



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

**Identificação da viabilidade da formação de uma rede de compras para
pequenos supermercados da região de Campina Grande - PB**

LINDECY DA SILVA PEREIRA

Campina Grande – 2013.

LINDECY DA SILVA PEREIRA

Identificação da viabilidade da formação de uma rede de compras para pequenos supermercados da região de Campina Grande - PB

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. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Campina Grande -2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Lindecy da Silva Pereira

Aluna

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2013.

LINDECY DA SILVA PEREIRA

**Identificação da viabilidade da formação de uma rede de compras para
pequenos supermercados da região de Campina Grande - PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.
Examinadora

Raquel Andrade Barros, Mestre.
Examinadora

Campina Grande - 2013

À Deus porque Dele, por Ele, e para Ele são todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

À Deus, porque sem Ele nada posso fazer, agradeço pela vitória concedida, por estar presente em cada momento da minha vida, me dando graça e sabedoria. Glorifico a Ele, por esta conquista.

Aos meus pais Adari e Marizene por serem os responsáveis por este momento na minha vida, por todo amor, esforço e dedicação. Agradeço imensamente pelo incentivo, por acreditarem em mim e por não medirem esforços para que sempre tivesse o melhor.

Aos meus irmãos Lindemberg e Lindenglécia, por todo amor, carinho e companheirismo.

Aos meus familiares pelo apoio, incentivo e receptividade, aceitando contribuir com a minha pesquisa.

Ao meu namorado Felipe Reis pelo apoio constante e incentivo no meu desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos: Orécia Fernandes, Ingrid Farias, Maria Freires, Priscila Rosales, Ana Karoliny, Cledja Patricia, Karol Marinho, Reginaldo Bezerra e Ednaldo Clécio por terem contribuído para o meu crescimento pessoal e por todos os momentos de alegrias e superações compartilhadas no decorrer do curso.

A todos os professores do curso de Administração que fizeram parte diretamente desta minha trajetória acadêmica, meu muito obrigada pelos ensinamentos e pela rica contribuição na minha formação profissional.

A minha orientadora Ana Cecilia pelo carinho, paciência, incentivo e dedicação ao longo da construção deste trabalho.

Por fim agradeço a todas as pessoas que indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

PEREIRA, L. S. **Identificação da viabilidade da formação de uma rede de compras para pequenos supermercados da região de Campina Grande – PB.** 58 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

O modelo de organizações baseada na funcionalidade, no caráter burocrático e na organização racional do trabalho estabelecem barreiras à mudança e a inovação no âmbito das empresas, não atendendo mais as necessidades demandadas pelo ambiente e pela nova gestão de negócios, na qual as estruturas organizacionais estão cada vez mais, flexíveis e integradas. Surgindo então os novos formatos organizacionais, dos quais pode-se destacar as redes como uma forma de obter vantagem competitiva e, de forma mais específica, a rede de compras como uma forma de ganhos logísticos e aperfeiçoamento da estratégia competitiva. Desta maneira, é importante que as empresas que formam uma rede possuam características semelhantes no que se refere as suas atividades desenvolvidas e as suas políticas de trabalho para que somem seus esforços alinhados com a cooperação afim de atender as suas necessidades. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados paraibanos, a partir do modelo de Reis (2009). Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Reis (2009) de análise das dimensões essenciais para criação de uma rede de compras, aplicados com 13 (treze) micro empresas de base familiar do segmento de supermercados localizados na região de Campina Grande, Paraíba. Em termos metodológicos a pesquisa é caracterizada como sendo quali-quantitativo, descritiva, e conduzida sob a forma de múltiplos casos. Os resultados alcançados demonstraram que as empresas estudadas possuem a viabilidade de formarem uma rede de compras. Tal resultado foi corroborado nas 6 (seis) dimensões estudadas, a saber: ambiente de negócios e competências, relacionamentos, processo de formação, aspectos socioculturais, aspectos de cooperação e cultura da tecnologia da informação. Porém, dentre estas variáveis a dimensão aspectos de cooperação possui menor relevância na perspectiva dos gestores, portanto necessita que os líderes da rede alinhem esta variável com as demais afim de que a rede seja implantada e alcance o desenvolvimento competitivo frente aos seus concorrentes.

Palavras chave: Estratégia, Novos formatos organizacionais, Rede de compras, Micro empresas.

PEREIRA, L. S. **Analysis of the feasibility in forming a shopping network for small supermarkets in the area of Campina Grande - PB.** 58f. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraiba, 2013.

ABSTRACT

The organization model based on functionality, as well as on bureaucratic character and on a reasonable work organization establish barriers concerning shift and innovation within companies not attending the necessities demanded by the ambience and by the new business management, in which the organizational structures are increasingly flexible and integrated. With the emergence of new organizational formats, networks are highlighted as ways of obtain competitive advantage and, more specifically, the shopping network as a means of logistic profits and the improvement of competitive strategies. This way, is it important that the enterprises which form a network possess similar features regarding their developed activities and their work politics as to sum their efforts along with cooperation, in order to attend their necessities. In this viewpoint, this study aims at identifying the feasibility related to the constitution of a shopping associative network as a competitive strategy for micro enterprises pertaining to the supermarket segment in Paraiba, as from Reis model (2009). To accomplish this aim, Reis (2009) analysis model was used, considering the essential dimensions for creating a shopping network, applied in 13 (thirteen) micro family-based enterprises pertaining to the supermarket segment located in Campina Grande-Paraiba. As to methodological terms, this research is qualitative, quantitative and descriptive, conducted through multiple cases. The accomplished results showed that the studied enterprises present the feasibility for building a shopping network. This result was confirmed in the 6 (six) dimensions studied, namely: business environment and competences, relationships, formation process, socio-cultural aspects, cooperation aspects and technology of information culture. However the cooperation aspects dimension have the least relevance in the managers' perspective, therefore it shows the necessity that the network leaders align this variable with the others so that the network will be implanted and then reach the competitive development against their competitors.

Keywords: strategy, new organizational formats, shopping network, micro enterprises.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Síntese dos Ganhos Competitivos da Empresas de Cooperação	21
Quadro 02: Conceito de “redes” sob a visão de diferentes autores, em ordem cronológica	25
Quadro 03: Dimensões Formadoras dos Fatores Críticos	29
Quadro 04: Dimensões e variáveis que compuseram o questionário	34
Quadro 05: Classificação dos requisitos de acordo com atributos de satisfação	35
Quadro 06: Relevância por variável na dimensão ambiente de negócios e competências	39
Quadro 07: Relevância por variável na dimensão relacionamentos	41
Quadro 08: Relevância por variável na dimensão processo de formação	43
Quadro 09: Relevância por variável na dimensão Aspectos Sócio- Culturais	45
Quadro 10: Relevância por variável na dimensão Aspectos de cooperação	47
Quadro 11: Relevância por variável na dimensão Cultura da Tecnologia da Informação	49

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição da Situação-Problema	12
1.2 Objetivos da Pesquisa	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa do Estudo	15
1.4 Estrutura do Trabalho	16
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Estratégia	17
2.2 Novos Formatos Organizacionais	19
2.3. Rede de Compras	26
2.3.1 Modelo de Reis (2009)	27
CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Caracterização da Pesquisa	31
3.2 Caracterização do Universo da Pesquisa	32
3.3 Definição das Variáveis de Pesquisa	33
3.4 Ordenamento, tratamento e análise dos Dados	35
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 Apresentação e análise dos resultados	37
4.1.1 Dimensão Ambiental de negócios e competências	36
4.1.2 Dimensão Relacionamentos	40
4.1.3 Dimensão Processo de Formação	42
4.1.4 Dimensão Aspectos Sócio - culturais	44
4.1.5 Dimensão Aspectos de Cooperação	46
4.1.6 Dimensão Cultura da Tecnologia da Informação	47

CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53
ANEXOS	57

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os aspectos gerais da pesquisa, apresentando a delimitação do problema a ser estudado, os objetivos que orientam o estudo, a justificativa e, por fim, expõe uma síntese da estrutura do trabalho contemplando os aspectos principais de cada um dos capítulos.

1.1 Definição da Situação-Problema

O modelo de organizações baseada na funcionalidade, no caráter burocrático e na organização racional do trabalho estabelecem barreiras à mudança e a inovação no âmbito das empresas, não atendendo mais as necessidades demandadas pelo ambiente e pela nova gestão de negócios, na qual as estruturas organizacionais estão cada vez mais, flexíveis e integradas.

Segundo Cândido (2001) as empresas que poderão obter as devidas condições para sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto organizacional serão aquelas empresas que tenham ou venham a adquirir a capacidade de reagir às implicações das mudanças e, ao mesmo tempo possam prever as mudanças e desenvolvam antecipadamente as suas estratégias. Isto traz a necessidade da criação de novas ferramentas e mecanismos para as novas práticas organizacionais.

Diante disto, as organizações buscam garantir sua sobrevivência no mercado no qual estão inseridos, de forma a se desenvolverem e atuar de modo competitivo, não cabendo mais no atual cenário, a atuação engessada, individualizada no mercado, principalmente no que se refere a pequenas empresas, surgindo portanto, a utilização de modelos de parceria, alianças estratégicas, redes de empresas e todos os tipos de cooperação entre empresas como forma de vantagem competitiva.

Castells (2001) define rede como conjunto de nós interconectados, onde ressalta que a intensidade e a frequência da interação dos atores sociais são maiores se esses atores forem nós de uma rede do que se não pertencerem a ela. Segundo o mesmo autor, a formação e o desempenho de uma determinada rede dependerão de dois de seus atributos fundamentais: a conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus

componentes; e, a coerência, isto é, à medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores.

Segundo Verschoore (2006) os benefícios das organizações atuarem em rede não estão somente relacionados a possibilidade de ampliar a força de mercado, como também em enfrentar a concorrência e acrescentar representatividade a organização, mas também prover soluções, compartilhar ideias e experiências, reduzir custos e riscos, além das relações sociais, proporcionando com isso diferenciais competitivos.

