente ano. O questionário foi estruturado em quatro seções: uma de Quatro perguntas sobre como se formou as articulações entre parceiros visando à cooperação e valorização dos aspectos sociais, culturais e ambientais na formação sociocultural e conhecimento local em relação ao tema; no segundo ponto foram feitas seis perguntas para identificar os motivos que levam os empresários a cooperar; na terceira parte do questionário foram realizadas mais oito perguntas para identificar as possíveis vantagens percebidas pelos membros neste processo de formação da rede ou de cooperação. Na quarta é ultima parte do questionário foi elaborada uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco descritores (“muito baixo”, “baixo”, “nem um nem outro”, “alto” e “muito alto”), para avaliar as vantagens percebidas foram expostas oito afirmações para avaliar o grau de satisfação com as vantagens alcançadas; na segunda parte da escala aborda os motivos que os levaram a participar e em que proporções foram reais com oito. Quanto mais a pontuação demonstrar que as experiências estão abaixo das expectativas, mais baixas foram às vantagens alcançadas e os motivos não eram reais.

O tratamento dos dados obtidos classifica a pesquisa no método quantitativa. De acordo com (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 269), pois “caracteriza-se pelo emprego das quantificações tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média e desvio padrão, até às mais complexas como coeficientes de correlação, análise de regressão etc.” Neste estudo foram utilizados métodos estatísticos, como a média aritmética e percentual para facilitar a análise dos dados obtidos.

3.7 Descrição do Contexto da Pesquisa

3.7.1 Caracterização do Setor

Em 2011 volume de vendas do comércio varejista encerrou com resultados superiores ao Produto Interno Bruto (PIB), como já havia acontecido nos anos anteriores. O varejo cresceu 6,7%, enquanto o PIB teve alta de 2,7%. Nos últimos anos, o setor tem sido embalado pelo dinamismo do mercado interno, por meio do crescimento do emprego e pela expansão da massa salarial. As duas principais determinantes do setor, renda e crédito, continuam crescendo. Só no último ano, o volume de crédito aumentou 19%, atingindo 49,1% do PIB em dezembro último. Ao mesmo tempo, a massa de rendimentos dos ocupados nas regiões metropolitanas teve acréscimo real de 2,4%. O Setor de Varejo no Brasil é o que mais emprega com 135527 de postos de trabalho o que representa quase 40% dos empregos gerados em 2011. O segmento de hipermercados e supermercados representam 28,5% dos empregos gerados no varejo com 38648 postos de trabalho criados.

A participação do setor no PIB, apesar do crescimento, se mantém tecnicamente estável, com ligeira perda, para ser preciso, já que era 5,48% em 2010 e passou a ser 5,41% do PIB em 2011. Esse dado parece conflitar com o anterior, afinal como pode o setor ter crescido mais que o PIB sem aumentar sua fatia, pois tem a questão da inflação que afeta principalmente o varejo de alimentos de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Na Paraíba o varejo apresentou uma média de crescimento maior que a nacional o número do estado é de 14,2% em 2011, sendo assim, o maior crescimento do setor na região Nordeste 6,8% e o segundo maior do Brasil ficando atrás apenas do Tocantins com 25,2% de acordo com DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). No varejo de supermercados as operações do Nordeste\Norte mantiveram representatividade de 19,7%. Por lá foram informados ganhos de R\$ 31,7 bilhões, com 17,5% das lojas do grupo declarante ABRAS.

Entre as cidades que apresentam maior participação no varejo paraibano as três principais em 2011 são: Campina Grande com 12,5%, João Pessoa com 11% e Patos com 8% CDL CG (Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande). Os principais segmentos do varejo em Campina Grande apresentam a seguinte participação: Móveis e Eletro/Eletrônicos 27,1%, Alimentação 24,6%, Serviços 20,3%, Vestuário 9%, Construção Civil 8,7%, Calçados

6,3% e o setor de varejo de carros que não mostrou crescimento em 2011 com números negativos de -12,6% dados da CDL.

3.7.2 A Organização: Rede Compre Mais de Supermercados

A empresa abordada neste estudo é a Rede de Supermercados CompreMais, com escritório central localizado na Avenida Vigário Calixto, 210, no bairro Catolé, no município de Campina Grande, estado da Paraíba. Trata-se de uma rede supermercadista, também denominada cooperativa, estabelecida em sede própria. Sua atividade principal é o varejo alimentício e a comercialização de marcas próprias com seus associados. O mercado de atuação da Rede Compre Mais é principalmente a cidade de Campina Grande e cidades circunvizinhas, os principais associados são da cidade e nas cidades circunvizinhas.

Em 2004 surgiu a Rede Compre Mais Supermercados como uma associação civil sem fins lucrativos, regida pelo Estatuto Social e pelas normas legais vigentes, um grupo de lojistas que tinham saído de uma rede de supermercados governada por um grande grupo atacadista e que identificaram, com a experiência obtida, a oportunidade de criar uma rede com marca própria, com custos menores de participação e operacionalização.

A Rede Compre Mais de Supermercados é composta por 29 lojas de vinte e três membros ativos, sendo 9 supermercado situados em Campina Grande, 1 em Alagoa Grande, 1 em Alagoa nova, 1 em Areia, 1 em Boqueirão, 1 em Juazeirinho, 2 em Lagoa Seca, 1 em Monteiro, 1 em Puxinanã, 2 em Queimadas, 2 em Remígio, 1 no distrito de São José da Mata e 2 em Serra Branca. Sua Diretoria Executiva é composta de quatro membros efetivos os quais ocupam o cargo de Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro. Essa Diretoria é eleita pelos membros associados e tem mandato de um ano, sendo permitida sua reeleição por mais um ano. Na Rede Compre Mais Supermercados a Diretoria Executiva poderá nomear comissões temporárias para apreciar questões específicas.

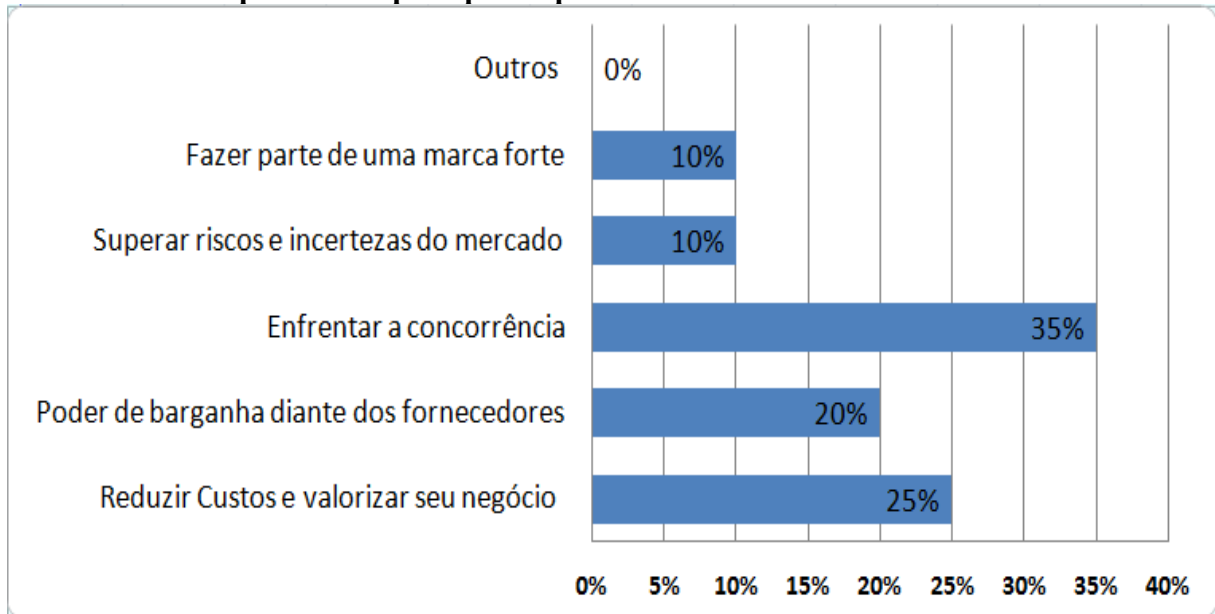
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos com aplicação dos questionários respondidos pelos membros da rede que fizeram parte da pesquisa. Considerando as informações oriundas da análise dos questionários e da verificação da hipótese foi possível responder o problema de pesquisa, e alcançar o objetivo geral. Através da pesquisa buscou-se identificar se uma vez estabelecida à rede os participantes conseguiram atingir os objetivos que os levaram aderir a mesma. Com as respostas dos questionários foi possível compreender os motivos e as vantagens que levaram os membros a participarem e permanecerem na rede, como também perceber o grau de satisfação dos mesmos.

A seguir, a análise de cada uma das questões do questionário base utilizado para a confecção deste estudo. As questões estão divididas em quatro blocos: Motivos que te levaram a participar com seis questões; Ganhos ao participar da Rede com sete questões; Confiança na Rede com seis questões e por último um questionário para medir o grau de satisfação com as vantagens alcançadas com oito questões e com os motivos com oito questões acerca da participação na rede de cooperação com a utilização da escala de *Likert*.

4.1 Motivos para integrar uma rede

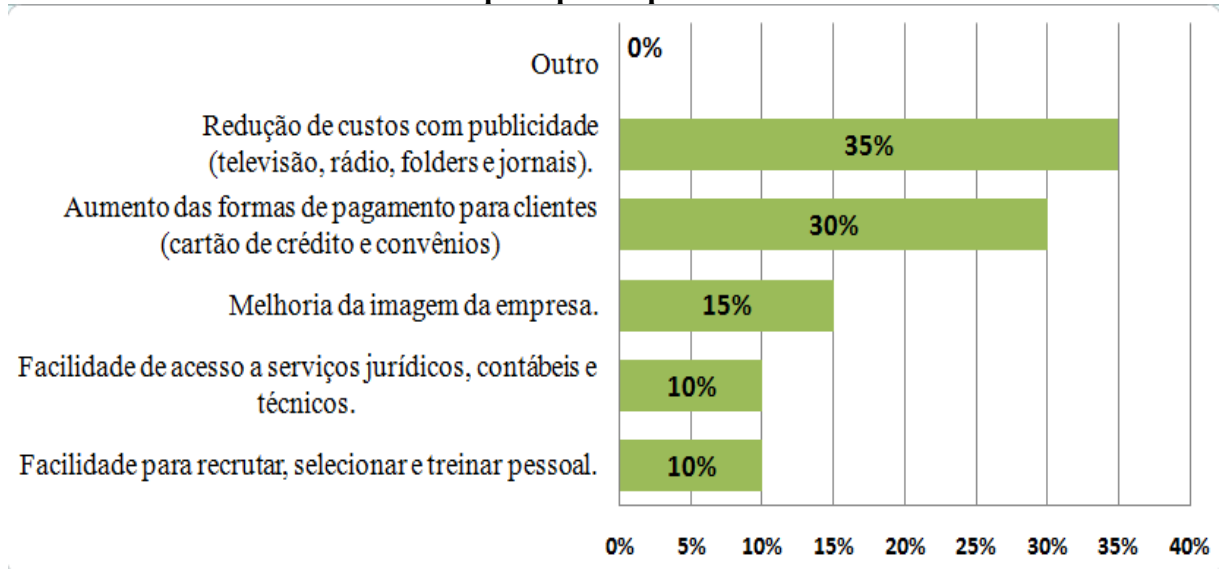
Ao analisar o gráfico 1 observamos que 35% dos participantes atribuem como motivo para integrar a rede a concorrência, seguido pela redução de custo e valorização dos negócios com 25% e poder de barganha diante dos fornecedores com 20% seguidos por 10% de Uma Marca Forte e Superar riscos e incerteza do mercado. Segundo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), a percepção de que a cooperação gera ganhos competitivos, reduz custos e poder de barganha são motivos fortes para fazer parte desse tipo de organização.

