



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO  
DOS FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E  
DESEMPENHO COMPETITIVO EM DUAS REDES DE  
EMPRESAS DO VAREJO ALIMENTÍCIO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Jamur Johnas Marchi**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO DOS  
FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO  
COMPETITIVO EM DUAS REDES DE EMPRESAS  
DO VAREJO ALIMENTÍCIO**

**por**

**Jamur Johnas Marchi**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração,  
Área de Concentração em Competitividade e Estratégia Empresarial,  
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2006**

---

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a Jamur Johnas Marchi. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Cinco, n. 245, Parque Res. Stª Lúcia, Santa Maria, RS, 97110-775

Fone (0xx)55 3027-4403; Cel (0xx) 9141-7599; End. Eletr: [jamurj@yahoo.com.br](mailto:jamurj@yahoo.com.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO DOS  
FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO  
COMPETITIVO EM DUAS REDES DE EMPRESAS  
DO VAREJO ALIMENTÍCIO**

elaborada por  
**Jamur Johnas Marchi**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**

---

**Márcia Zampieri Grohmann, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, 03 de março de 2006.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me sustentar e guiar nesta caminhada;

À minha esposa Érika, amiga e companheira nas lutas e vitórias, co-responsável por esta conquista, pelo seu sincero amor e por acreditar em mim, quando por vezes, eu não acreditava;

À minha família, pelo incentivo nesta jornada e compreensão na minha ausência;

Ao professor Milton Luiz Wittmann, que após orientar-me na graduação, mais uma vez me acolheu, não sendo apenas orientador, mas sim, um conselheiro e amigo, proporcionando momentos ricos em aprendizado nestes dois anos;

Agradeço também aos empresários das redes que colaboraram com seu tempo e informações para a consumação desta pesquisa;

Aos professores Márcia e Breno, que com suas observações oportunas contribuíram muito para o êxito deste trabalho;

Aos professores do mestrado em administração, que ao longo destes dois anos, transmitiram seus conhecimentos e experiências;

Aos colegas do mestrado pela amizade, camaradagem e apoio durante todo o curso.

Enfim, a todos os amigos que de alguma maneira me incentivaram e apoiaram.

Nós devemos ser a transformação  
que queremos ver no mundo.  
*Gandhi*

Peço, meu Deus, forças para as minhas tarefas,  
ousadia para olhar de frente o caminho, alegria que me ajude  
a levar a cabo o que almejo e um íntimo prazer em tudo que veja ou faça.  
*H. V. Dick*

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO DOS FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO COMPETITIVO EM DUAS REDES DE EMPRESAS DO VAREJO ALIMENTÍCIO**

Autor: Jamur Johnas Marchi

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Data e Local da Defesa: Santa Maria, março de 2006.

Em meio à complexidade do contexto competitivo atual, as redes de empresas têm emergido como uma alternativa para a prosperidade das organizações. O presente trabalho apresenta um estudo comparativo das relações entre fatores sócio-comportamentais, dos atores que compõem duas redes de supermercados, e o seu respectivo desempenho competitivo. O estudo baseou-se em dois casos, para o qual foram selecionadas duas redes do varejo alimentício (a rede Central Mais e a rede Unimercados), as quais se encontram inseridas dentro de um mesmo contexto econômico, a região central do Estado do Rio Grande do Sul. Mensurou-se, através de *survey*, o desempenho competitivo no qual se avaliou a exploração das relações entre as empresas (27 empresas da rede Central Mais e 15 empresas da rede Unimercados) que possibilitam incrementos em termos de troca e criação de valor e incrementos financeiros e estruturais, relacionando-os com quatro fatores sócio-comportamentais identificados na literatura como essenciais para as redes empresariais, quais sejam: comprometimento, confiança, cooperação e conexões sociais. A partir da análise dos resultados pode-se perceber que a dualidade da cooptação permeia as relações interorganizacionais de ambas as redes estudadas, revelando a necessidade de uma visão de interdependência em contraposição às visões fragmentadoras. Os fatores sócio-comportamentais refletem o comportamento dos atores nas relações da rede empresarial, podendo exercer certa influência sobre o desempenho competitivo da rede empresarial. Os resultados apontaram também para a necessidade de harmonia entre os próprios fatores sócio-comportamentais para haver influência positiva no desempenho competitivo. Ressalva-se que o presente trabalho situou-se no plano reflexivo, principalmente por ser um estudo descritivo de apenas dois casos, não podendo realizar generalizações, todavia, sugere-se que o aprofundamento empírico através de abordagens relacionais multidisciplinares no campo das redes empresariais poderá trazer contribuições significativas para o assunto em pauta e até mesmo ratificar as reflexões deste trabalho.