Nesse contexto, é importante que as empresas que formam uma rede possuam características semelhantes no que se refere as suas atividades desenvolvidas e as suas políticas de trabalho para que somem seus esforços alinhados com a cooperação afim de atender as suas necessidades.

Difícilmente uma rede será estruturada de forma idêntica à outra, cada rede oferecerá benefícios as organizações que as constituem, facilitando que as empresas participantes atuem com melhor capacidade de reagir ao mercado e por consequência contribuam com a vida econômica da empresa e para geração de vantagem competitiva.

Os clientes, fornecedores, entrantes em potencial, concorrentes atuais e produtos substitutos, são consideradas por Porter (1985) como forças que atuam na geração de vantagem competitiva. No mercado os fornecedores e clientes têm o poder de negociação para forçar a baixa de preços, os clientes conseguem maior poder de negociação a medida que aumenta o volume de pedido. Com isso a área de compras deve ser vista como uma atividade estratégica que pode gerar vantagem competitiva.

Aliar a atividade de compras com a atuação em uma rede interorganizacional permite que as micro e pequenas empresas não percam a competitividade ao definir a precificação de seus produtos. Assim, é cada vez mais evidente a necessidade de que pequenos e micros empresários varejistas, associem-se para conquistar novos mercados e tornarem-se competitivos.

É nesta perspectiva que Oliveira et al. (2007) destaca que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, e delas com o ambiente onde se localizam, vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras.

Reconhecendo-se os diversos benefícios da atuação em rede, observa-se que cada vez mais empresas dos mais variados setores estão se associando para buscarem formas de competir com as grandes empresas, bem como aumentar o poder de compra. Com base neste entendimento, Reis (2009) propõe um modelo que analisa dimensões essenciais para criação de uma rede de compras. Tal modelo embasa esse estudo e é composto por 6 (seis) dimensões e 25 (vinte e cinco) variáveis, sendo estas variáveis distribuídas em: 5 (cinco) variáveis na dimensão ambiente de negócios e competências; 4 (quatro) variáveis na dimensão relacionamentos, 4 (quatro) variáveis na dimensão processo de formação, 4 (quatro) variáveis na dimensão aspectos socioculturais, 4 (quatro) variáveis na dimensão aspectos de cooperação e por fim 4 (quatro) variáveis na dimensão cultura da tecnologia da informação.

A partir destas considerações, para a realização deste trabalho escolheu-se 13(treze) micro empresas do ramo supermercadistas com administração de base familiar, sendo 11 (onze) delas presentes em diversos bairros do município de Campina Grande e 2 (duas) presentes no município de Barra de Santana, Paraíba. A justificativa para tal escolha deu-se partindo do princípio que o estabelecimento de laços de cooperação e confiança são condições para que haja a formação em rede, características estas encontradas nas relações entre as 13 empresas estudadas, uma vez que são empresas pertencentes a mesma família, portanto, possuem histórias semelhantes bem como o modo de gerir suas empresas. Assim, pode-se definir o problema da pesquisa como sendo: **Quais os fatores de viabilidade para a formação de uma rede de compras?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores de viabilidade para constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados paraibanos, a partir do modelo de Reis (2009).

1.2.2 Objetivos específicos

- Explorar abordagens, conceitos e tipologias sobre redes de empresas;
- Identificar o que é relevante em uma rede de compras na dimensões: ambiente de negócios e competências; relacionamentos; processo de formação; aspectos sócio-culturais; aspectos de cooperação e na dimensão cultura da tecnologia da informação;
- Adaptar a classificação dos requisitos para a formação de uma rede de compras de acordo com o modelo de Reis (2009).

1.3 Justificativa do Estudo

O crescimento econômico do município de Campina Grande impulsionou o surgimento e crescimento de redes de supermercados e da instalação de grandes empresas atacadistas, que atendem de forma direta o consumidor final. Com isso, obriga os supermercados de bairro, que predominantemente são geridos por famílias de forma intuitiva, com reações reativas uma vez que não possuem planejamento estratégico de suas atividades, a criarem estratégias para sobreviver e competir no mercado atual.

O fato de pequenos supermercados operarem com um volume de compras reduzido, diminui de modo considerável o poder de barganha junto aos fornecedores, que proporcionam melhores condições a empresas de grande porte devido o significativo volume de compras.

Como estratégia para obtenção de maior poder de barganha, melhores condições de preços e prazos com seus fornecedores, surge as redes, permitindo que as empresas participantes alcancem maior competitividade, atraindo mais clientes, a partir do menor custo dos produtos, conseqüentemente aumentando o número de vendas e a margem de lucro.

Assim, pretende-se verificar se pequenas empresas do ramo supermercadista, podem criar uma rede de compras, que contribua para a obtenção de vantagem competitiva e fortalecimento junto ao mercado, uma vez que tais empresas precisam desenvolver estratégias que permitam a sobrevivência e a superação das adversidades do mercado.

Assim, neste trabalho, fez-se uso do Modelo de Reis (2009) para identificar quais os fatores críticos melhor contribuem para a implantação de uma rede de compras para as empresas

pesquisadas. Portanto, as informações obtidas nesta pesquisa podem contribuir para que as empresas em estudo, identifique quais as variáveis que contribuem positivamente para a implantação de uma rede de compras e por conseguinte oportunizem a geração de vantagem competitiva.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo apresenta de maneira sucinta o tema abordado, contextualizando-o e justificando-o, além abordar os objetivos pretendidos com a pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a teoria abordada para fundamentar a escolha do tema, a saber: Estratégia, Novos formatos Organizacionais, Redes, Rede de Compras e o Modelo de Reis (2009).

No terceiro capítulo estão esboçados os procedimentos metodológicos que nortearam a construção da pesquisa, abordando a caracterização e técnicas da pesquisa, a caracterização do universo da pesquisa, a definição das variáveis da pesquisa, o ordenamento e tratamento dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos, a partir da aplicação das bases do modelo mencionado na fundamentação teórica, relacionando o aporte teórico com as análises do estudo de caso.

Por fim, o quinto capítulo aponta as considerações finais do estudo, seguido das referências e anexos.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a fundamentação teórica utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Assim, o primeiro tópico explicita as discussões acerca de estratégias. No tópico subsequente é apresentado os novos formatos organizacionais e em seguida destaca-se as redes inteorganizacionais, suas tipologias, norteando para rede de compras. O tópico final deste capítulo, aborda o modelo elaborado por Reis (2009) que foi aplicado neste trabalho.

2.1 Estratégia

A palavra “estratégia” deriva do grego *strategos* que originalmente significa general no comando das tropas. O seu uso já era conhecido há 500 anos a.C. e com as mudanças decorrentes ao longo do tempo, a palavra passou a ser usada também no ambiente empresarial, como uma habilidade gerencial (RIBERO, 2012).

Nesta perspectiva, Ribeiro (2012) faz uma analogia entre “estratégia de guerra” e “estratégia gerencial”, concluindo que atualmente, existe uma “guerra empresarial” na qual a empresa precisa definir a sua tática baseada no autoconhecimento, no estudo e na análise permanente dos ambientes competitivos e da concorrência.

Para Kaplan e Norton (1997) a escolha dos segmentos de mercado e dos clientes que as unidades de negócios pretendem servir, a identificação dos processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência e a seleção das capacidades individuais e necessárias para o alcance dos objetivos internos diz respeito à definição de estratégia.

No entanto, Kotler (2000) afirma que é necessário colher informações competitiva junto ao ambiente externo, interpretar essas informações e utilizá-las de forma correta para uma melhor decisão estratégica, portanto as empresas devem ter suas estratégias baseadas em uma análise tanto dos clientes como da concorrência.

De acordo com Oliveira *et al* (2011) os estudos sobre estratégia tiveram início com Chandler em 1962, através da definição de que os objetivos organizacionais seriam os principais pontos para alocação dos recursos de uma organização, defendendo que as empresas deveriam ter maior atenção no uso dos recursos afim de aplicá-los de forma racional e eficiente.

Bethlem (1998) afirma que as dificuldades semânticas da área de estratégia são enormes e que há discordâncias entre as dezenas de definições para os conceitos principais. Diante disso, defende que estratégia é um conceito que precisa ser aprendido, no sentido, de que é necessário saber utilizar para que então a estratégia se torne real e seja bem executada. Ao considerar as discordâncias e concordâncias, Cardoso (2007) relaciona a estratégia tanto à organização quanto ao ambiente, possuindo deste modo, essência complexa que envolve questões relacionadas que vão desde o conteúdo até os processos, portanto, existe em diferentes níveis.

Já Oliveira (1991) relaciona a estratégia com a arte de utilizar de modo adequado os recursos, físicos, financeiros e humanos, tendo como objetivo a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Segundo Barney e Hesterly (2007) a estratégia de uma empresa é definida como uma teoria de como obter vantagem competitiva, sendo uma boa estratégia aquela que realmente gera tais vantagens. Destacando que, como raramente é possível saber com certeza se a estratégia escolhida é a correta, é melhor tratar a estratégia como uma teoria que irá se desenvolver e com esta evolução pode ser explorada para que seja alcançada a vantagem competitiva.

Porter (2004), no entanto, define estratégia como sendo a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria, a fim de obter uma posição lucrativa e sustentável contra as forças da concorrência.

Ainda considerando a definição de estratégia, Mintzberg *et al* (2000) menciona que o termo estratégia é umas das palavras que de modo inevitável é definida de uma forma, porém frequentemente usa-se de outra. Diante disto, apresenta cinco definições acerca de estratégia:

- **Plano:** uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a seguir;
- **Padrão:** consiste um comportamento ao longo do tempo, também chamada de estratégia pretendida;
- **Posição:** localização de determinados produtos em determinados mercados;
- **Perspectiva:** maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- **Pretexto:** uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Conforme Zaccarelli (2004) a estratégia direciona as decisões organizacionais referentes a interações com concorrentes, de modo que por meio dessas interações se obtenha vantagens

competitivas. Desse modo, tendo por base algumas definições apresentadas, alusivas ao termo estratégia, percebe-se sua relação direta com a competitividade.