Gráfico 1: Principal motivo para participar da Rede

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No gráfico 2 outros motivos que servem de estímulo são apresentados e verifica-se que a redução de custos é um dos principais fatores para formação e atuação em uma rede, em todas as áreas funcionais e estratégicas da organização, os custos com publicidade para as pequenas e médias empresas são pesados e muitas vezes os seus negócios são abalados pelo poder publicitário das grandes empresas, o setor supermercadista tem a crescente entrada dos grandes atacadistas vendendo tanto em varejo quanto em atacado com publicidade pesada, por essa razão provavelmente esse fator de redução de custos com publicidade tenha figurado com 35% e seguido por 30% pelo aumento de formas de pagamentos para clientes que são seduzidos por cartões das redes. Esse motivo faz sentido quando o poder de compra da população tem aumentado sistematicamente, mas para 15% dos participantes melhorias da imagem foi o motivo e para 10% foi por facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnico como também 10% atribuiu a facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal.

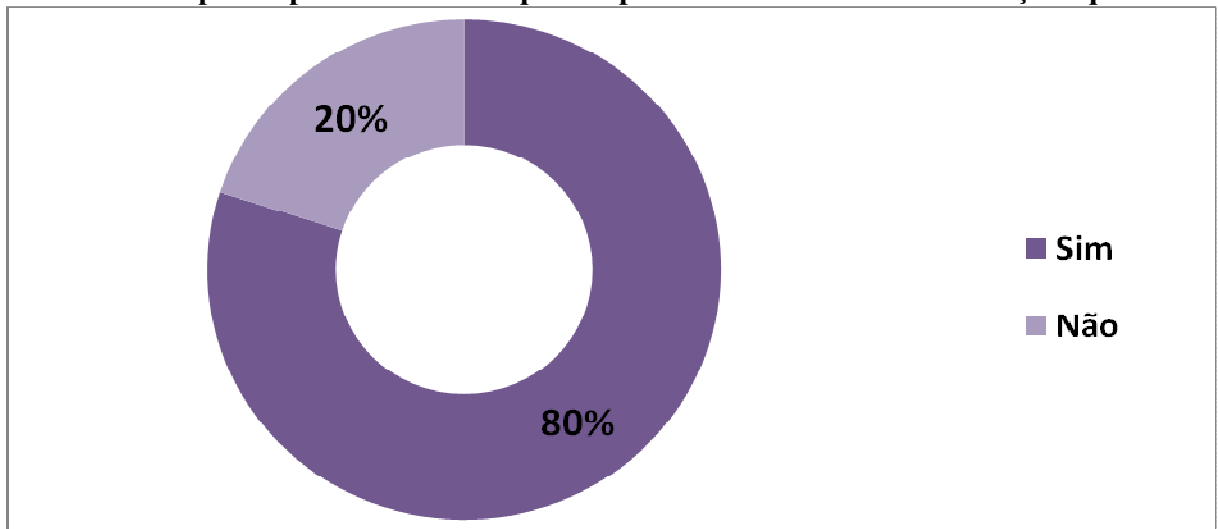
Segundo, (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), a geração de soluções coletivas é referente aos serviços, produtos e infraestrutura gerados e disponíveis para atender as necessidades de seus associados e todos os motivos citados estão presentes nas redes de cooperação de forma isolada ou até mesmo de forma perfeita com todos.

Gráfico 2: Outro motivo relevante para participar da rede

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

4.1.1 Por que Cooperar

O gráfico 3 demonstra que 80% dos membros da rede apresentaram melhorias nos serviços e produtos oferecidos já pra 20% não ocorreram mudanças. Para (BALESTRIN; VARGAS, 2004), a participação em uma rede de cooperação proporciona inovação nos produtos e serviços oferecidos, uma vez que o mercado sofre mutação constante sendo necessário um aprendizado contínuo. A transferência de aprendizagem acontece na rede através da interação das organizações e também com a participação em cursos, palestras e serviços de consultoria e de desenvolvimento empresarial.

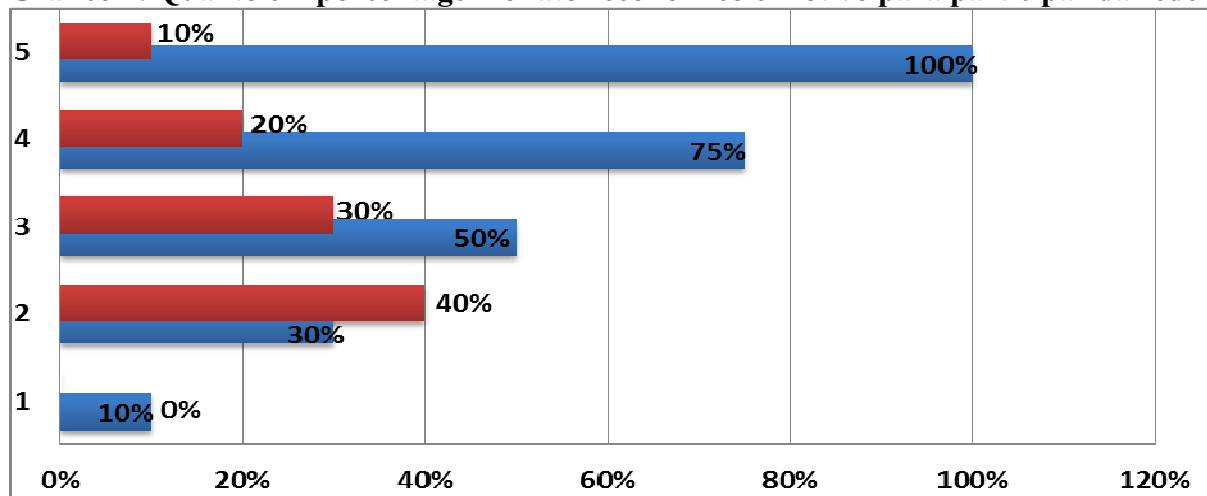
Gráfico 3: Ao participar da rede a empresa apresentou melhoras nos serviços e produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O gráfico 4 apresenta o fator econômico como um dos principais motivos que leva as empresas a atuarem em redes de cooperação, redução de custos, poder de barganha com fornecedores, aumentar participação de mercado, dentre outras. Para 40% dos participantes o fator econômico corresponde a 30% dos motivos para entrar na rede, 30% dizem que o fator econômico representa 50% dos motivos para participar, 20% atribuem 75% o fator de participação e 10% atribuem 100% ao fator econômico para participar da rede.

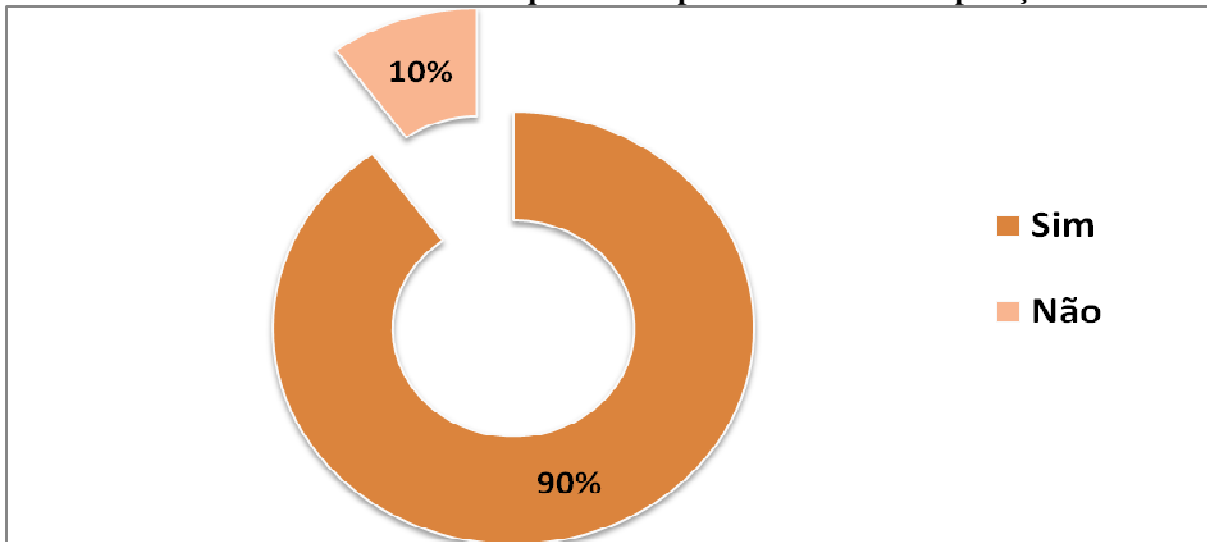
Dentre as principais correntes utilizadas nas pesquisas sobre redes de cooperação entre organizações estão: a teoria de economia industrial, a abordagem de dependência de recursos, a teoria de Custos de Transação e a abordagem de estratégias organizacionais (OLIVER; EBERS,1998), são teorias voltadas para área econômica das empresas, nas quais os fatores econômicos são os primeiros a serem levados em consideração para que haja o desejo de cooperação das empresas em redes, isso por conta da sociedade capitalista que intensifica a concorrência gerando mais um motivo para cooperar em redes.

Gráfico 4: Quanto em porcentagem o fator econômico é motivo para participar da rede



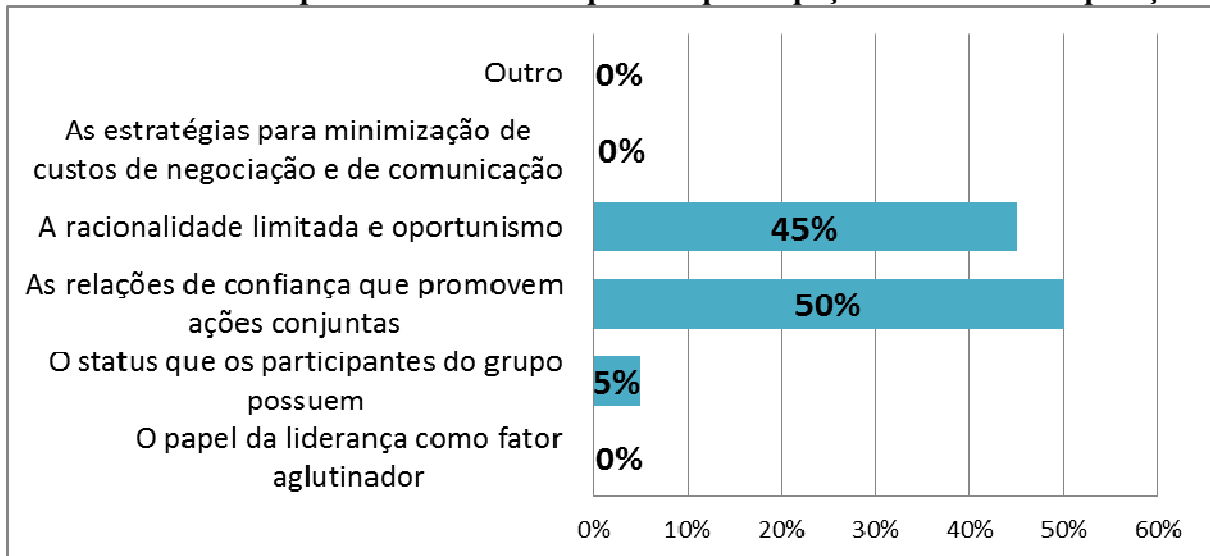
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

De acordo o gráfico 5 os resultados revelam que para 90% dos participantes a concorrência acirrada foi um fator determinante para integrar a rede. Já para 10% não foi. Dentre os vários benefícios alcançados na participação em redes, o aperfeiçoamento e preparação para concorrer de igual para igual com os concorrentes são apontados como sendo os principais motivos que levam as empresas a aderirem a essa configuração, Verschoore e Balestrin (2008).