Palavras-chave: redes de empresas, fatores sócio-comportamentais, desempenho competitivo, relações interempresariais.



## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Master's Degree Course Administration  
Universidade Federal de Santa Maria

### **BUSINESS NET: A COMPARATIVE STUDY OF SOCIAL AND BEHAVIOR FACTORS AND COMPETITIVE PERFORMANCE IN TWO NUTRITIOUS RETAIL'S NET COMPANIES**

Author: Jamur Johnas Marchi

Advisor: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Local and Date: Santa Maria, March, 2006.

Among the complexity of the current competitive context the nets of companies have been emerged as an alternative for the prosperity of the organizations. The present study presents a comparative study of the relationships among social and behavior factors of the actors that compose two nets of supermarkets and their respective competitive performance. This study was based on two cases for which there were selected two nets of nutritious retail (the Central Mais net and the Unimercados net) that are inside the same economic text, the central region of the state of Rio Grande do Sul. The competitive performance was measured through survey in which the exploration of the relationships among the companies (27 companies of the Central Mais net and 15 companies of the Unimercados net) that make possible increments in terms of value change and creation and financial and structural increments was evaluated, relating it with four social and behavior factors identified in the literature as essential for the business net, which are: compromising, trust, cooperation and social connections. Starting from the analysis of the results it can be noticed that the duality of the competition permeated the interorganization relationships revealing the need of an interdependent view opposed to fragmented views. The social and behavior factors reflect that the actors' behavior in the business net relationships could influence the competitive performance of the business net. The results also stressed the need of harmony among the real social and behavior factors in order to have positive influence on the competitive performance. One emphasizes that this study was placed in a reflexive way, mainly for being a descriptive study of only two cases it couldn't accomplish generalizations, though one suggests that the empiric deepening through multidisciplinary relational approaches in the field of business nets may bring significant contributions for this subject and even so to ratify the reflections of this study.

Key-words: net of companies, social and behavior factors, competitive performance, interorganization relationships.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura das cinco forças .....	24
FIGURA 2 – Cadeia de valor genérica.....	26
FIGURA 3 – Níveis de organizações em rede.....	36
FIGURA 4 – Modelo de rede <i>topdown</i> .....	40
FIGURA 5 – Rede flexível de empresas .....	41
FIGURA 6 – Modelo de rede horizontal para empresas do varejo de alimentos .....	43
FIGURA 7 – Influência da frequência das relações e reputação percebida na cooperação em redes de empresas .....	55
FIGURA 8 – Influência das conexões na competitividade das redes de empresas .....	57
FIGURA 9 – Relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo	68
FIGURA 10 – Análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e fatores de desempenho competitivo .....	119

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dinâmica da competição, cooperação e coopetição .....	32
QUADRO 2 – Distinção entre formas organizacionais .....	35
QUADRO 3 – Evidências do desempenho financeiro e estrutural baseados nos indicadores da ABRAS.....	44
QUADRO 4 – Evidências da troca de valor baseadas na cadeia de valor .....	47
QUADRO 5 – Evidências da criação de valor baseadas na aprendizagem conjunta .....	49
QUADRO 6 – Questões para mensurar o comprometimento em redes empresariais .....	51
QUADRO 7 – Questões para mensurar a confiança em redes empresariais .....	53
QUADRO 8 – Questões para mensurar a cooperação em redes empresariais.....	56
QUADRO 9 – Questões para mensurar as conexões sociais em redes empresariais .....	58
QUADRO 10 – Fatores e variáveis sócio-comportamentais .....	61
QUADRO 11 – Fatores e variáveis do desempenho competitivo .....	62
QUADRO 12 – Escala de classificação de concordância.....	64
QUADRO 13 – Escala de classificação do grau de significância das evidências percebidas .....	65
QUADRO 14 – Rol de associados da rede Central Mais .....	70
QUADRO 15 – Rol de associados da rede Unimercados.....	75
QUADRO 16 – Evidências de troca de valor nas redes Central Mais e Unimercados.....	80
QUADRO 17 – Evidências da criação de valor nas redes Central Mais e Unimercados .....	81