No entanto, as constantes mudanças nos cenários de atuação organizacional impulsiona novas formas de interação com os concorrentes, surgindo com isso, novos formatos organizacionais como estratégia para as organizações, tema este, que diante da sua relevância para este estudo, será tratado no tópico seguinte.

2.2 Novos Formatos Organizacionais

As alianças, parcerias e relações entre organizações constituem exemplos de novos formatos organizacionais que geram novas oportunidades de negócios que se viabilizam tendo por base, novas formas de atuarem, como por exemplo, as redes interorganizacionais de cooperação.

Nesse sentido, as organizações buscam garantir sua sobrevivência no mercado nas quais estão inseridos, de modo a se desenvolverem e atuar de forma competitiva, não cabendo mais no atual cenário a atuação engessada, individualizada no mercado, principalmente no que se refere a pequenas empresas, fazendo-se necessário, portanto que as organizações busquem relacionamentos cooperativos como estratégia competitiva.

Sob esta perspectiva Amato Neto (2000) apresenta uma série de necessidades que levam as empresas a cooperarem entre si, necessidades estas, que atuando isoladamente as empresas teriam dificuldade em satisfazê-la. Dentre estas necessidades, estão: a combinação das competências, o compartilhamento dos riscos, o fortalecimento do poder de compra, a força competitiva de forma a pressionar o mercado, entre outras.

Nesta perspectiva, Eiriz (2001) propõe 16 tipos de alianças estratégicas, alocados em três domínios de cooperação, sendo eles: domínio comercial, domínio técnico e domínio financeiro. Dentre eles pode-se destacar:

- **Central de compras:** estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus *inputs* fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias primas ou outras. Através da cooperação

na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços, mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.

- **Consórcio:** esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projeto. Muitas vezes, o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e aprofundamento da relação.
- **Join Venture:** verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As *joint ventures* são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.

De modo semelhante, outros autores apresentam alguns tipos de aliança, tais como:

- **Clusters:** concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades (PORTER, 1998).
- **Aliança estratégica:** aliança entre empresas para ampliar ou fortalecer a competitividade das mesmas, obtendo vantagens dos diversos tipos, tais como: economia de escala ou de aprendizado, distribuição do risco, acesso aos mercados locais e às tecnologias, etc. (PORTER, 1998).
- **Arranjo Produtivo Local (APL):** aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico específico, apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Após algumas colocações sobre os novos formatos organizacionais, faz-se necessário compreender e especificar mais detalhadamente os conceitos relacionados a redes empresarias,

e os benefícios possíveis por meio delas, uma vez que este é o formato organizacional foco desse estudo.

Segundo Lewis (1992) as redes organizacionais é um grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças mútuas. Ainda nesta perspectiva Human e Provan (1997 *apud* BALESTRIN; VARGAS; 2003), afirma que as redes de pequenas empresas diferem dos outros tipos de alianças estratégicas por três motivos principais:

- 1) As redes de pequenas empresas são formadas por várias empresas, que mesmo trabalhando em conjunto continuam independentes;
- 2) As redes promovem recíprocas interdependências, sendo alimentadas pelos participantes. As relações são coordenadas pelos próprios participantes e realizadas com pouca formalidade, facilitada pela interação entre os membros;
- 3) A participação em uma rede está ligada à proximidade geográfica, por meio da qual os participantes combinam competências centrais para o alcance dos objetivos e se beneficiam das estruturas comuns.

Nesta perspectiva, Balestrin e Verschoore (2008) analisaram e reuniram um conjunto de variáveis que afetam os ganhos competitivos gerados pela cooperação, os quais apresentam-se sintetizados no Quadro 01, com suas respectivas, definições, variáveis e referências.

Quadro 01 - Síntese dos Ganhos Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação

Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis	Referencias
Escala e Poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha; Relações comerciais; Representatividade; Credibilidade; Legitimidade; Força de mercado.	Dimaggio e Powell (1983); Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni e Baden- Fuller (1995); Human e Provan (1997); Perrow (1998); Campbell e Goold (1999); Macadar (2004); Bóhe e Silva (2004).
Acesso e soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação; Consultorias; Marketing; Prospecção de oportunidades; Garantia de crédito.	Best (1990); Rockart e Short (1991); Handy (1997); Olson (1999); Balestro (2004)

Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações; Inovações coletivas; Benchmarking interno e externo; Ampliação de valor agregado.	Powell (1987;1998); Lorenzoni e Baden – Fuller(1995); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby e Booth (2000); Phan e Perídis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Balestrin (2005)
Redução de Custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas; Confiança em novos investimentos; Complementariedade; Facilidade Transacional; Produtividade.	Miles e Snow (1986); Jarilo (1988); Hákansson e Snehota (1989); Ebers e Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Kay (1998); Barney (1999); Prahald e Ramaswamy (2004); Pereira (2004)
Relações sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo; Ampliação da confiança; Acumulo do capital social; Laços familiares; Reciprocidade; Coesão interna.	Williamson (1985); Coleman (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring e Van e Vem (1994); Lado, Boyd e Hanlon (1997); Gulati, Nohria e ZAheer (2000); Bôhe e Silva (2004)

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

Desde modo, percebe-se a importância das redes empresarias como alternativa de vantagem competitiva, possibilitando aos pequenos e médios empresários a viabilização do seu desenvolvimento e manutenção no mercado competitivo.

A aplicação dos conceitos de redes passou a existir através da importância dada ao ambiente, de sua conjuntura e de contingências específicas que circundam as organizações, possuindo como princípios fundamentais: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade (CÂNDIDO, 2001).

Para Casarotto e Pires (1999), as redes surgem e mantem-se de acordo com a discussão de três aspectos culturais: a confiança e a cooperação existente entre as partes ligadas à rede, o interesse de pessoas e das empresas envolvidas de forma a alinhar suas competências e a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes.

Verschoore (2006) afirma que os benefícios de atuarem em rede não estão somente relacionados a possibilidade de ampliar a força de mercado, como também em enfrentar a concorrência e acrescentar representatividade a organização, mas também prover soluções,

compartilhar ideias e experiências, reduzir custos e riscos, além das relações sociais, proporcionando com isso diferenciais competitivos

Brito (2004) por sua vez, defende que as principais características de uma rede são: o grau elevado de compatibilidade e complementariedade técnica, entre os agentes e as atividades realizadas; grau elevado de integração de atividades; geração de externalidades tecnológicas, devido à variedade de empresas inseridas nesses arranjos e a consolidação de uma infraestrutura particular que acomoda tais sistemas.

Nesse contexto, é importante que as empresas que formam uma rede possuam características semelhantes no que se refere as suas atividades desenvolvidas e as suas políticas de trabalho para que somem seus esforços alinhados com a cooperação afim de atender as suas necessidades.

A cooperação entre as empresas é uma forma de torná-las mais competitivas em um mercado disputado. Através de parcerias, é possível fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, dividir custos para explorar novas oportunidades e oferecer produtos com qualidade superior e diversificada (SEBRAE, 2008).

A vasta literatura a respeito de redes, os seus diversos significados e aplicações dentro de diferentes contextos e as amplas discussões dentro do campo de estudos organizacionais, demonstram que o estudo de redes ganhou importância e passou a ser foco de empresários e pesquisadores.

Nesse sentido, o conceito de redes vem sendo objeto de estudo por diversas ciências que se propuseram a analisá-las a partir de suas próprias óticas, como exemplo de campos de estudo, têm-se a antropologia, psicologia, sociologia e biologia molecular, atribuindo assim um caráter interdisciplinar ao termo rede.

Segundo o dicionário Aurélio a palavra “rede” deriva do latim “*rete*”, que significa um tecido de malha com aberturas regulares, feito pelo entrelaçamento de fibras que são ligadas por nós ou entrelaçadas nos pontos de cruzamento.

Por ser um termo, passível de alteração diante da complexidade e do contexto a ser utilizado, Nohria (1992) defende que a propagação do conceito de redes pode gerar uma aplicação errônea do termo. Para Castells (2001) rede é caracterizada como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta.

Possuem estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação.

De modo semelhante, Lazzarini (2008) descreve rede como sendo uma coleção de indivíduos ou organizações que de forma conjunta e por meio de diversas relações se interligam. Sendo estas ligações denominadas por ele como nós ou laços. Atores, indivíduos ou firmas, de forma geral, são as representações dos nós, enquanto os laços são constituídos pelo relacionamento entre eles.

Para Britto (2002) o conceito de redes de empresas refere-se aos arranjos interorganizacionais baseado em vínculos sistemáticos, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Conforme Olivieri (2003) as redes são descritas como sistemas organizacionais adequadas para reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos comuns. Através de estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas das redes supõem atuações colaborativas e são sustentadas pela vontade e afinidade de seus integrantes, sendo com isso, caracterizado como um significativo recurso organizacional para a estruturação social.

De acordo com Migueletto (1998) rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam, ou são articulados por uma autoridade, com o intuito de alcançar objetivos complexos, e até mesmo inalcançáveis de forma isolada, sendo caracterizada pela condição de autonomia e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si.

Nesse contexto, Ghisi (2005), apresenta alguns conceitos distintos de redes (ver Quadro 02) , sob a perspectiva de diferentes autores, em ordem cronológica, analisando o período de 1989 a 2000.

Quadro 02 - Conceito de “redes” sob a visão de diferentes autores, em ordem cronológica.