Gráfico 5: Concorrência como motivo para fazer parte da rede de cooperação

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No gráfico 6 são apresentadas variáveis que podem contribuir para influenciar uma empresa a participar da rede. Para os membros da rede de cooperação em estudo, as relações conjuntas são apontadas como a variável que mais influenciou a participação dos membros com 50%. Já para 45% a racionalidade limitada e oportunismo e 5% atribuem ao *status* que os participantes do grupo possuem o principal motivo. A Disseminação de informações, inovações coletivas, *Benchmarking* interno e externo e ampliação de valor agregado, são fatores que estão presentes nas relações de confiança que promovem ações e compras conjuntas para barganhar com fornecedores, promoções, vendas fortalecidas, ações de marketing etc. Os 45% que escolheram a racionalidade limitada e o oportunismo estão aderindo a uma nova tendência em aproveitar essa configuração inovadora para alcançar participação de mercado. Outro ponto positivo das relações sociais diz respeito à limitação do oportunismo, visto que “um indivíduo egoísta pode receber os benefícios do altruísmo de outro e não arcar com os custos de ser generoso em retribuição” (Axelrod, p 135. 1990).

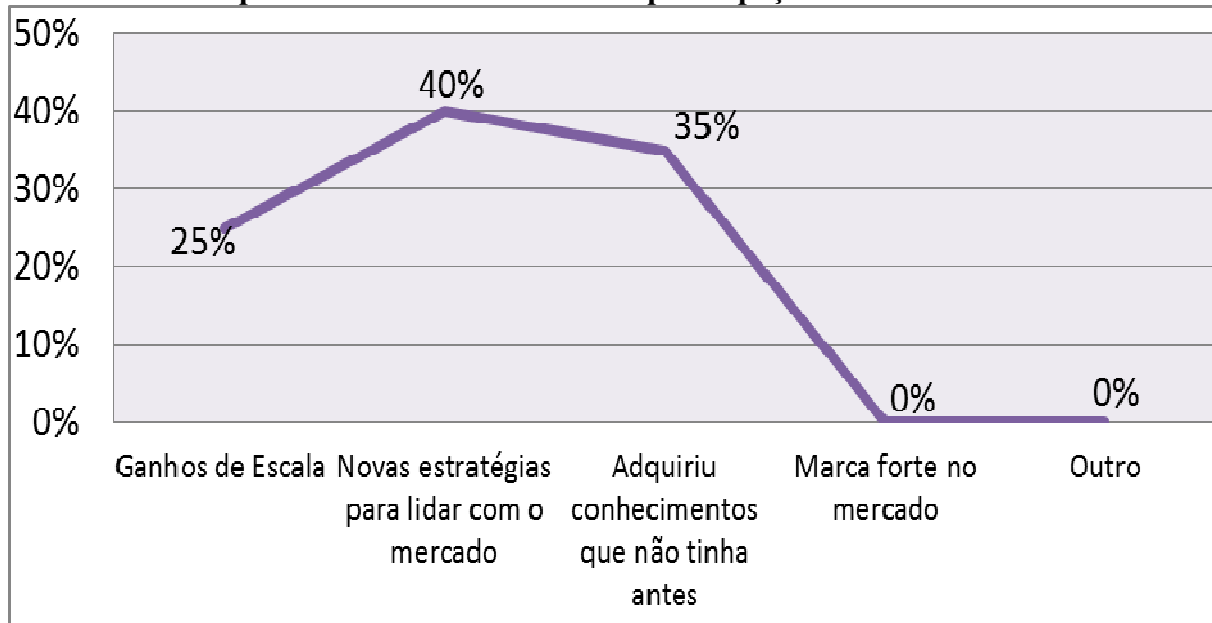
Gráfico 6: Variáveis que influenciam uma possível participação em rede de cooperação

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

4.2 Ganhos ao participar da Rede.

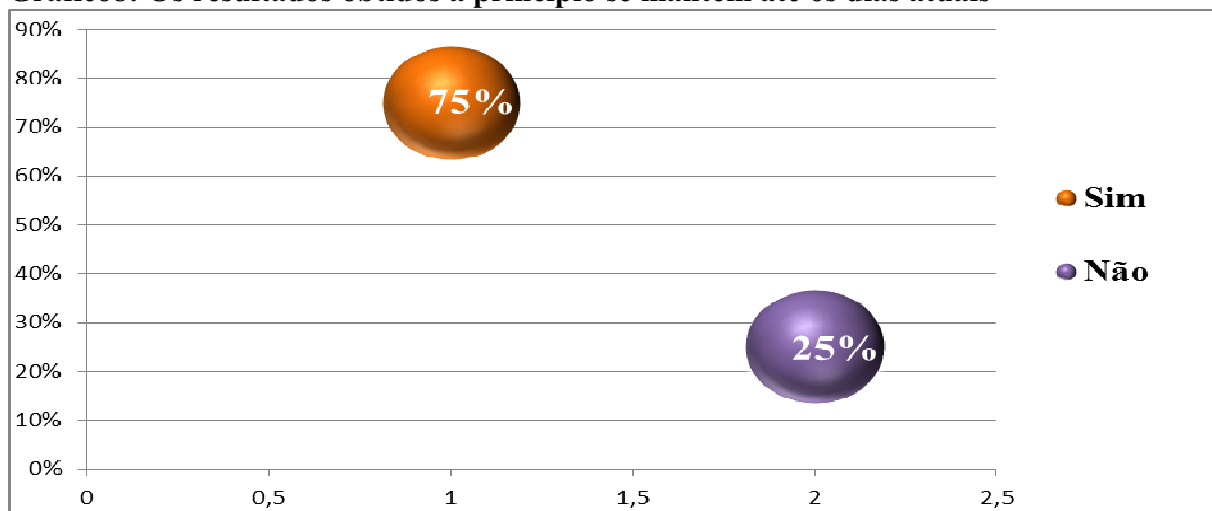
No gráfico 7 os resultados revelam que para 40% dos empresários, os primeiros e maiores ganhos observados foram na perspectiva de novas estratégias para lidar com o mercado. Para (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). As organizações em sua grande maioria participam de redes de cooperação como uma estratégia para alcançar um fortalecimento e obter ganhos competitivos diante de um mercado altamente competitivo.

Para os autores supracitados, adquirir conhecimentos que não tinha antes se classifica como acúmulo do capital social compreendido como potencializar a capacidade individual e coletiva mediante práticas colaborativas. Já os ganhos de escala que apresentaram 25% dos resultados se caracterizam como a maior escala de poder de mercado propiciando outro benefício que é a ampliação da capacidade de atrair parcerias e novos negócios, pois ao transformar em uma grande organização, a rede é vista como uma nova alternativa para as relações comerciais, gerando oportunidades de negócios antes inviáveis.

Gráfico 7: Principais resultados obtidos com a participação na rede

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No gráfico 8 é representado o quanto as vantagens se mantêm após integrar a rede. De acordo com os participantes os resultados são: 75% dos empresários da rede acreditam que as vantagens observadas a princípio se mantêm até os dias atuais e que a participação na rede de cooperação não é um fenômeno que proporciona ganhos momentâneos, mas contínuos. Os outros 25% acreditam que não se mantêm.

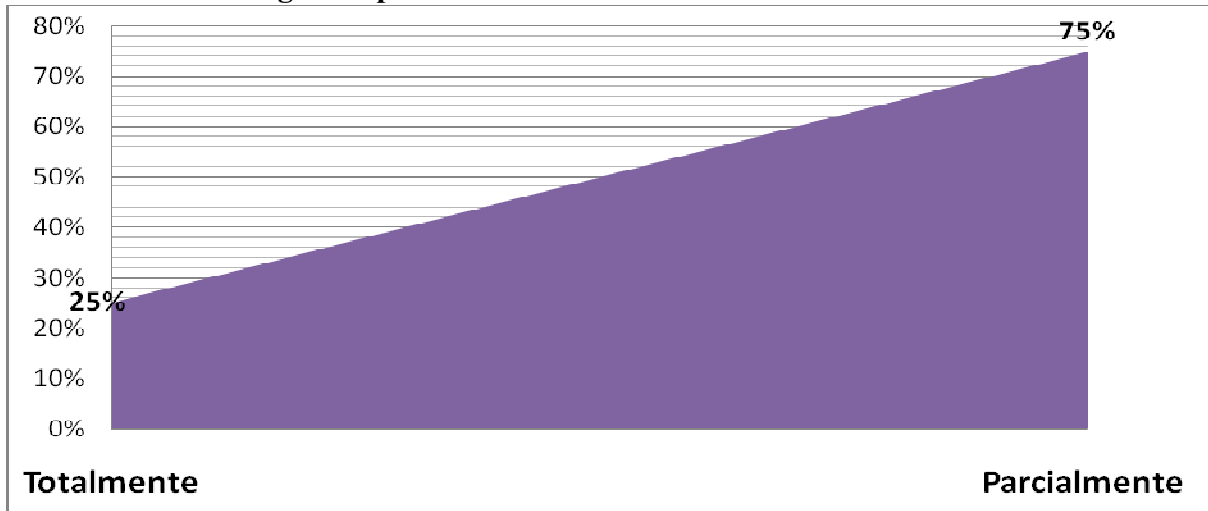
Gráfico8: Os resultados obtidos a princípio se mantêm até os dias atuais

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Observando o gráfico 9 percebe-se que para 75% dos participantes, as desvantagens que suas empresas apresentavam diante dos seus concorrentes foram superadas parcialmente. Já 25% dos membros relataram que as desvantagens perante seus concorrentes foram

superadas totalmente. Segundo (TSAI, 2002). As organizações não cooperam entre si apenas para partilhar conhecimento, mas também para enfrentar a concorrência do mercado, maximizar suas vantagens e minimizar as desvantagens diante dos seus concorrentes.