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	–	Dados da amostra da rede Central Mais .....	83
TABELA 2	–	Dados da amostra da rede Unimercados .....	83
TABELA 3	–	Frequência do recebimento de informações .....	97
TABELA 4	–	Número de conexões externas relevantes .....	99
TABELA 5	–	Frequência de conexões externas relevantes.....	99
TABELA 6	–	Não-redundância nas conexões externas relevantes .....	100
TABELA 7	–	Incremento nos resultados financeiros rede Central Mais .....	105
TABELA 8	–	Incremento nos resultados financeiros rede Unimercados.....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Comparativo do fator comprometimento.....	85
GRÁFICO 2 – Comparativo do fator confiança.....	89
GRÁFICO 3 – Comparativo do fator cooperação.....	93
GRÁFICO 4 – Comparativo do fator conexões .....	96
GRÁFICO 5 – Comparativo dos fatores sócio-comportamentais.....	102
GRÁFICO 6 – Comparativo do desempenho financeiro e estrutural.....	105
GRÁFICO 7 – Comparativo das variáveis infra-estrutura/tecnologias e aquisição.....	108
GRÁFICO 8 – Comparativo das variáveis produtos/processos e serviços e relações com clientes .....	111
GRÁFICO 9 – Comparativo do fator de troca de valor .....	113
GRÁFICO 10 – Comparativo do fator de criação de valor.....	115

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A	–	Questionário para associados à rede empresarial.....	135
ANEXO B	–	Protocolo de entrevista com representante da diretoria .....	138
ANEXO C	–	Carta de apresentação .....	141

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa</b> .....	16
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	17
1.2.1	Objetivo geral .....	17
1.2.2	Objetivos específicos .....	18
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	18
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho</b> .....	21
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	22
<b>2.1</b>	<b>Contextualização</b> .....	22
2.1.1	Dinâmica da competição.....	24
2.1.2	Dinâmica da cooperação.....	27
2.1.3	Dinâmica da cooptação.....	29
<b>2.2</b>	<b>Redes empresariais</b> .....	32
2.2.1	Visão sócio-econômica de redes empresariais.....	33
2.2.2	Visão sistêmica de redes empresariais.....	36
2.2.3	Visão de redes empresariais como estratégia para PME's .....	38
2.2.4	Redes empresariais como estratégia para PME's no varejo alimentício .....	42
<b>2.3</b>	<b>Desempenho competitivo das redes empresariais</b> .....	44
2.3.1	Competindo através da troca de valor.....	46
2.3.2	Competindo através da criação de valor.....	48
<b>2.4</b>	<b>Fatores sócio-comportamentais relevantes em redes de empresas</b> .....	50
2.4.1	Comprometimento .....	50
2.4.2	Confiança .....	52
2.4.3	Cooperação .....	54
2.4.4	Conexões.....	56

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	59
<b>3.1</b>	<b>Método de pesquisa</b> .....	59
<b>3.2</b>	<b>Variáveis</b> .....	60
<b>3.3</b>	<b>População-alvo e amostra</b> .....	63
<b>3.4</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	63
<b>3.5</b>	<b>Análise de dados</b> .....	65
<b>4</b>	<b>ANÁLISES</b> .....	69
<b>4.1</b>	<b>Rede Central Mais</b> .....	69
4.1.1	Descrição da rede empresarial .....	69
4.1.2	Transcrição da entrevista junto à rede Central Mais .....	71
<b>4.2</b>	<b>Rede Unimercados</b> .....	75
4.2.1	Descrição da rede empresarial .....	75
4.2.2	Transcrição da entrevista junto à rede Unimercados .....	76
<b>4.3</b>	<b>Análise dos resultados das entrevistas</b> .....	79
<b>4.4</b>	<b>Análise comparativa das duas redes estudadas</b> .....	82
4.4.1	Análise comparativa dos fatores sócio-comportamentais .....	84
4.4.2	Análise comparativa do desempenho competitivo .....	104
<b>4.5</b>	<b>Relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo</b> .....	118
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	124
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	129
	<b>ANEXOS</b> .....	134



# 1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir o atual momento histórico como sendo um processo de profundas mudanças nos campos econômico, político, social, cultural e tecnológico. Estas mudanças, nestes diversos campos, estão promovendo o declínio de paradigmas, dando lugar a pensamentos mais complexos, que possibilitam maior compreensão da realidade. A idéia de caos, incerteza e subjetividade se entrelaçam com a busca da certeza e exatidão, complementando-as, tornando-se relevantes face ao enfrentamento de um ambiente globalizado caracterizado por fenômenos interdependentes.