Autores/Ano	Origem dos Autores	Definição de Redes
Borys e Jemison (1989)	EUA	Arranjos organizacionais que oferecem soluções para problemas empresariais, tais como: ineficiência operacional, escassez de recursos, riscos, porque conseguem extrair as potencialidades das múltiplas organizações independentes.
Williamson (1991)	EUA	Relação contratual sem hierarquia, na qual a reputação dos efeitos são comunicados de forma rápida e exata.
Lipnack e Stamps(1994)	EUA	Participantes independentes, que contam com uma multiplicidade de lideranças, com um propósito unificador dotado de diversas interligações voluntárias.
Smith (1996)	Austrália	Grupo de empresas ou indivíduos ligados por arranjos colaborativos com um propósito de negócio definido
Porter (1998)	EUA	Aliança entre empresas para ampliar ou fortalecer a competitividade das mesmas, obtendo vantagens dos diversos tipos, tais como: economia de escala ou de aprendizado, distribuição do risco, acesso aos mercados locais e às tecnologias, etc.
Gulati, Nohria e Zaheer (2000)	EUA	Conjunto de relacionamentos, horizontais e verticais, com outras organizações, que incluem fornecedores, clientes, concorrentes entre outras instituições, em diversas atividades, que ultrapassam as fronteiras de indústrias e países.
Cândido e Abreu (2000)	Brasil	Estrutura, na qual podem participar empresas, que devido às limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

Fonte: Ghisi (2005)

De forma sucinta, tendo por base os autores selecionados por Ghisi (2005), redes podem ser definidas como grupo de organizações, de relacionamentos que desenvolvem atividades conjuntas para agregar valor à sua empresa. A diversidade de definições existentes sobre redes deu margem para que teóricos da área desenvolvessem formas distintas de entendimento e classificação, permitindo assim, o que se encontra na literatura como redes de compras.

2.3 Redes de Compras

A rede de compras pode ser vista pelas organizações como uma forma de ganhos logísticos e aperfeiçoamento da estratégia competitiva. Gaither e Frazier (2001) defendem que o setor de compras exerce um papel fundamental para concretização dos objetivos da empresa.

De acordo com Viana (2002), a atividade de compras tem o intuito de suprir as necessidades da empresa com a aquisição de materiais e /ou serviços decorridos dos pedidos dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Arnold (2008) divide os objetivos da função em quatro categorias:

- Obter mercadorias e serviços na quantidade e com a qualidade necessária;
- Obter mercadorias e serviços ao menor custo;
- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor;
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores em potenciais.

O autor supracitado, afirma ainda que para satisfazer tais objetivos, é necessário desempenhar algumas funções básicas, tais como: determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar); selecionar o fornecedor (fonte certa); negociar os termos e condições de compra, emitir e administrar pedidos de compra.

Chaves (2002), afirma que a gestão de compras pode ser vista sob dois enfoques: como um problema, uma vez que se não exercida de forma adequada gera reclamações, ou como oportunidade, já que a área de compras pode contribuir para o alcance de objetivos e para obtenção de uma posição estratégica.

Baily *et al* (2000) defende que as vantagens de centralizar a atividade de compras, está relacionado com a habilidade que o responsável possui em consolidar as exigências, racionalizar os estoques, simplificar os procedimentos e eliminar custos desnecessários, adquirindo vantagem mútua com os fornecedores e mantendo fluxo de informações de forma eficaz.

De modo análogo, Porter (2004) aborda que o conhecimento sobre o potencial de competitividade da função de compras é fundamental para qualquer empresa que pretenda conquistar espaço e eficácia no mercado em que atua, sendo este conhecimento imprescindível

para micros e pequenas empresas que queiram atuar competitivamente frente aos seus concorrentes.

Nesta perspectiva, Ansoff (1990) explica que micro, pequenas e médias empresas ao atuarem em rede, contam com três vantagens. A primeira é a maior eficácia produtiva, ou seja, um menor custo por unidade produzida. A segunda está relacionado a possibilidade de se obter uma rentabilidade a curto prazo, como também objetivos de longo prazo. A terceira diz respeito à produção e distribuição com o menor custo.

Desta forma, uma pequena empresa de forma individualizada não possuiria tais oportunidades, uma vez que necessita concentrar seus recursos em objetivos de curto prazo. Sendo, portanto, a rede compras um caminho para que as pequenas empresas adquiram força competitiva, melhorando o seu poder de negociação, consequentemente o preço final do produto e se tornando competitiva.

2.3.1 Modelo de Reis (2009)

O modelo de Reis (2009) parte de uma adaptação feita ao modelo Kano da Qualidade Atrativa e Obrigatória e tem como objetivo melhor interpretar e analisar os atributos de satisfação e insatisfação e as dimensões dos requisitos essenciais para criação e desenvolvimento de uma rede associativa de compras.

Baseado em autores como Cassarotto Filho e Pires (1999), Olave e Amado Neto (2001) e Cândido e Abreu (2005), Reis (2009) adapta os requisitos ou os Fatores Críticos de Sucesso, definindo as dimensões e seus respectivos atributos. Considerando Olave e Amado Neto (2001) e Cândido e Abreu (2005), desenvolve seis dimensões formadora dos Fatores Críticos de Sucesso sendo classificados em:

Dimensão A - Ambiente de Negócios e competências: classificação de Olave e AmatoNeto (2001) que é a Cultura de Competência unida com a classificação de Cândido e Abreu (2005) que é Ambiente de Negócios. Reis (2009) justifica esta união devido às questões de competências ficarem muitos próximas às descritas em Ambientes de Negócios.

A dimensão ambiente de negócios e competências diz respeito à existência de um ambiente flexível, propício para a prática da inovação com perfis adequados que favoreçam a cooperação e a colaboração entre as empresas participantes. Para conseguir que a dimensão de negócios e competências influenciem a formação de uma rede de compras vários aspectos intervêm, como a flexibilidade das empresas, cooperação, colaboração, entre outras.

Dimensão B – Relacionamentos: classificação original chamada de Políticas Macroeconômicas por Cândido e Abreu (2005). Esta mudança de nomenclatura ocorre para que a interpretação seja mais bem visualizada;

Para a formação de uma rede de compras a dimensão relacionamentos desempenha papel fundamental, principalmente na interação das empresas envolvidas, uma vez que um bom relacionamento favorece as ações de cooperação.

Dimensão C - Processo de Formação: classificação de Cândido e Abreu (2005). A dimensão processo de formação diz respeito a potencialidade que as empresas possuem de cooperar e colaborar. Sendo assim, o processo de formação deve estar vinculado a uma política de desenvolvimento, na qual as organizações necessitam focar na remoção dos obstáculos e atenuação das restrições e nas limitações para o funcionamento e desenvolvimento de uma rede.

Dimensão D - Aspectos Antropológicos e Sócio-culturais: classificação de Cândido e Abreu (2005). A dimensão aspectos sócio- culturais está relacionada com diversas partes componentes da rede, como socialização, conscientização dos membros, responsabilidade, compromisso, participação, consciência coletiva, cultura empresarial, entre outros.

Dimensão E - Aspectos de cooperação: classificação de Olave e Amato Neto (2001) adaptado de Cultura de Confiança. A dimensão aspectos de cooperação diz respeito ao alcance dos objetivos comuns, a forma como as empresas trabalharam juntas para o êxito de um mesmo objetivo, podendo ser considerado um meio de se obter maior eficiência através de ações conjugadas.

Dimensão F - Cultura da TI: classificação de Olave e Amato Neto (2001). A dimensão cultura da tecnologia da informação está relacionado ao fluxo de informações e aos recursos computacionais para o processamento de dados, sendo de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes.

A partir desta premissa, Reis (2009) adapta os atributos destas dimensões, onde são destacados no Quadro 03.

Quadro 03: Dimensões Formadoras dos Fatores Críticos

A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS
Flexibilidade das empresas que formam a rede, isto é, flexibilidade para diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, suporte a variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.
Participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.
Política de inovação para aplicação dentro da rede.
Perfil das empresas que contemplam a formação da rede.
Cooperação e colaboração, isto é, existência de condições para a prática da cooperação e colaboração.
B. RELACIONAMENTOS
Interação entre os agentes envolvidos, ou seja, o relacionamento das partes que formam a rede.
Planejamento e coordenação, isto é, planejamento e coordenação das ações da rede e seus fornecedores.
Mecanismos de fortalecimento dos relacionamentos, isto é, mecanismos que visam fortalecer as interações de componentes da rede.
Políticas de fortalecimento da capacitação tecnológica da rede.
C. PROCESSO DE FORMAÇÃO
Conhecimento de conceitos e vantagens da nova forma de atuação.
Escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.
Líderes nos diversos níveis do agrupamento, ou seja, da rede.
Definição do comportamento e regras na rede.
D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS
Políticas de conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas de compras.
História das instituições formadoras da rede.
Cultura de obtenção de eficiência coletiva.
Clima de confiança e identidade cultural.
E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO
Troca de informações entre as empresas.
Estabelecimento de um intercâmbio de ideias na rede.
Análise conjunta dos problemas e solução em comum.
Definição das contribuições dos parceiros.
F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Recursos computacionais para o processamento dos dados
Tecnologias de informação e comunicação, isto é, o uso destas para melhorar a performance da rede.
Geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.
Acesso a dados e utilização das informações, ou seja, o uso dos recursos para a melhora da performance da rede.

Fonte: Reis (2009)

Considerando estas dimensões são propostos os seguintes atributos:

a) Atributos obrigatórios: preenchem as funções básicas da rede. Se estes atributos não estiverem presentes ou seu desempenho for insuficiente, os usuários ficarão extremamente insatisfeitos, levando a iniciativa ao insucesso. Por outro lado, se estiverem presentes ou forem suficientes, tais atributos não garantirão o sucesso.

b) Atributos críticos: são pontos chave para o desenvolvimento da rede, a satisfação dos usuários é proporcional ao nível de desempenho. Quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação e as chances de sucesso da rede, e vice-versa.

c) Atributos impulsionadores: O atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional, são os atributos que geram satisfação aos usuários e alavancam a rede.

d) Atributos neutros: são aqueles cuja presença não traz satisfação e a ausência traz insatisfação como, por exemplo, aqueles que nunca ou raramente são utilizados pela rede.

A fundamentação teórica envolvendo os conceitos de estratégia, os novos formatos organizacionais, redes, rede de compras vistos em um contexto organizacional e a abordagem do modelo de Reis (2009) servirão como base identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados paraibanos. Assim sendo, no capítulo seguinte será apresentado o percurso metodológico delimitado para o alcance desse objetivo.