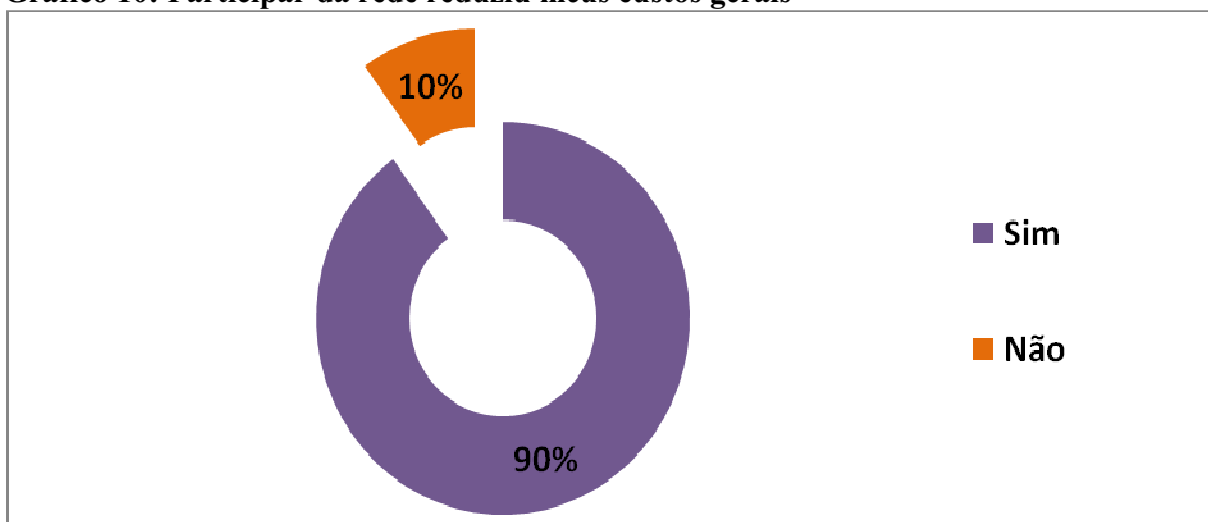
Gráfico 9: Desvantagens superadas



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O gráfico 10 mostra se as empresas conseguiram reduzir custos de forma geral. Os dados revelam que para 90% dos membros, a participação na rede reduziu os custos de sua empresa no geral, porém, 10% não concordam. Os autores (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008). Apontam diversas ações como: complementaridade, poder de barganha com fornecedores, ações conjuntas de marketing, treinamentos, desenvolvimentos de estratégias coletivas e etc. Como maneiras de reduzir custos das empresas que atuam em redes.

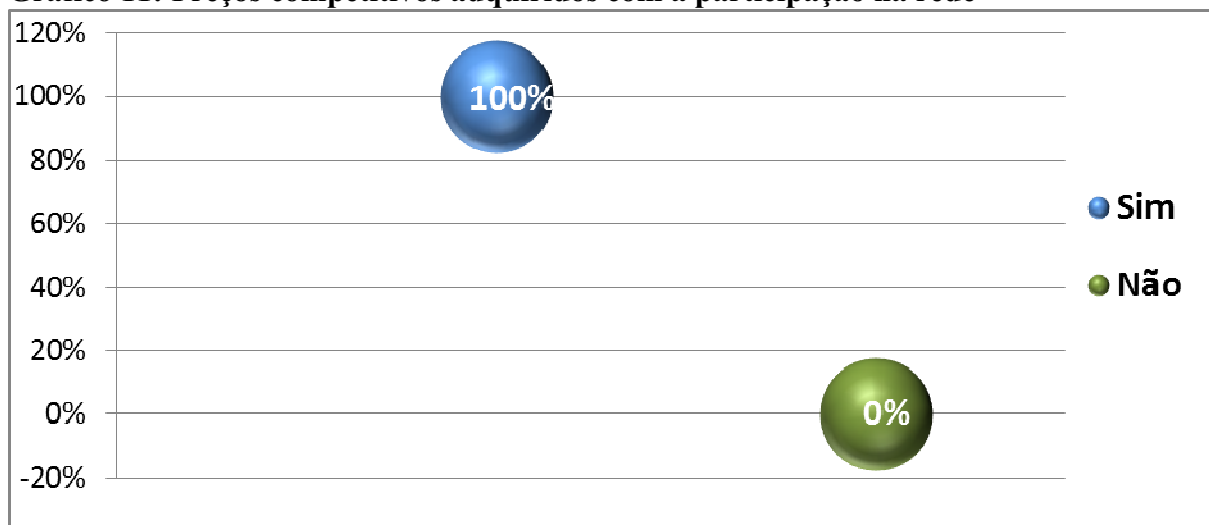
Gráfico 10: Participar da rede reduziu meus custos gerais



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A análise do gráfico 11 demonstra que para 100% dos participantes, a integração na rede foi um fator determinante para adquirirem preços mais competitivos no mercado. Esse resultado ocorre por diversos fatores como: redução de custos e riscos, aprendizagem coletiva, provisões de soluções, relações sociais, ganho de poder e escala de mercado. Dessa forma se faz necessário cruzar as informações contidas nesse gráfico com as do gráfico 8 uma vez que 25% dos participantes acreditam que as vantagens adquiridas a principio não se mantêm até os dias atuais, então podemos compreender que para esse 25% essas reduções de custos gerais não continuaram.

Gráfico 11: Preços competitivos adquiridos com a participação na rede



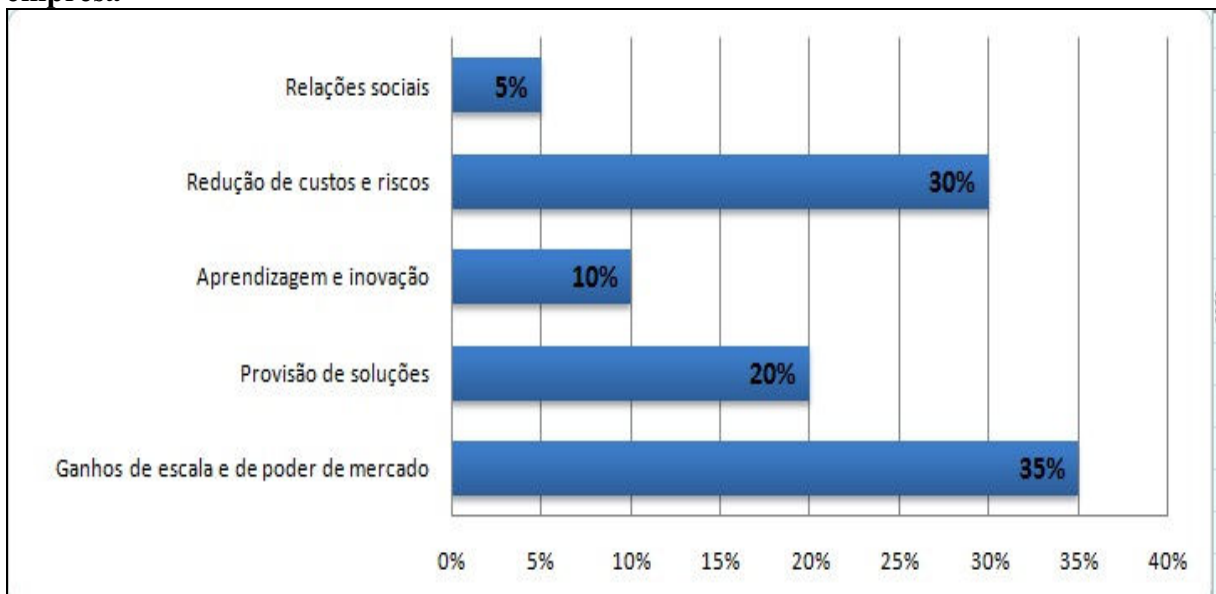
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O gráfico 12 apresenta os cinco fatores de competição nas redes empresariais que mais proporcionam vantagens para as empresas. Para 35% dos participantes os ganhos de escala e de poder de mercado foram os maiores responsáveis pelo sucesso alcançado. Para 30% dos membros o fator que mais proporcionou vantagens foi a redução de custos e riscos seguido por 20% da provisão de soluções, 10% de aprendizagem e inovação e 5% das relações sociais. De acordo com (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008) os resultados em redes de cooperação, são agrupados em cinco ganhos competitivos: Maior Escala e poder de Mercado; Geração de Soluções Coletivas; Redução de Custos e Riscos; Acúmulo de Capital Social; Conhecimento e Aprendizagem Coletiva e inovação; através de Redes.

Nos ganhos de escala e poder de mercado segue a máxima “a união faz a força”, são ações vantajosas para a empresa negociações em escala, já que eleva seu poder diante dos fornecedores, gerando maiores chances de ganhos em descontos, condições de pagamento, prazos, modos de entrega e a obtenção de matérias-primas em larga escala, com preço abaixo

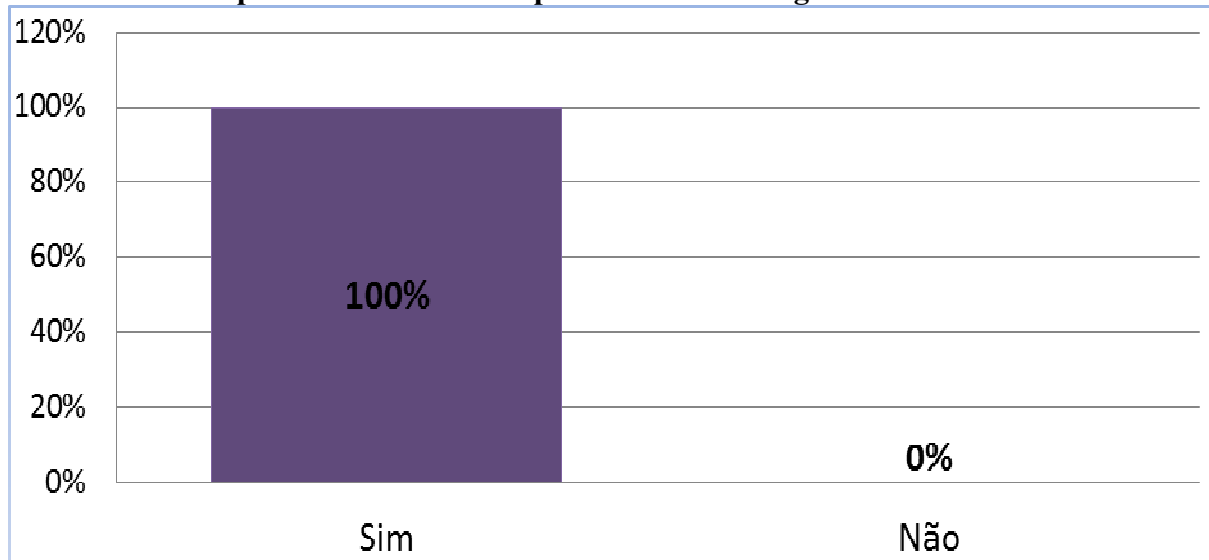
do mercado. Mesmo não sendo possível a eliminação completa dos riscos, a configuração em redes, através do compartilhamento de custos permite a minimização deles, um dos principais motivadores para a cooperação em redes. As relações sociais entre empresas da rede podem acumular capital social, sabendo que os ganhos relacionados a este acúmulo é resultado do estreitamento das relações entre indivíduos com objetivos comuns. Há uma possibilidade das empresas criarem novos conhecimentos e inovarem baseando-se no que aprenderam com as outras organizações que fazem parte da rede de cooperação. Com a participação na rede as organizações têm uma visão maior das soluções dos seus problemas com ajuda dos outros.

Gráfico 12: Fatores de competição das redes empresariais com maior vantagem para empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

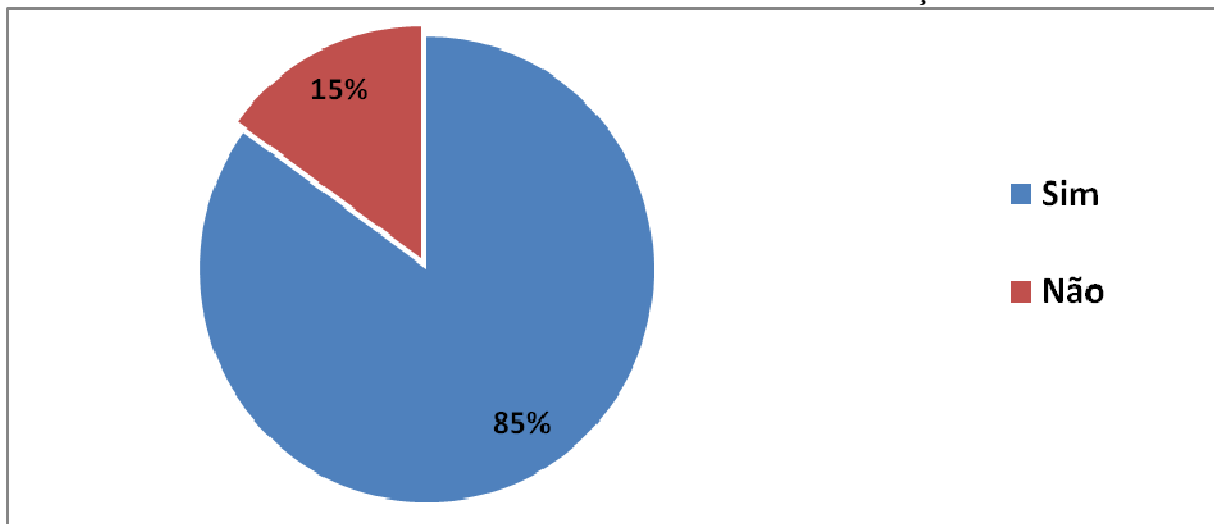
O gráfico 13 demonstra o quanto as empresas passaram a apresentar um comportamento mais competitivo diante dos grandes concorrentes. Segundo os membros que relataram, as empresas se tornaram (100%) mais competitivas diante dos seus concorrentes. Conforme (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008) empresas pequenas apresentam uma mudança de comportamento quando passam a fazer parte de uma rede de cooperação tendendo a se comportar como se fossem realmente grandes pelo suporte adquirido com os outros membros e pela própria estrutura da rede em si.

Gráfico 13: Comportamento mais competitivo diante dos grandes concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

4.3 Articulação na Rede.

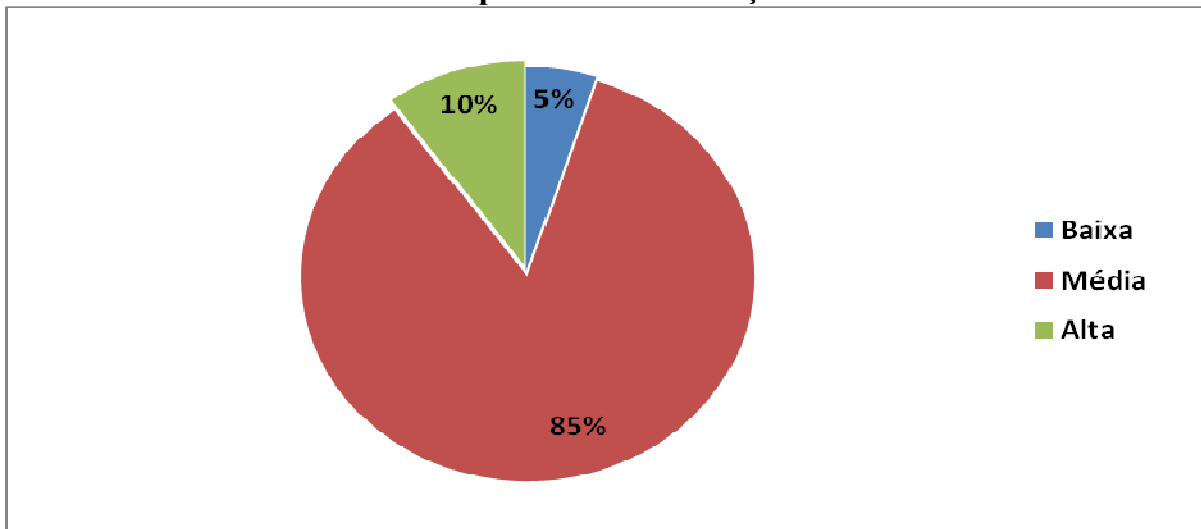
O gráfico 14 apresenta a resposta dos participantes quando perguntados se os problemas enfrentados e conflitos financeiros de sua empresa encontravam suporte para solução na rede, os dados revelam que para 85% SIM enquanto 15% acredita que NÃO, (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, P 79) aponta essa característica como uma das formas de relações econômicas que envolvem as redes de cooperação, demonstrando uma reciprocidade presente nesse novo arranjo organizacional. A coordenação para resolução dos problemas é alternativa para que a rede venha ser competitiva em relação aos concorrentes.

Gráfico 14: Seus conflitos financeiros são debatidos e buscasse soluções na rede

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No gráfico 15 aponta que 85% dos participantes da rede acreditam que há um nível de flexibilidade MÉDIA, outros 10% dizem que é ALTA e 5% acha BAIXA uma vez que os participantes encontram nessa configuração de organização a oportunidade de cooperar com seus aliados e competir com seus concorrentes e assim, cooperar com quem coopera e competir com quem compete, seguindo a lógica do dilema do prisioneiro da teoria dos jogos, Marinho (2005).

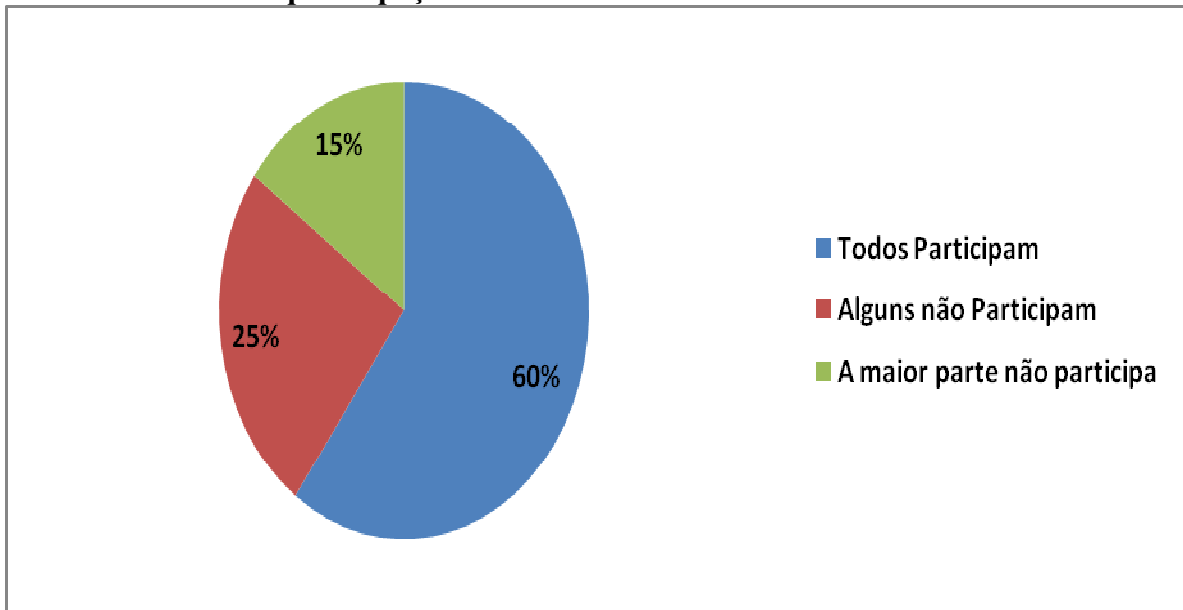
Gráfico 15: Nível de flexibilidade apresentado nas relações econômicas da rede



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No gráfico 16 quando perguntados qual a participação dos membros da rede na tomada de decisões da empresa, os dados revelaram que para 60% dos entrevistados, todos os membros da rede têm participação ativa nas tomadas de decisões da empresa, enquanto 25% acreditam que apenas alguns dos os membros participam e 15% responderam que a maior parte dos membros não participa das tomadas de decisões da empresa. O comprometimento dos participantes revela um traço característico nas redes de cooperação, que é marcada pela participação dos membros. Segundo (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008), o alto índice de participação é um traço do caráter coletivo das redes de cooperação que são formadas por grupos de empresas conexas e amplamente inter-relacionadas, dirigidas a gerar e oferecer soluções competitivas de caráter coletivo e coordenado.

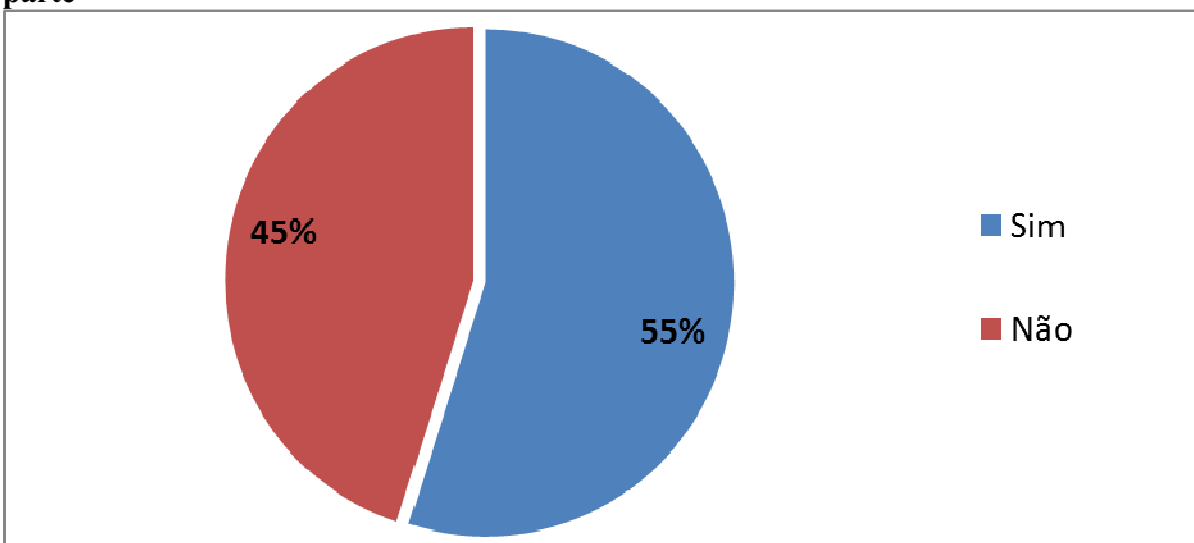
Gráfico 16: Grau de participação dos membros da rede.



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Nos gráfico 17 os resultados mostraram que 55% dos entrevistados tinham conhecimento acerca do que seja cooperação em redes, mesmo antes de participar e 45% afirmaram não ter tido conhecimento sobre o assunto anteriormente. Esse tema tem crescimento no Brasil segundo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), o interesse quanto ao papel de cooperação no desenvolvimento econômico e social é cada vez maior. Dois são os motivos para esse crescimento: primeiramente pelos estudos organizacionais realizados pela comunidade acadêmica brasileira; e também pelo grande volume econômico e social que as redes brasileiras produzem.