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é responsável por apresentar os aspectos metodológicos percorridos para atender a problemática central e os objetivos propostos nessa pesquisa. Assim, nesta etapa encontra-se a descrição da caracterização da pesquisa, técnicas de pesquisa, caracterização do universo da pesquisa, a população e os sujeitos da pesquisa, definição das variáveis da pesquisa e o ordenamento, tratamento e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho é caracterizado como de natureza quali- quantitativa. A pesquisa é considerada qualitativa por interpretar condições (atributos) de formação de redes, e quantitativa por analisar as informações colhidas por meio de um questionário estruturado.

No que se refere à tipologia utilizada, este estudo pode ser classificado quanto aos objetivos como sendo uma pesquisa descritiva, definida por Vergara (2010) como a exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis uma vez que no presente trabalho se faz levantamento dos atributos relevantes à formação de redes de compras dentro das empresas em estudo.

No que diz respeito ao universo, referente à quantidade de respondentes, optou-se por aplicar o instrumento da pesquisa com os gestores das referidas organizações. Assim, foram selecionados um gestor de cada supermercado, para que o instrumento da pesquisa fosse aplicado, caracterizando assim a pesquisa como sendo do tipo não-probabilística do tipo intencional. Para Gil (2002) esse tipo de amostra é escolhida para representar o “bom julgamento” da população.

Como técnica de pesquisa optou-se pela utilização de questionário elaborado conforme as dimensões e variáveis propostas por Reis (2009), e que poderá ser melhor compreendido nos tópicos abaixo, aplicados junto aos gestores de cada uma das empresas estudadas. Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentada por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

3.2 Caracterização do Ambiente da Pesquisa

As empresas em estudo são 13 (treze) empresas de varejo do setor supermercadistas, das quais, 11 (onze) delas estão localizados na cidade de Campina Grande e 2 (duas) delas na cidade de Barra de Santana-PB. Todas caracterizam-se por serem empresas com administração familiar, e pertencentes à membros de uma mesma família e tem como principais clientes a comunidade em geral. A justificativa para escolha dessas empresas se dá por envolver aspectos afetivos uma vez que se trata de empresas pertencentes a membros de uma mesma família, onde os laços de cooperação e confiança já existem entre eles, condições estas, que são fundamentais para a formação de uma rede.

Todas as 13 (treze) empresas possuem a mesma estrutura organizacional composta por um proprietário que exerce ativamente a função de direção, o qual é responsável por atender todas as áreas funcionais da empresa. Além disso, todas as empresas assemelham-se quanto ao quadro funcional, variando entre um e quatro colaboradores.

As maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento das empresas está relacionada às relações com a concorrência e com os fornecedores. Muito embora, os 13 (treze) supermercados possuam os irmãos de uma única família como proprietários, os mesmos, negociam com fornecedores de forma individualizada, não conseguindo com isso um bom poder de barganha frente aos concorrentes para a redução do preço de aquisição dos produtos.

Boa parte dos concorrentes por sua vez, praticam preços agressivos, em alguns produtos tidos como “chave” para atrair clientes, muitas empresas precificam com o intuito de apenas saldar dívidas com vencimento imediato, não atentando para a margem de lucro. Esses fatores juntos dificultam a atuação de forma competitiva por parte das empresas, uma vez que se não é possível negociar preço de produtos com fornecedores, por consequência não será viável oferecer preços competitivos para os clientes.

3.3 Definição das Variáveis da Pesquisa

O presente estudo é baseado no modelo de Reis (2009), o procedimento de coleta de dados foi um questionário estruturado, no qual os gestores atribuíram notas (de 1 a 10) para cada uma das afirmativas. Essas afirmativas estão organizadas de acordo com as dimensões propostas por Reis (2009) para que os gestores compreendessem à que aspecto estava relacionada. Assim, atribuiria uma nota de acordo com a sua percepção referente a relevância da afirmativa, tendo por base o conhecimento e a concepção que os mesmos tem à respeito da realidade da empresa.

Neste sentido, foi possível identificar o que é considerado relevante em uma rede de compras na perspectiva de cada um dos gestores, conforme pode ser visualizado na amostra do questionário exposto abaixo, bem como no Anexo 01.

Neste estudo foi utilizada a atribuição de notas que variam de 1 a 10 de acordo com a relevância das variáveis na perspectiva dos gestores, posteriormente, de cada variável foi obtida uma média, na qual os atributos correspondentes puderam ser classificados de acordo com a criação de um escala intervalar e com isso, classificados em neutros, impulsionadores, críticos e obrigatórios. No quadro 04 estão expostas as dimensões e respectivas variáveis analisadas junto aos entrevistados, a partir do Modelo de Reis (2009).

Quadro 04 - Dimensões e variáveis que compuseram o questionário

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS	<p>As empresas que formarão a rede deverão ser flexíveis, isto é, permitir diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, se suporta variações de volume ou de prazo de entrega.</p> <p>As empresas formadoras da rede deverão permitir participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.</p> <p>A formação da rede propiciará política de inovação.</p> <p>Perfil das empresas locais favorece a formação da rede.</p> <p>As empresas da rede propiciam condições para a prática da cooperação e colaboração.</p>
B. RELACIONAMENTOS	<p>A interação entre os agentes envolvidos é boa.</p> <p>O planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio acontecem de modo positivo.</p> <p>Os mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações são fortes.</p> <p>As políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica são efetivas.</p>
C. PROCESSO DE FORMAÇÃO	<p>Há familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação.</p> <p>Há uma escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.</p> <p>Há necessidade da existência de líderes nos diversos níveis do agrupamento.</p> <p>Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na rede.</p>
D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS	<p>É importante políticas de conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas de compras.</p> <p>Há história comum entre os integrantes.</p> <p>Existe Cultura de obtenção de eficiência coletiva</p> <p>O Clima de confiança e identidade cultural é saudável.</p>
E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO	<p>Há troca de informações entre várias empresas.</p> <p>Existe o estabelecimento de um intercâmbio de ideias na rede.</p> <p>Há análise conjunta dos problemas e solução em comum acontece.</p> <p>Existe definição das contribuições dos parceiros.</p>
F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	<p>É importante a existência de recursos computacionais para o processamento dos dados</p> <p>É importante que as empresas tratem das tecnologias de informação e comunicação para melhorar a performance da rede.</p> <p>É importante que exista geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.</p> <p>As condições de acesso a estes dados bem como a utilização das informações contribui para a performance da rede.</p>

Fonte: Reis (2009)

Para cada variável os gestores atribuíram notas de 1 à 10 de acordo com a relevância dada, diante de sua perspectiva, tais notas foram classificadas em uma escala intervalar, na qual classifica a variável de acordo com a nota em quatro atributos: neutros, impulsionadores, críticos e obrigatórios.

3.4 Ordenamento, tratamento e análise dos dados

Para que os dados fossem coletados foi feita inicialmente uma visita nas 13 (treze) empresas, objetivando explicar aos gestores as razões da pesquisa e o tema trabalhado. Em seguida, repassados os questionários para que os gestores atribuíssem notas de acordo com a relevância de cada variável.

Neste estudo foi utilizado a técnica estatística descritiva de medida central, de acordo com as respostas dos investigados para identificar os fatores críticos para a formação de uma rede de compras, classificando os requisitos de acordo com modelo de Reis (2009).

Na interpretação dos resultados das médias, foram considerados os quatro atributos propostos por Reis (2009), conforme quadro 05.

Quadro 05- Classificação do requisitos de acordo com atributos de satisfação.

Escola intervalar	Classificação	Legenda
1 --- 3,25	Neutros	
3,25 ---5,5	Impulsionadores	
5,5 --- 7,75	Críticos	
7,75 --- 10	Obrigatórios	

Fonte: Adaptado de Reis (2009)

A partir da nota média encontrada em cada variável estudada e posteriormente em cada dimensão, os atributos podem ser classificadas em neutros, impulsionadores, críticos e obrigatórios. Caso obtenham nota entre 1 e 3, o atributo é classificado como **neutro**, significando que são atributos que a sua presença não traz satisfação e a sua ausência não traz insatisfação, como por exemplo aqueles que nunca ou raramente são empregados pela rede.

Para notas entre 3 e 5 os atributos são classificados como **impulsionadores**, denotando que o atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional, sendo estes, responsáveis por gerar satisfação e alavancar a rede.

Os atributos **críticos** por sua vez, são classificados a partir da obtenção de notas entre 5 e 7. São considerados pontos chaves para o desenvolvimento da rede, no qual a presença de tal atributo gera satisfação proporcional ao nível de desempenho, portanto, quanto maior o nível de desempenho maior será a satisfação e as chances de sucesso da rede, e vice-versa.

No que se refere aos atributos **obrigatórios**, as variáveis podem ser assim classificadas se obtiverem notas entre 7 e 10, tais atributos preenchem as funções básicas da rede. Se estes atributos não estiverem presentes ou seu desempenho for insuficiente, os participantes da rede ficarão extremamente insatisfeitos, levando a iniciativa ao insucesso. Por outro lado, se estiverem presentes ou forem suficientes, tais atributos não garantirão o sucesso. São, portanto, pré-condições para a existência e funcionamento adequado da rede.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, os quais são explicitados em cada uma das dimensões que compõem o modelo de Reis (2009), agora, considerando as respostas dos gestores respondentes. Sendo apresentado a dimensão, a percepção dos gestores sobre cada variável estudada e por fim a relevância da dimensão para a formação da rede.

4.1 Apresentação e análise dos resultados

4.1.1 Dimensão Ambiente de Negócios e Competências

As variáveis referentes à dimensão ambiente de negócios e competências no modelo estudado consistem em participação de outras empresas e instituições de apoio, política de inovação, perfil das empresas locais e condições para a prática de cooperação e colaboração.