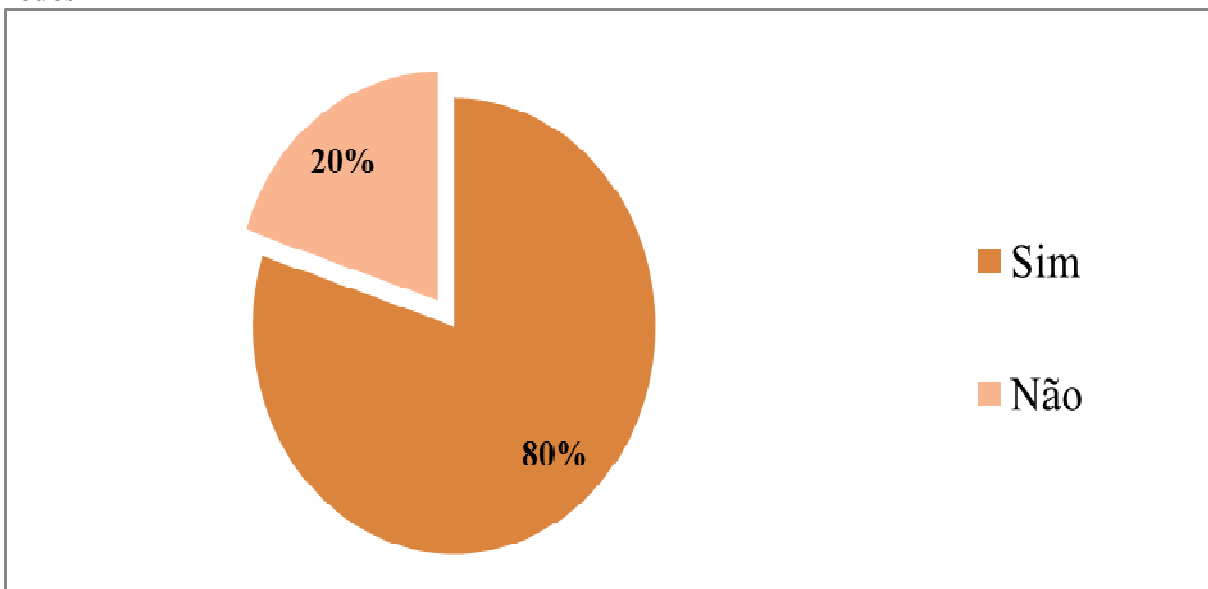
Gráfico 17: Conhecimentos acerca do assunto de cooperação em redes, antes de fazer parte



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

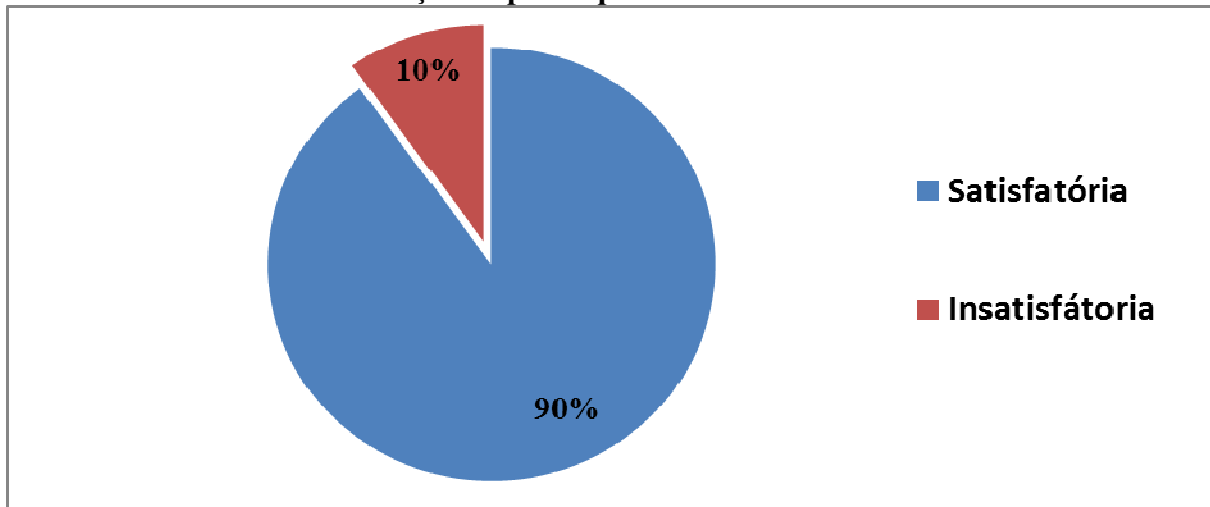
No gráfico 18 é apresentado o nível de conhecimento adquirido sobre o assunto após a participação na rede e 80% responderam SIM, confirmando ter adquirido conhecimento sobre o tema com a participação anti 20% que disseram NÃO ter adquirido tais conhecimentos. Os estudos acadêmicos e também pelo grande volume econômico e social que as redes produzem têm levado ao conhecimento do assunto, a participação na rede foi um fator que aprofundou o conhecimento sobre o tema esse fator é enfatizado por (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), quando relatam essa forma de organização e seu crescimento.

Gráfico 18: A participação na rede trouxe conhecimento sobre o assunto cooperação em redes



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O gráfico 19 apresenta o coletivismo encontrado na rede e como está o grau de confiança gerado nos membros. As repostas apontam um índice de 90% de confiança SATISFATÓRIO contra 10% INSATISFATÓRIA para confiança, (VERSCHOORE, 2006) Relata que o grau de confiança encontrado nas redes é muito alto gerando um nível de satisfação elevado, pois atitudes antes individualistas e oportunistas agora cedem lugar à colaboração mútua, oferecendo suporte e segurança para todos os membros e força para concorrerem com adversários que estão fora da rede e conseqüentemente, não fazem uso do coletivismo e da confiança, que são vantagens exclusivas dos participantes dessa configuração.

Gráfico 19 : Nível de confiança dos participantes

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

4.4 Como os participantes avaliam as vantagens adquiridas e a concretização dos motivos com a participação na rede.

Os participantes responderam ao questionário que segue o modelo de escala de *likert* que atribui as afirmativas um grau de concordância que começa por (1) Muito Baixo; (2) Baixo; (3) Neutro; (4) Alto; (5) Muito Alto, para quantificar as vantagens e motivos que encontraram na rede com a participação de suas empresas.

Tabela 1: Vantagens percebidas com a participação na rede

Vantagens percebidas com a participação na rede					
	1	2	3	4	5
1: Participar da Rede proporcionou benefícios junto ao mercado como: poder de barganha perante os fornecedores, comprando em larga escala, reduzindo assim os custos .	0%	10%	20%	65%	5%
2: A participação em rede trouxe uma redução de riscos e custos.	0%	10%	10%	70%	10%
3: A integração na rede proporcionou acesso a um capital social .	0%	10%	10%	45%	35%
4: A Rede contribuiu para a geração de aprendizagem coletiva nas soluções dos problemas enfrentados.	5%	0%	0%	70%	25%
5: A participação na Rede proporcionou aprendizagem coletiva e inovação para a empresa .	0%	0%	5%	75%	20%
6: A participação na Rede proporcionou aumento de faturamento.	0%	5%	10%	55%	30%
7: Atuar na rede proporcionou um aumento no portfólio de produtos e serviços da empresa.	0%	10%	10%	75%	5%
8: A participação na Rede fez com que a carteira de clientes da empresa fosse fortalecida.	0%	15%	0%	70%	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2012), baseada no Modelo dos cinco ganhos competitivos de (Verschoore; Balestrin, 2008).

1: Participar da Rede proporcionou benefícios junto ao mercado como: poder de barganha perante os fornecedores, comprando em larga escala, reduzindo assim os custos.

Os resultados foram: 65% classificaram como “alto”, 20% achou que foi “Neutro”, 10% baixo e 5% “muito alto”, dessa forma fica evidente que 70% dos participantes obtiveram essas vantagens seja considerando 65% “alto” e 5% “muito alto” Conforme (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), são vantajosas para a empresa negociações em escala, já que eleva seu poder diante dos fornecedores, gerando maiores chances de ganhos em descontos, condições de pagamento, prazos e modos de entrega.

2: A participação em rede trouxe uma redução de riscos e custos.

A Segunda afirmativa revelou que 70% dos participantes esse fator de sucesso ocorre de forma “alta”, 10% acharam “muito alto”, 10% “baixo” e 10% “neutro”. O compartilhamento de experiências técnicas com parceiros sobre processos do negócio troca de informações sobre clientes e fornecedores, empreendimentos de ações conjuntas com divisão de custos e união de recursos, já existentes são diferenciais encontrados por organizações em redes, fatores que diminuem a propensão ao risco e aumentam a capacidade competitiva destas empresas e reduzindo riscos, Vershoore e Balestrin (2008).

3: A integração na rede proporcionou acesso a um capital social .

De acordo com os resultados 45% considera “alto” o capital social adquirido com a participação na rede, já para 35% é considerado “muito alto” e 10% consideram “neutro” e “baixo” respectivamente. Segundo (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008, P.125). “Pode-se, pois, compreender o capital social como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante práticas colaborativas”.

4:A Rede contribuiu para a geração de aprendizagem coletiva nas soluções dos problemas enfrentados.

Os dados revelam que 60% classifica como “alto” a aprendizagem coletiva adquirida nas redes durante os problemas enfrentados, para 25% é considerada “muito alto” e 10%

considera “baixa” e 5% ficou “neutro” na afirmativa. De acordo com (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), as redes de cooperação propicia um ambiente adequado para uma real interação entre pessoas, grupos e organizações, essa dinâmica constitui uma verdadeira comunidade estratégica de aprendizagem e experiências múltiplas.

5:A participação na Rede proporcionou aprendizagem coletiva e inovação para a empresa .

Nessa afirmativa 75% consideraram “alto” já 20% acredita que foi “muito alto” e 5% achou que foi “neutro”. Segundo (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), há uma possibilidade das empresas criarem novos conhecimentos baseando-se no que aprenderam com as outras organizações que fazem parte da rede de cooperação essa é a razão para essa vantagem da rede a coletividade a inovação pertence a todos os participantes são várias empresas buscando inovação.

6: A participação na Rede proporcionou aumento de faturamento.

A sexta afirmativa apresenta 55% considerando “alto”, para 30% consideraram “muito alto”, 10% achou “neutro” e 5% “baixo”. De acordo com (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), as organizações em sua grande maioria participam de redes de cooperação como uma estratégia para alcançar um fortalecimento e obter ganhos competitivos como aumentar participação de mercado e conseqüentemente a elevação do faturamento.

7: Atuar na rede proporcionou um aumento no portfólio de produtos e serviços da empresa.

Os resultados revelam que 75% qualificaram com “alto”, 5% como “muito alto” e 10% “neutro” e “baixo” respectivamente. Conforme (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, como, por exemplo, em novos projetos de desenvolvimento de produtos como esse ganho é percebido na rede.

8: A participação na Rede fez com que a carteira de clientes da empresa fosse fortalecida

Os resultados foram 70% classificando como “alto”, 15% classificou como “muito alto” e “baixo”, respectivamente. Conforme (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), a capacidade de atrair parcerias e novos negócios, a rede é vista como uma nova alternativa para as relações comerciais, gerando oportunidades de negócios antes em proporções menores como nichos anteriormente não alcançados.