Para melhor entendimento do resultado dessa dimensão, deve-se verificar a média das notas atribuídas as variáveis pelos gestores das empresas. Assim, foi verificado que na variável **Empresas flexíveis** as empresas apresentaram nota **média de 8,61** caracterizando o atributo como obrigatório, tal fato deve-se ao entendimento da maioria dos gestores de que tal variável é fundamental para o funcionamento adequado da rede.

Na variável **Participação de instituições de apoio** aferiu-se nota **média de 9,69** caracterizando o variável como atributo obrigatório, sendo, na perspectiva dos gestores de fundamental importância a participação de outras empresas e instituições de apoio em razão do auxílio e do conhecimento que estas podem dar através de palestras, treinamentos, para as empresas participantes de uma rede de compras.

É importante ressaltar que esta foi a variável que mais se destacou dentro da dimensão ambiente de negócios e competências. A necessidade de capacitação no ambiente de negócios e de suas competências empresariais surge com a forte concorrência, sendo essencial para os gestores o auxílio de instituições que deem apoio e ajudem as empresas a se direcionarem de modo competitivo no mercado.

Na variável **Política de inovação** as empresas obtiveram nota **média de 8,53** caracterizando o atributo como obrigatório, na perspectiva dos gestores. Muito embora, boa parte dos gestores entendam que a formação de uma rede de compras propiciará uma política de inovação, percebe-se uma pequena parcela de gestores, com certa resistência no que se refere a mudança de suas atuais praticas.

Nesse sentido, nesta variável também verifica-se a necessidade de conscientização de alguns gestores de que a inovação de uma empresa é um investimento que permite o crescimento e a renovação das empresas proporcionando uma posição de destaque frente aos clientes, fornecedores e sociedade no geral, gerando, com isso valor para as organizações.

Na variável **Perfil das empresas**, as empresas em análise alcançaram nota **média de 8,15** caracterizando o atributo como obrigatório. Apesar dos gestores entenderem que o perfil das empresas favorece a formação da rede e que tais perfis influenciam no seu desenvolvimento, alguns gestores acreditam que o perfil das empresas em estudo possam gerar conflitos recorrentes, devido a não separação das questões profissionais das familiares, sendo, portanto, para uma minoria de gestores entrevistados, um ponto que necessita de cuidados durante a formação da rede.

Na variável **Condições para a prática da cooperação e colaboração** as empresas atingiram nota **média de 8,00** caracterizando também este atributo como obrigatório. Apesar dos gestores entenderem que as empresas possuem condições para a prática da cooperação e colaboração é necessário que os gestores percebam a importância dessa cooperação e colaboração ser baseada em objetivos comuns entre as empresas, não suprimindo somente os objetivos de forma individualizada.

A predominância da percepção de uma gestão individualizada influencia na concepção real das condições para a prática da cooperação e colaboração, sendo portanto um ponto que menor contribui para a dimensão ambiente de negócios e competências, uma vez que, as condições para a cooperação e colaboração precisam ser melhor entendidas e aperfeiçoadas no sentido profissional de atingir objetivos comuns por parte das empresas participantes.

Com base na média das relevâncias encontradas para cada uma das variáveis, a **dimensão ambiente de negócios e competências** obteve de modo geral, uma nota média relevante no processo de formação de rede de compras de **8,6** sendo considerada, portanto, como atributo obrigatório, na percepção dos gestores. (Ver quadro 06).

Observa-se que os atributos analisados nesta dimensão estão presentes nas empresas pesquisadas, preenchendo nesta dimensão funções básicas para a formação de uma rede de compras. Porém, é importante destacar, que alguns atributos necessitam ser mantidos e aperfeiçoados com os gestores para que possam de fato garantir a existência, funcionamento e sucesso da rede de compras.

Quadro 06 - Relevância por variável na dimensão ambiente de negócios e competências

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA	
A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS	As empresas que formarão a rede deverão ser flexíveis, isto é, se permitir diferentes possibilidades de aplicação nos mercados, suportando variações de volume ou prazo de entrega.	8,61	8,6
	As empresas formadoras da rede deverão permitir participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.	9,69	
	A formação da rede propiciará política de inovação.	8,53	
	Perfil das empresas locais favorece a formação da rede.	8,15	
	As empresas formadoras da rede propiciam condições para a prática da cooperação e colaboração.	8,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda:

	Neutro		Impulsionadores
	Críticos		Obrigatório

Diante dos resultados nota-se que as empresas possuem uma boa contribuição na formação de uma rede de compras, no que diz respeito ao ambiente de negócios e competências, com base na percepção dos gestores, sendo necessária uma devida atenção para que esses atributos permaneçam contribuindo significativamente para a formação de uma rede de compras.

4.1.2 Dimensão Relacionamentos

O grupo de variáveis desta dimensão corresponde a interação entre os agentes envolvidos, planejamento e coordenação de instituições de apoio, mecanismos de fortalecimento dos relacionamentos, políticas de capacitação tecnológica.

Na variável **Interação entre os agentes envolvidos** as empresas atingiram nota **média de 8,46** caracterizando como atributo obrigatório, isto porque as empresas pesquisadas possuem vínculo familiar entre os gestores, o que proporciona uma interação entre os membros não somente no ambiente de trabalho, o que acaba favorecendo uma boa relação no âmbito profissional.

É importante destacar que embora as empresas pesquisadas tenham uma boa interação o modo como se dá os relacionamentos profissionais devem estar presentes nas discussões entre os gestores para que esta boa interação não seja substituída ao longo do tempo por conflito de interesses diante da diversidade de interesses individuais.

Na variável **Ações das instituições de apoio** as empresas alcançaram nota **média de 8,53** caracterizando o atributo como obrigatório. Deste modo, as empresas demonstraram que consideram básico para a formação de uma rede de compras o planejamento e coordenação de ações de instituições de apoio, como por exemplo o desenvolvimento de novas tecnologias, treinamentos, regulação, entre outros.

Na variável **Mecanismos de fortalecimentos dos relacionamentos** as empresas obtiveram nota **média de 9,23** caracterizando o atributo como obrigatório, sendo a variável com maior relevância na dimensão relacionamentos, devido a importância dada aos gestores ao fortalecimento dos relacionamentos entre os envolvidos, no sentido de intensificar as relações para obtenção de um melhor desempenho durante o processo de formação de uma rede de compras.

Na variável **Políticas para capacitação tecnológica** as empresas atingiram **média de 9,15** caracterizando o atributo como obrigatório. Sendo considerado portanto, bem relevante a efetividade das políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica das empresas envolvidas. Entretanto, mesmo os gestores reconhecendo a importância desse atributo, poucos gestores pesquisados buscam capacitação tecnológica, sendo portanto uma

variável que necessita de atenção durante a formação de redes, para que os gestores possam alinhar o conhecimento existente, aproveitando melhor os recursos disponíveis.

A relevância encontrada na **Dimensão Relacionamentos** foi de **8,84** caracterizando o atributo como obrigatório (Ver quadro 07). Observa-se que na perspectiva dos gestores as empresas em estudo possuem um bom relacionamento, que impacta positivamente no processo de formação de uma rede de compras.

Quadro 07- Relevância por variável na dimensão relacionamentos

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA	
B. RELACIONAMENTOS	A interação entre os agentes envolvidos é boa.	8,46	8,84
	O planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio acontecem de modo positivo.	8,53	
	Os mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações devem ser fortes.	9,23	
	As políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica devem ser efetivas.	9,15	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda:

	Neutro		Impulsionadores
	Críticos		Obrigatórios

De maneira geral, tendo por base a percepção dos gestores, as empresas pesquisadas necessitam de maior atenção ao que se refere a interação entre os agentes envolvidos, porém esta variável, mesmo necessitando de atenção, contribui positivamente para a formação de uma rede de compras.

4.1.3 Dimensão Processo de formação

Essa dimensão contempla variáveis referentes a familiarização com os conceitos de atuação, escolha adequada dos agentes de negociação, necessidade da existência de líderes e definição de como uma rede deve se comportar.

Na variável **Familiarização da nova forma de atuação** as empresas apresentaram nota **média de 5,0** caracterizando o atributo como impulsionadores. Sendo, portanto uma variável que gera satisfação e alavanca a rede.

Diante da importância da variável para o desenvolvimento da rede, torna-se essencial que tal variável possa ser melhor explorada entre as empresas pesquisadas aumentando assim o seu desempenho e conseqüentemente a satisfação e as chances de sucesso da rede.

Na variável **Responsáveis pela negociação** as empresas atingiram nota **média de 7,15** caracterizando o atributo como crítico, portanto, na perspectiva dos gestores este atributo é considerado um ponto chave para o desenvolvimento da rede.

Dentre as variáveis da dimensão em estudo, este necessita de cautela, diante de sua importância em uma rede, e da preocupação dos gestores de que os responsáveis pela negociação atuem de forma adequada maximizando através do poder de compras o lucro de cada empresa.

Na variável **Existência de líderes** as empresas obtiveram nota **média de 8,92** caracterizando o atributo como obrigatório. Na perspectiva dos gestores é fundamental a presença de líderes que assumam compromissos e atuem como um referencial, tendo participação ativa na rede.

Neste sentido, vale ressaltar a importância de tal variável que conduzirá a rede, orientando os envolvidos a respeito da importância das atividades de compras, da definição e implementação das estratégias, buscando junto aos envolvidos a melhor forma de desenvolver a rede.

Na variável **Definição de comportamento na formação da rede** as empresas alcançaram nota **média de 7,92** caracterizando o atributo como obrigatório. Sendo, portanto, na perspectiva dos gestores, uma variável básica para a existência e funcionamento de uma rede.

Entende-se que esta variável constitui-se como mais uma variável importante nesta dimensão que deverá ser bem trabalhada pelo líder entre os gestores das empresas, pois o bom desempenho desta variável impactará nos objetivos traçados para a formação da rede.

Com base nas relevâncias encontradas nas variáveis desta **Dimensão**, a média encontrada foi **7,25**, caracterizando a dimensão como atributo crítico, sendo, portanto, pontos chaves para o desenvolvimento da rede.