Tabela 1: Os motivos que me fizeram participar da rede se concretizaram

Os motivos que me fizeram participar da rede se concretizaram...					
	1	2	3	4	5
1: Reduzir as incertezas e obter estabilidade.	0%	15%	0%	65%	20%
2: Maior Escala e Poder de Mercado.	0%	5%	20%	70%	5%
3: Geração de soluções e aprendizagem coletivas	0%	10%	15%	65%	10%
4: para ter um diferencial dos concorrentes que não estão em rede e são maiores.	0%	0%	5%	75%	20%
5: Redução de Custos e Riscos	0%	0%	5%	25%	70%
6: Acúmulo de Capital Social	20%	20%	25%	30%	5%
7: Pela confiança que vejo entre os participantes.	0%	10%	5%	45%	40%
8: Por ser uma tendência.	0%	0%	10%	55%	35%

Fonte: Dados da pesquisa (2012), baseada no Modelo dos cinco ganhos competitivos de (Verschoore; Balestrin, 2008).

1: Reduzir as incertezas e obter estabilidade.

Para 65% dos membros classificaram como “alto”, para 20% a concretização desse motivo foi “muito alto” e 15% consideraram “baixo”. Segundo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), a coordenação encontrada é a forma pela qual a rede de cooperação conseguirá destaque diante da competitividade encontrada no mercado em relação aos agentes externos que é cheio de incertezas, a participação na rede proporciona certa estabilidade diante do mercado.

2: Maior Escala e Poder de Mercado.

Outro motivo que foi exposto foi Maior Escala e Poder de Mercado as empresas sempre busca essa vantagem e para 70% dos participantes esse motivo de participar da rede se concretizou forma “alta” já 20% ficou “neutro” e 5% “baixo” e “muito alto”. A maior escala de poder de mercado propicia vários benefícios como: poder de barganha diante dos fornecedores e também a ampliação da capacidade de atrair parcerias e novos negócios, pois ao torna-se uma grande organização, a rede é vista como uma nova alternativa para as relações comerciais, gerando oportunidades de negócios antes inviáveis, Verschoore e Balestrin (2008).

3: Geração de soluções e aprendizagem coletivas

A terceira afirmativa é para avaliar o grau de importância do motivo e sua concretização após integrar a rede. Para 65% o grau apresentado foi “alto”, outros 10% acharam “muito alto”, já para 15% “neutro” e 10% “baixo”. A geração de soluções coletivas é referente aos serviços, produtos e infraestrutura gerados e disponíveis para atender as necessidades de seus associados através da coletividade e do compartilhamento de ideias e saberes proporcionando um aprendizado mútuo e eficaz para todos os participantes.

4: para ter um diferencial dos concorrentes que não estão em rede e são maiores.

Os dados revelam que os participantes atribuíram na afirmativa quatro o seguinte grau de satisfação e realização 75% “alto”, 20% “muito alto” e 5% se mantiveram “neutros”. As organizações em sua grande maioria participam de redes de cooperação como uma estratégia para alcançar um fortalecimento diante dos seus concorrentes e obter ganhos competitivos, Verschoore e Balestrin (2008).

5: Redução de Custos e Riscos

Na quinta afirmativa foi apontada por 70% dos participantes como “muito alto” e por 25% “alta” para 5% foi neutro. Mesmo não sendo possível a eliminação completa dos riscos, e a redução total dos custos a configuração em redes, através do compartilhamento de custos

permite a minimização deles, um dos principais motivadores para a cooperação em redes, Verschoore e Balestrin (2008).

6: Acúmulo de Capital Social

Os resultados demonstram que para 20% dos participantes a importância e o grau de concretização foi “muito baixo” e “baixo”, respectivamente. Já 25% considera como “neutro” e 30% como “alto” e 5% como “muito alto”. Segundo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). “O capital social modernamente definido como o conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca torna possível o empreendimento de ações colaborativas complexas”.

7: Pela confiança que vejo entre os participantes.

De acordo com os resultados obtidos os membros atribuem a confiança como um motivo que os levou a participar da rede e que realmente se concretizou. Para 45% o nível de concretização desse motivo foi “alto”. Já para 40% foi “muito alto” e 10% consideraram “baixo” e 5% acharam que foi “neutro”. As redes de cooperação são formadas por grupos de empresas conexas e amplamente inter-relacionadas, dirigidas a gerar e oferecer soluções competitivas de caráter coletivo e coordenado em um ambiente que é altamente tomado pela confiança e que deve ser livre de ações egoístas, Verschoore e Balestrin (2008).

8: Por ser uma tendência.

Os resultados revelam que 55% acreditam que participar de uma rede de cooperação é uma tendência de mercado e classificam o motivo como “Alto” já para 35% o grau de concretização foi considerado “muito alto”. Dos participantes 10% que foi “neutro” esse motivo sua concretização. Mas em que condições surgem uma cooperação em mundo globalizado, que é marcado pela alta competitividade entre as organizações surge justamente dessa competitividade acirrada entre as empresas entrar em uma rede de cooperação muitas vezes é uma questão de sobrevivência para determinadas organizações, Verschoore e Balestrin (2008).

4.5 Avaliação Geral

Diante dos resultados da investigação aqui apresentados fica evidente que na Rede Compre Mais ocorrem os cinco ganhos competitivos propostos por (VERSCHOORE; BALESTRIN 2008) e que a cooperação em rede tem-se revelado alternativa viável como estratégia de crescimento individual e coletivo. Os ganhos aconteceram em maiores proporções como é o caso redução de custos e ganhos de escala e poder de mercado que são ganhos relacionados os objetivos de cunho diretamente ligado a fatores econômicos. Os ganhos como provisão de soluções, aprendizagem coletiva e relações sociais respectivamente ocorreram em menos proporção segundo os membros. Com a obtenção dos ganhos citados as empresas conseguiram vantagens como fortalecimento diante do mercado, poder de barganha com fornecedores, agregar clientes e diversificar seu portfólio de produtos e serviços.

Quanto aos motivos que levaram as empresas a integrar a rede compre mais foram apontados os seguintes respectivamente: enfrentar a concorrência, uma vez que o mercado encontrasse com um alto nível de acirramento entrar na rede é uma saída para vencer seus concorrentes; reduzir custos com publicidade redução de custos qualquer que seja a natureza é sempre um motivo para empresas buscarem, os custos com publicidade para empresas de pequeno porte pode apresentar um grande problema para sua sobrevivência e principalmente no setor de supermercados que é cada vez mais atacado pela concorrência dos hipermercados que chegam a cidade com certa frequência; os consumidores estão cada vez mais exigentes e por essa razão para os participantes a melhoria dos produtos e serviços é um fator relevante para empresa buscar um apoio na rede de cooperação; o desempenho econômico um outro motivo uma vez que buscam sempre maximizar seus lucros e minimizar seus custos; as relações de confiança que as ações conjunta proporcionam, pois os riscos e incertezas são rateados por todos os membros e por ultimo o oportunismo a empresa enxergou na participação uma chance de tirar proveito dessa nova configuração.

As vantagens observadas que levaram os participantes a integrarem a rede são de ordens econômicas e sociais pelo que se pode observar, quando evidenciado a vantagens de se adquirir novas formas de lidar com o mercado fica clara a vantagem de ordem social refletida pelo capital social um ativo intangível importantíssimo para o desenvolvimento das organizações; participar da rede traria para empresa vantagens contínuas segundo seus participantes; as desvantagens foram superadas de forma parcial; os custos gerais foram reduzidos e assim a empresa se tornou mais competitiva no mercado.

O grau de confiança apresentado na rede foi avaliado e foram observados os seguintes pontos: os conflitos e problemas econômicos dos membros são debatidos e é procurada soluções; o nível de flexibilidade é média, o que é importante ressaltar é comum nesse tipo de rede formal a flexibilidade é baixa, porém, uma rede não é 100% uma única tipologia ela pode apresentar inclinações para outras; o grau de participação dos membros é considerado aceitável uma vez que a maior parte participa das reuniões e decisões da rede; participar da rede trouxe conhecimento as empresas isso demonstra a aprendizagem coletiva e por ultimo o nível de confiança entre os participantes é considerado satisfatório.

Para avaliar o quanto os objetivos e vantagens foram concretizados com a participação na rede foi elaborada uma escala de *likert* e com diversas afirmativas sobre os temas. Para os empresários foi considerada de “alta” a “muito alta” o nível de concretização das vantagens de se participar da rede de cooperação compre mais de acordo com os empresários. Ainda segundo os mesmos, os motivos que os levaram a participar da rede se concretizaram da mesma maneira que o as vantagens com nível de “alto” a “muito alto”.

De acordo com as características das Redes de (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) A Rede Compre Mais de Supermercado, se configura como rede associativa uma vez que surge a união de empresas visando à obtenção de ganhos de escala. Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa. Formalizados por contrato específico. Utilizados com fim predeterminado. Tempo de duração a vincular-se a realização do objetivo definido em contrato. Nessa configuração buscam-se os seguintes benefícios: Interesses comuns direcionados a superar obstáculos ou proporcionar novos negócios aos membros. A Coordenação é democrática, na qual o quadro diretivo deve ser eleito em assembleia. Existência de norma e procedimentos que garantem o controle e o monitoramento do desempenho. Formação de equipes com a divisão de trabalho entre as empresas envolvidas.

Em uma análise geral observou-se que uma vez estabelecida de cooperação em redes os objetivos esperados pelos membros foram alcançados. Os principais motivos para participar foram por conta da concorrência e econômicos. Os cinco ganhos competitivos estão presentes na rede. Observando as articulações entre os membros o grau de confiança é considerado médio. E os motivos que levaram as empresas a participar de fato se concretizaram.

5 CONCLUSÕES

É notório que cada vez mais as organizações têm buscado soluções competitivas para enfrentar as transformações do ambiente. Perante essa realidade as empresas estão dosando a competição e cooperação, uma vez, que concorrer muitas vezes não é a saída mais inteligente ou mesmo a cooperação é fundamental para sobrevivência no mercado. Para sobreviver a esse ambiente, as empresas estão recorrendo a “co-operação” as mesmas estão se unindo através das redes para cooperarem conhecimento, recursos, inovação, aprendizagem, e para competir com as empresas que não participam de uma rede. As pequenas e médias empresas buscam nessa configuração concorrer de igual para igual com adversários, mas também é uma oportunidade para grandes organizações alcançarem novos segmentos de mercados.

Este estudo levantou à problemática uma vez estabelecida a rede os participantes conseguiram atingir os objetivos e obter ganhos competitivos com a participação. O objetivo geral da pesquisa foi Identificar se ocorrem ou não ganhos competitivos na Rede de Compre Mais de Supermercados tendo com base o modelo dos cinco ganhos das redes de cooperação, (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). E os objetivos específicos demonstraram os motivos e vantagens que levaram as empresas a participar; os possíveis ganhos dessa participação da rede; e obter a avaliação dos resultados obtidos por parte dos participantes e a avaliação da articulação na rede para identificar os níveis de confiança.

A condução do trabalho foi realizada através do método descritivo do caso, para o qual foi selecionada a Rede Compre Mais de Supermercados inserida no setor de varejo alimentício. Os dados foram coletados por meio de questionários respondidos pelos empresários da rede. A análise dos dados proporcionou um melhor entendimento dos objetivos que levaram os empresários a cooperarem como também as vantagens obtidas e os motivos para participar assim como concretização dos mesmos posteriormente.