Quadro 08 - Relevância por variável na dimensão processo de formação

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA	
C. PROCESSO DE FORMAÇÃO	Há familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação.	5,0	7,25
	Há uma escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.	7,15	
	Há necessidade da existência de líderes nos diversos níveis do agrupamento.	8,92	
	Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na formação da rede.	7,92	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda:

	Neutro		Impulsionadores
	Críticos		Obrigatórios

Ao avaliar as variáveis de forma isolada, nota-se que a familiarização dos conceitos e vantagens da formação de rede é a variável que necessita ser observada diante de sua importante contribuição para a formação de uma rede de compras. A variável que possui maior relevância (existência de líderes) é de extrema importância para a formação e o desenvolvimento da rede, uma vez que serão os líderes que irão nortear as estratégias decididas pelas empresas participantes.

4.1.4 Dimensão Aspectos Sócio- Culturais

O grupo de variáveis dessa dimensão corresponde a: importância de conscientização sobre o associativismo e socialização de boas práticas de empresas, história comum entre integrantes, cultura de obtenção de eficiência coletiva, definição de como as empresas devem ser comportar na formação da rede.

Na variável **Conscientização sobre associativismo** as empresas apresentaram nota **média de 9,53** caracterizando o atributo como obrigatório. Os gestores consideram muito relevante a conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas, sendo portanto, uma variável que irá contribuir para o desempenho satisfatório da rede.

Esta variável obteve maior relevância na dimensão estudada, constituindo básica para a formação da rede, vale ressaltar que esta variável estando presente de modo suficiente gera satisfação para os gestores, porém a sua presença é vista como essencial para a formação de rede.

Na variável **História comum entre os integrantes** as empresas obtiveram nota **média de 8,30** caracterizando o atributo como obrigatório. Muito embora, as empresas pesquisadas tenham uma história em comum, sendo manifestada através de questões étnicas e de valores, esperava-se uma nota média maior, pelo fato dos gestores envolvidos possuírem fortes elos familiares, sendo conduzidos ao longo do tempo de modo semelhante, esta perspectiva porém não foi alcançada devido a existência de alguns poucos gestores estarem distantes da maioria, não traçando portanto, uma história comum aos demais gestores envolvidos.

Na variável **Cultura de obtenção de eficiência coletiva** as empresas atingiram nota **média de 7,15** caracterizando o atributo como crítico. Apesar de a variável ter sido vista pelos gestores como ponto chave para a formação de uma rede de compras, a mesma necessita ser trabalhada com políticas efetivas para que de fato os gestores primem o trabalho coletivo.

Esta variável depende de uma adequada divisão do trabalho, da proliferação de parcerias e da cooperação entre as empresas envolvidas no processo de formação da rede, permitindo portanto que as empresas superem suas fragilidades e suas deficiências coletivas, a fim de desenvolver e sustentar a formação da rede.

Na variável **Definição de comportamento na formação da rede** as empresas alcançaram nota **média de 9,15** caracterizando o atributo como obrigatório. Na perspectiva dos gestores pesquisados, está claro o modo como às empresas irão se comportar diante de uma rede

de compras, embora esta variável tenha obtido uma média representativa, a mesma necessita que ao longo da formação da rede, os líderes, enfatizem esta variável afim de que esta impacte de modo eficiente na dimensão estudada.

De acordo com as relevâncias encontradas nas variáveis da **Dimensão Aspectos Socioculturais**, a média encontrada foi de **8,53** caracterizando a dimensão com atributo obrigatório. De maneira geral, esta dimensão contribui com todas as suas variáveis para a formação de uma rede de compras (Ver quadro 09).

Quadro 09 - Relevância por variável na dimensão Aspectos Sócio- Culturais

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA	
D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS	É importante políticas de conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas de compras.	9,53	8,53
	Há história comum entre os integrantes.	8,30	
	Existe Cultura de obtenção de eficiência coletiva	7,15	
	Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na formação da rede.	9,15	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda:

	Neutro		Impulsionadores
	Críticos		Obrigatórios

Vale destacar, que por esta dimensão ter sido classificada como obrigatória, o melhoramento de suas variáveis pouco acrescentam quanto a satisfação, porém, quando são reduzidos geram grande insatisfação durante o processo de formação de uma rede de compras.

4.1.5 Dimensão Aspectos de cooperação

O grupo de variáveis dessa dimensão, corresponde a: troca de informações entre as empresas, estabelecimento de um intercâmbio de ideias, análise dos problemas e solução em comum e definição das contribuições dos parceiros.

Na variável **Troca de informações entre as empresas** as empresas alcançaram nota **média de 7,15** caracterizando o atributo como crítico, indicando, portanto que a variável é um ponto chave para a formação de uma rede de compras.

A troca de informações entre as empresas desenvolve papel importante na formação de uma rede, uma vez que é essencial para a realização de mudanças, além de facilitar o conhecimento referente tanto a ações de sucesso quanto as dificuldades.

Na variável **Intercambio de ideias** as empresas atingiram nota **média de 7,61** sendo caracterizada, portanto como atributo obrigatório. Nas empresas pesquisadas, embora tenham caráter familiar, esta variável não impacta significativamente na cooperação das empresas. Sendo considerada pelos gestores, fundamental para concepção de uma rede.

Na variável **Análise conjunta dos problemas** as empresas obtiveram nota **média de 5,46** sendo caracterizada então, como atributo impulsionador. Na concepção de muitos gestores, esta variável não está muito presente na forma individualizada que as empresas atualmente trabalham.

Em uma perspectiva de uma formação de rede, o atendimento desta variável traz uma satisfação mais que proporcional, gerando satisfação aos usuários e alavancando a rede.

Na variável **Definição das contribuições dos parceiros** as empresas alcançaram nota **média de 7,0** caracterizando o atributo como crítico. Na visão dos gestores tal variável possui boa relevância na formação de uma rede de compras, porém na implantação e desenvolvimento da rede, esta variável precisa ser melhor concretizada frente aos gestores das empresas afim de que possa contribuir de modo mais significativo na dimensão ao qual está inserida.

De um modo geral, a **Dimensão Aspectos de Cooperação** obteve nota **média de 6,8**, sendo classificado como atributo crítico. Significando que as variáveis contidas nesta dimensão são consideradas pontos chaves para o desenvolvimento da rede.

Quadro 10 - Relevância por variável na dimensão Aspectos de cooperação

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA	
E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO	Há troca de informações entre várias empresas.	7,15	6,80
	Existe o estabelecimento de um intercâmbio de ideias entre as empresas formadoras da rede.	7,61	
	Há análise conjunta dos problemas e solução em comum.	5,46	
	Existe definição das contribuições dos parceiros.	7,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda:

	Neutro		Impulsionadores
	Críticos		Obrigatórios

Dentre todas as dimensões estudadas, está é a que demonstrou menor desempenho, por consequência, a dimensão em estudo trará pouca satisfação e chances de sucesso à rede, portanto, necessita que suas variáveis sejam melhor trabalhadas entre os gestores para que contribua de modo mais efetivo na formação da rede.

4.1.6 Dimensão Cultura da Tecnologia da Informação

O grupo de variáveis dessa dimensão corresponde a: importância da existência de recursos computacionais para o processamento dos dados, importância das tecnologias de informação e comunicação para a formação da rede, importância da existência de geração e distribuição de base de dados relativa à operação da rede e condições de acesso aos dados bem como utilização das informações.

Na variável **Importância de recursos computacionais** as empresas obtiveram nota **média de 9,61** caracterizando o atributo como obrigatório, sendo a variável com maior relevância na dimensão em estudo.

Esta variável é de fundamental importância não somente pela inovação proporcionada através de um controle de dados mais ágil, mas pelo fato da automação proporcionar uma maior competitividade, impactando positivamente na formação de uma rede de compras.

Na variável **Importância do Tratamento das tecnologias de informação e comunicação** as empresas alcançaram nota **média de 9,0** sendo caracterizada portanto como atributo obrigatório. Tal variável é essencial para o bom desenvolvimento da rede, uma vez que possibilitará melhores condições de utilização das informações obtidas, contribuindo para o desenvolvimento da rede.

Na variável **Importância da Geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede** as empresas atingiram nota **média de 7,76** caracterizando então, como atributo obrigatório. Na perspectiva de muitos gestores, não é tão relevante para uma rede de compras um local para armazenamento das informações, bem como a sua distribuição.

A ausência de uma efetiva capacitação tecnológica faz com que os gestores não entendam a importância de se gerar e distribuir estes dados, sendo necessário portanto, um alinhamento do conhecimento referente as informações de como será gerado, distribuído e utilizado os dados relativos as operações da rede.

Na variável **Condições de acesso aos dados** as empresas alcançaram nota **média de 7,38** caracterizando o atributo como crítico. Tal variável poderá ser aperfeiçoada com a familiarização do conceito e das vantagens da nova forma de atuação, podendo então tornar se mais representativa no desenvolvimento da rede.

As 4 (quatro) variáveis presentes na **Dimensão Cultura da Tecnologia da Informação**, puderam ser classificadas como atributos obrigatórios, de modo geral, esta dimensão obteve nota **média de 8,44**. Conforme observado na pesquisa esta dimensão também contribui de modo positivo para a formação de uma rede de compras sendo vital para a implantação e o desenvolvimento de redes.

Ainda na perspectiva dos gestores as variáveis que necessitam de melhor aperfeiçoamento quanto ao entendimento, diz respeito ao acesso e a distribuição dos dados, precisando de maior atenção, para que estas variáveis estimulem o crescimento da rede.

Quadro 11- Relevância por variável na dimensão Tecnologia da Informação

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA	
F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	É importante a existência de recursos computacionais para o processamento dos dados	9,61	8,44
	É importante que as empresas tratam das tecnologias de informação e comunicação para formação da rede.	9,0	
	É importante que exista geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.	7,76	
	As condições de acesso a estes dados bem como a utilização das informações contribui para a formação da rede.	7,38	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda:

 Neutro	 Impulsionadores
 Críticos	 Obrigatórios

A partir da análise de todas as dimensões sob a ótica dos gestores das empresas estudadas, percebe-se que é viável que as 13 (treze) empresas pesquisadas formem uma rede de compras. Conforme a pesquisa, as empresas possuem capacidade para o alcance de tal objetivo, conseguindo diante das relevâncias das dimensões a implantação da rede e com a junção das variáveis que já impactam positivamente para formação, um bom desenvolvimento da rede. Vale destacar que os laços de cooperação e confiança existentes e advindas dos laços familiares entre todos os gestores, possibilita maior embasamento para que a rede de compras seja constituída e fortalecida. Assim, as empresas poderão ter maior poder de compra junto aos seus fornecedores, maior flexibilidade em relação à atuação no mercado, assim como oferecer preços competitivos ao mercado, possibilitando barganhar mais clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As recorrentes mudanças organizacionais impulsionam novas oportunidades de negócios, obrigando as empresas a buscarem estratégias que as mantenham participativas no mercado e colaborem para a sua atuação competitiva. Como alternativa de um novo formato organizacional que possibilita vantagem competitiva às organizações, principalmente às micro e pequenas empresas, está a rede de compras.

A formação de uma rede de compras centraliza a principal atividade das empresas, oferecendo através da maior quantidade de compras, um aumento no poder de barganha, a geração de descontos e conseqüentemente possibilita a sobrevivência de pequenas empresas.

Nesse sentido, o principal objetivo deste trabalho foi identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para as empresas em estudo, além de poder oferecer a estas, uma perspectiva de nova forma de atuação no mercado, que proporciona inúmeros benefícios para todos os envolvidos.

A análise da viabilidade foi feita através da identificação da relevância de algumas variáveis distribuídas em 6 (seis) dimensões, a saber: ambiente de negócios e competências, relacionamentos, processo de formação, aspectos socioculturais, aspectos de cooperação e cultura da tecnologia da informação. Tais dimensões possibilitaram visualizar quais os pontos as empresas precisam ter mais cautela durante o processo de formação da rede.

O modelo de Reis (2009) permitiu o alcance do objetivo pretendido, obtendo uma exposição de quais variáveis as empresas conseguem desempenhar de modo a atingir a implantação e o desenvolvimento de uma rede.

A partir deste trabalho, as 13 (treze) empresas possuem a disposição um documento que aborda os conceitos e importância de se atuar em rede e que identifica quais variáveis presentes nas organizações são consideradas fundamentais para o processo de formação de uma rede de compras.

No que se refere à dimensão ambiente de negócios e competências, as empresas pesquisadas, possuem no geral, um bom entendimento acerca do ambiente no qual atualmente estão inseridas e qual ambiente a rede proporcionará para os envolvidos.

Com relação a dimensão relacionamento, as empresas se destacam diante do reconhecimento de que em uma nova forma de atuação no mercado, as empresas necessitam

fortalecer as suas interações afim de alcançar efetivamente os objetivos anteriormente estabelecidos.

Já a dimensão processo de formação, apresenta uma variável tida como atributo crítico, variável esta que não contribui positivamente a formação da rede, mais que somadas as outras variáveis desta dimensão consegue que as empresas atinjam pontos básicos necessários em uma rede.

No tocante a dimensão aspectos socioculturais, as empresas apresentam uma pouca cultura relacionada à eficiência coletiva, demonstrando portanto, práticas insuficientes para uma melhor relevância da dimensão.

Quanto à dimensão aspectos de cooperação, as empresas precisam alinhar a análise conjunta dos problemas e a definição das contribuições dos parceiros para que durante o desenvolvimento da rede, tais variáveis não impactem negativamente, principalmente a análise conjunta dos problemas, tão indispensáveis para empresas que almejem o sucesso.

Para a dimensão cultura da tecnologia da informação, as variáveis apresentam uma boa contribuição para a formação da rede, merecendo destaque as condições de acesso aos dados, bem como a utilização das informações que em virtude da resistência de alguns gestores, necessita que a rede forneça suporte para o aperfeiçoamento desta variável.

De modo geral, foi considerado viável que as 13 (treze) empresas pesquisadas formem uma rede de compras. Conforme a pesquisa, as empresas possuem capacidade para o alcance de tal objetivo, conseguindo diante das relevâncias das dimensões a implantação da rede e com a junção das variáveis que já impactam positivamente para formação, um bom desenvolvimento da rede.

Diante de tal pesquisa recomenda-se para os gestores a busca de maiores informações a respeito das vantagens da nova forma de atuação proposta, para que através desta variável as empresas consigam fomentar, as outras variáveis relevantes encontradas nas demais dimensões, alcançando crescimento para todas as empresas da rede.

De acordo com as pesquisas realizadas e as informações geradas a partir desse estudo, percebe-se a vasta literatura a respeito de redes interorganizacionais, porém as literaturas relacionadas a uma função específica como compras, não são facilmente encontradas, principalmente relacionadas a sua formação, havendo portanto uma certa carência de pesquisas relacionadas a formação de rede de compras especificamente. Portanto, devido à importância

do tema, novas pesquisas nesta área podem contribuir para melhorar a análise da viabilidade da formação de uma rede de compras. Além disso, é relevante a realização de estudos comparativos entre empresas do mesmo setor com o mesmo objetivo deste trabalho, para que sejam apurados os pontos em comum e até mesmo como fonte de *benchamarking* para outras organizações.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, Igor- **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.
- ARNOLD J. R. T; **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, Lilia Maria. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. In: II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. Anais do II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Recife: 2002.
- BALESTRIN, Alsones e VERSCHOORE, Renato, J. **Ganhos Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação**. RAE Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 2, São Paulo, janeiro/junho, 2008.
- BALESTRIN, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**. N. 2, V. 5, maio/agosto 2001.
- BALLY, Peter, *et al.* **Compras: princípios e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução – Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 2.ed.sao Paulo: Atlas,1999.
- BRITTO, J. **Redes de firmas: modus operandi e propriedades internas dos arranjos interindustriais cooperativos**. Rio de Janeiro: FEA/UFF, 2002.
- BRITTO, Jorge. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde: **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** Florianópolis, 2001, 356 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CARDOSO, Douglas. **Um modelo Relacional entre Macroambiente, Ambiente Competitivo, Postura Estratégica e Desempenho Organizacional: Um Estudo Siderúrgico.** Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados.** 2002. 206f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea.** N. 2, V. 5, maio/agosto 2001.

GAITHER, Norman. FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações.** 8 ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.

GHISI, F. A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios no setor supermercadista.** Tese (doutorado) – Departamento de Administração, Ribeirão Preto: USP, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LASTRES, Helena Maria Martins; ARROIO, Ana; LEMOS, Cristina. Política de apoio a pequenas empresas: do leito de Procusto à promoção de sistemas produtivos locais. *In:*

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins; MACIEL Maria Lucia (orgs.) **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEWIS, J.D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parceiros para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MIGUELETTO, D. C. R. (2001). **Organizações em rede**. (Dissertação de mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANG.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia; Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**: Porto Alegre, Bookman, 2000.

NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations?. In: NOHRIA, N.; Eccles, R. G (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira Andrade; CÂNDIDO; Gesinaldo Ataíde. **Um paralelo entre redes interorganizacionais e estratégias de inserção competitiva**: o caso da Rede Smart no estado da Paraíba. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2007.

OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de informações para o Terceiro Setor, Jan/2003.

PORTER, M. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.77-90, nov./dec. 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

REIS, E. A. **Análise da viabilidade da formação de uma Rede Associativa de Compras como estratégia competitiva para micro e pequenas indústrias metal- mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2009.

RIBEIRO, Renato Viera. **Estratégia Empresarial**. Curitiba. 1 ed. IESED Brasil S.A., 2012. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=6f-QrXk7VwoC&printsec=frontcover&dq=Estrat%C3%A9gia+Empresarial&hl=pt-BR&sa=X&ei=2jMzUvLJHovI9QSZ1IBQ&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=Estrat%C3%A9gia%20Empresarial&f=false> > Acessado em 06 Agosto. 2013.

SEBRAE - **Associação é estratégia de fortalecimento**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-oscaminhos/associativismo> > Acesso em: 15 de Julho de 2013.

VERSCOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VIANA, João José. **Administração de materiais, um Enfoque Prático**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ANEXOS

ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RELEVÂNCIA
A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS	As empresas que formarão a rede deverão ser flexíveis, isto é, permitir diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, se suporta variações de volume ou de prazo de entrega.	
	As empresas formadoras da rede deverão permitir participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.	
	A formação da rede propiciará política de inovação.	
	Perfil das empresas locais favorece a formação da rede.	
	As empresas da rede propiciam condições para a prática da cooperação e colaboração.	
B.RELACIONAMENTOS	A interação entre os agentes envolvidos é boa.	
	O planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio acontecem de modo positivo.	
	Os mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações são fortes.	
	As políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica são efetivas.	
C. PROCESSO DE FORMAÇÃO	Há familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação.	
	Há uma escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.	
	Há necessidade da existência de líderes nos diversos níveis do agrupamento.	
	Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na rede.	
D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS	É importante políticas de conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas de compras.	
	Há história comum entre os integrantes.	

	Existe Cultura de obtenção de eficiência coletiva	
	O Clima de confiança e identidade cultural é saudável.	
E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO	Há troca de informações entre várias empresas.	
	Existe o estabelecimento de um intercâmbio de ideias na rede.	
	Há análise conjunta dos problemas e solução em comum acontece.	
	Existe definição das contribuições dos parceiros.	
F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	É importante a existência de recursos computacionais para o processamento dos dados	
	É importante que as empresas tratem das tecnologias de informação e comunicação para melhorar a performance da rede.	
	É importante que exista geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.	
	As condições de acesso a estes dados bem como a utilização das informações contribui para a performance da rede.	

Fonte: Adaptado de Reis (2009)