Os resultados observados permitiram concluir que as participações das empresas na rede geram ganhos e vantagens importantes para sua permanência no mercado como também para enfrentar a concorrência, aproveitar novas oportunidades e para inovações necessárias nos dias atuais. A rede tem que procurar manter seu desempenho para que continue atender os anseios dos participantes e atrair novos com a adaptabilidade e flexibilidade.

As recomendações pertinentes ao tema podem ser vistas como elementos facilitadores para que a rede possa atrair novos participantes e dispor de uma abrangência maior dentro da sua área de atuação, pois as redes de cooperação seguindo a máxima de “união faz a força” mostra que quanto mais pessoas lutando por um objetivo por uma vantagem maiores são as

chances de serem alcançadas. É necessário que os empresários sigam buscando conhecer cada vez mais sobre o tema, pois o conhecimento acerca do tema pode proporcionar um entendimento de como obter mais benefícios da rede.

Algumas limitações neste trabalho que precisam ser apontadas. Uma delas é o perfil dos respondentes, que é muito homogêneo por se tratar de proprietários de empresas e poucos interessados em pesquisas acadêmicas. Além disso, este estudo restringiu-se a um contexto de uma rede composta por apenas vinte e três associados. Diante do exposto, sugere-se que novos estudos sejam realizados no intuito de analisar de forma mais abrangente o quanto as empresas em redes conseguem alcançar seus objetivos que levaram as mesmas a participar.

A Rede Compre Mais de Supermercados teve início através de uma ação oportunista na qual os membros tinham saído de outra rede maior que abrange vários estados e decidiram fundar uma nova rede, muitos continuam até hoje o motivo para participar foi continuar na configuração de rede agora com mais autonomia e com um direcionamento maior no Estado da PB, mas a visão os objetivos dos outros membros diferem e muito são os objetivos e motivos que levam uma empresa a participar de uma rede de cooperação, porém, pesquisar conhecer os mesmos é de extrema importância para que a empresa possa direcionar suas estratégias e para determinadas áreas da empresa afim de adquirir sempre um retorno satisfatório para os membros e atrair novos participantes.

Este estudo contribuiu para a academia no sentido de sugerir novas pesquisas na área de redes empresariais que apresenta crescimento em diversos setores, como também é uma contribuição para compreensão local do tema. O conhecimento e pesquisa sobre redes empresariais podem proporcionar uma nova saída para o varejo local de supermercados se posicionarem diante da concorrência dos grandes hiper mercados que se instalam na região.

Pode-se afirmar, também, que este trabalho é uma pequena contribuição para empresas participantes da rede de cooperação compre mais uma vez que o mesmo aponta os ganhos, os motivos e outras variáveis importantes para continuidade da rede como para atrair novos participantes direcionando suas estratégias.

As pequenas empresas do setor supermercadista vivem sobe pressão constante do mercado muitas vezes acaba por ficar no domínio dos grandes atacadistas. Para todos os lados que as empresas se movem encontram riscos para sua permanência no mercado, dessa forma todo conhecimento adquirido sobre cooperação em redes é importante, pois o uso dessas estratégias será importante para manter a organização consciente das alternativas a que dispõem para enfrentar esses perigos do mercado.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. Pesquisa de Redes: setor busca crescimento sustentável. **SuperHiper**, janeiro, 2012. Disponível em:<[http:// www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)> Acesso em 20/07/2012.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidade para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- AXELROD, Robert. **La Evolución de la Cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos.** Madri: Alianza Editorial, 1986.
- AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation.** London: Penguin Books, 1990.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.
- CÂNDIDO, G. A.; Abreu, A. **Os conceitos de redes e as relações intraorganizacionais: um estudo exploratório.** In: EnANPAD, 2000. Florianópolis.Anais... Florianópolis: ANPAD 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede- a era da informação: economia, sociedade e cultura-** Volume 1. São Paulo: Paz & Terra, 2002.
- CDL CG. Pesquisa do Setor Varejista em Campina Grande: **Varejo na Paraíba: Comércio de Campina Grande cresce mais que o resto do Estado em Março**, janeiro, 2012. Disponível em:< <http://cdlcampina.org.br>> Acesso em 20/07/2012.
- DIEESE. Pesquisa do Setor Varejista: **Comércio em 2011: Um balanço dos principais indicadores**, março, 2012. Disponível em:< <http://www.dieese.org.br> > Acesso em 25/07/2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRAY, Barbara; WOOD Donna. **Collaborative Alliances: Moving from Practice to theory.** Journal of Applied Behavioral Science 1991.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- LEÃO, D. A. F. S. **Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes.** In: 2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos ANPAD, 2005.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARINHO, Raul. **Prática na Teoria: aplicações da teoria dos jogos e da evolução ao negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARTELETO, Regina Maria. **Análise das Redes Sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ciência da Informação, Brasília, volume 30, n. 1, jan./abr. 2001.
- NALEBUFF, B. J; BRANDENBURGER, A. M. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- PESQUEUX, y. **Organisations: modèles et représentations**. PUF, Paris, 2002.
- PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- SABEL, C. **Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy**. In: COLEMAN, J.; BOURDIEU, P. Social theory for a changing society. Boulder: Westview Press, 1991.
- SILVA, V. **Cooperación interempresarial: desafio a las políticas regionales**. S.l. DPPR/ILPES, set. 1993. Mimeo
- TSAI, W. **Social structure of cooperation within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing**. Organizational Science. V 13, 2002.
- VERGARA, S. V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERSCHOORE, Jorge R.S; BALESTRIN, Alsones. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.
- YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WERNER, Alexandre; SEGRE, Lídia M. **“Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego”**. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v.28, n.1, Jan./Abr., 2002. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo/bts/281/boltec281e.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2005.

APÊNDICE

Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Curso Administração de Empresas
Trabalho de Conclusão do Curso
Tema: Redes Empresariais
Orientadora: Dr^a Lucilene K. Bandeira
Aluno pesquisador: Clebson Ferreira da Silva

Prezado Empresário,

Este questionário é parte integrante de pesquisa do curso de graduação em Administração da UFCG, no qual gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo as questões a seguir. Os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restritos às atividades científicas. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Questionário

1-Quais foram os motivos que o levaram a participar da Rede Compre Mais?

- Reduzir Custos e valorizar seu negócio;
- Poder de barganha diante dos fornecedores;
- Enfrentar a concorrência
- Superar riscos e incertezas do mercado
- Fazer parte de uma marca forte;
- Outros (Citar abaixo)

2- Outro motivo que te levou a participar da Rede foi?

- Facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal.
- Facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos.
- Melhoria da imagem da empresa.
- Aumento das formas de pagamento para clientes (cartão de crédito e convênios)
- Redução de custos com publicidade (televisão, rádio, folders e jornais).
- Outro (Citar abaixo)

3- Ao participar da rede compre Mais sua empresa apresentou melhoras nos serviços e produtos?

- Sim Não

4- Em quanto por cento você pode quantificar o fator econômico como motivo para sua participação na rede?

- 10% 30% 50% 75% 100% Outro

5- Em sua opinião, a concorrência acirrada e a ameaça de novos entrantes foram motivos significativos para que sua empresa viesse a fazer parte da rede?

- Sim Não

6- Dentre as variáveis abaixo, qual mais influenciou sua participação na rede?

- O papel da liderança como fator aglutinador;
 O status que os participantes do grupo possuem;
 As relações de confiança que promovem ações conjuntas;
 A racionalidade limitada e oportunismo;
 As estratégias para minimização de custos de negociação e de comunicação.
 Outro

Ganhos ao participar da Rede.

1- Após entrar na rede, quais os primeiros resultados observados?

- Ganhos de Escala
 Novas estratégias para lidar com o mercado
 Adquiriu conhecimentos que não tinha antes
 Marca forte no mercado
 Outro. (Qual?)

2- Os resultados obtidos a princípio se mantêm até os dias atuais?

- Sim Não

3- As desvantagens que sua empresa apresentava diante dos concorrentes foram superadas com a sua participação na rede?

- Totalmente
 Parcialmente

4- Sua participação na Rede reduziu os custos da sua empresa no geral?

- Sim Não

5- Com sua participação na rede você está com preços mais competitivos?

- Sim Não

6- Para você qual dos cinco fatores de competição apresentados nas redes empresariais trouxe vantagens para sua empresa?

- Ganhos de escala e de poder de mercado
 Provisão de soluções

- Aprendizagem e inovação
- Redução de custos e riscos
- Relações sociais

7- Depois de integrar a rede sua empresa um comportamento mais competitivo diante dos grandes concorrentes?

- Sim Não

Articulação da Rede.

1-Seus conflitos são debatidos e buscasse soluções na rede para os mesmos?

- Sim Não

2-Quanto ao grau de flexibilidade qual o nível apresentado nas relações econômicas que envolvem a rede?

- Baixa
- Média
- Alta

3- Em relação ao grau de participação dos membros da rede. Você julga como?

- Todos participam
- Alguns não participam
- A maior parte não participa

4-Você tinha conhecimentos acerca do assunto de cooperação em redes empresariais, antes de fazer parte da Compre Mais?

- Sim Não

5- Com sua participação na Rede Compre Mais você adquiriu conhecimentos acerca do assunto de cooperação em redes empresariais?

- Sim Não

6- Como você acredita estar o nível de confiança entre os participantes?

- Satisfatória
- Insatisfatória

QUESTIONÁRIO

Orientações: Este questionário está relacionado aos motivos que o fizeram participar da rede e aos ganhos competitivos obtidos com a sua **participação, ou seja, o que você considera que vem alcançando por integrar a Rede**. Para cada enunciado, por favor, indique o seu grau de concordância em relação à afirmação descrita, assinalando um número de 1 a 5, conforme legenda abaixo:

Responda as questões 1 a 5 conforme o grau de concordância descrito na a tabela a seguir:

Grau de concordância				
1	2	3	4	5
Muito Baixo	Baixo	Nem um nem outro	Alto	Muito Alto

Vantagens percebidas com a participação na rede					
	1	2	3	4	5
1: Participar da Rede proporcionou benefícios junto ao mercado como: poder de barganha perante os fornecedores, comprando em larga escala, reduzindo assim os custos .					
2: A participação em rede trouxe uma redução de riscos e custos.					
3: A integração na rede proporcionou acesso a um capital social .					
4: A Rede contribuiu para a geração de aprendizagem coletiva nas soluções dos problemas enfrentados.					
5: A participação na Rede proporcionou aprendizagem coletiva e inovação para a empresa .					
6: A participação na Rede proporcionou aumento de faturamento.					
7: Atuar na rede proporcionou um aumento no portfólio de produtos e serviços da empresa.					
8: A participação na Rede fez com que a carteira de clientes da empresa fosse fortalecida.					
Os motivos que me fizeram participar da rede se concretizaram...					
	1	2	3	4	5
1: Reduzir as incertezas e obter estabilidade.					
2: Maior Escala e Poder de Mercado.					
3: Geração de soluções e aprendizagem coletivas					
4: para ter um diferencial dos concorrentes que não estão em rede e são maiores.					
5: Redução de Custos e Riscos					
6: Acúmulo de Capital Social					
7: Pela confiança que vejo entre os participantes.					
8: Por ser uma tendência.					

Obrigado!!!