Demo (2002) caracteriza o ambiente complexo como dinâmico, reconstrutivo e não-linear. A dinâmica retira a visão gélida e estática do ambiente, a reconstrutividade reconhece que as estruturas não são permanentes, mas sim estão em constantes mudanças, a não-linearidade admite que nem todos os fenômenos são expressos pela relação simplista de causa e efeito, mas também de movimentos dialéticos e recursivos.

No contexto organizacional, o ambiente complexo caracteriza-se pela dinâmica do mercado, a dialética nas relações interempresariais e a reconstrutividade das estratégias empresariais pela adequação e readequação ao ambiente. A abertura das fronteiras econômicas dos países estimulou novos ambientes concorrenciais competitivos dinâmicos, deixando a concorrência de ser apenas local, para tornar-se complexa e global. Esta dinâmica influencia as organizações a construírem novas estratégias para conquistar e manter novas posições no mercado seja global ou local, a fim de consolidar posições competitivas.

A competição globalizada oportuniza, de um lado, o surgimento de mega-organizações cujo ganho principal está na economia de escala<sup>1</sup> e no vínculo de subordinação a que se submetem as frágeis economias dos países em vias de desenvolvimento. Por outro lado, o mesmo fenômeno global oportunizou o surgimento de alternativas de desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Pode-se explicar economia de escala como a capacidade que a empresa tem de produzir maior quantidade de um determinado bem com um menor custo, devido principalmente à produção em série.

econômico, através da formação de parcerias e cooperação entre empresas, principalmente para as pequenas e médias, que encontraram na ação coletiva a estratégia eficaz para sobreviver em meio à competição.

A competitividade pode ser conceituada como a qualidade de um organismo sobreviver em um determinado ambiente. Na metáfora biológica das organizações, Morgan (1996), salienta que, na natureza, manter-se vivo requer das diversas espécies certas habilidades, entre elas, ataque e defesa, conhecimento de si mesma e de seus adversários, além de uma boa percepção do ambiente na qual está inserida.

Para as organizações que não querem se tornar espécies em extinção, a competitividade torna-se uma qualidade indispensável. Justamente com este propósito, as empresas estão em constante adaptação reconstrutiva, moldando e sendo moldadas pelo seu macroambiente através de novas formas e modelos de gestão, novas arquiteturas e estratégias, a fim de perpetuarem sua existência. Dentro destas novas formas organizacionais, as redes de empresas têm ganhado ênfase principalmente entre as Pequenas e Médias Empresas (PME's).

Um exemplo do sucesso das redes empresariais vem da península italiana, mais precisamente da região Norte, na qual surgiram sistemas econômicos locais altamente competitivos. Estes sistemas são formados por redes de pequenas e médias empresas que encontraram na dialética cooperar e competir a estratégia para prevalecer globalmente e fazer frente às grandes corporações. Segundo Casarotto e Pires (2001) e Putnam (2002), existem, nesta região, praticamente uma empresa para cada 13 habitantes. As empresas permanecem pequenas, mas alcançam um grande ganho de performance coletivo, o que tem gerado resultados benéficos para a região, evidenciados no seu desenvolvimento econômico e na sua qualidade de vida.

As redes de PME's promovem principalmente duas vantagens competitivas frente às grandes corporações. Primeiro possuem maior flexibilidade, devido à própria estrutura articulada em redes de PME's, o que lhes confere uma grande capacidade de inovação e, em segundo obtém economias de escala similares às grandes empresas. Ou seja, enquanto grandes corporações geralmente têm de escolher entre flexibilizar ou obter economias de escala, as redes conseguem tirar vantagem de ambas as estratégias (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Entretanto, apesar da visualização destas possíveis vantagens, ao se adotar a estratégia da participação em redes, percebe-se que um novo desafio é lançado aos empresários de PME's. Este desafio consiste em superar a costumeira visão individualista de seu negócio, baseado nas relações de barganha e oportunismo, para uma visão mais coletivista, que

envolve um relacionamento aberto com outros empresários e tomada de decisão conjunta. Dentro deste desafio, acredita-se que o desempenho competitivo das redes tende a receber influência da qualidade das relações dos empresários que as compõem, principalmente nos aspectos sócio-comportamentais, pois estes podem facilitar o relacionamento entre os sócios, diminuindo os riscos e possibilitando a criação de valor.

O relacionamento em rede traz ao debate científico algumas questões como: cooperar ou competir; quais os cuidados para manter uma relação de cooperação forte e sustentável no longo prazo; que fatores são realmente importantes para garantir a competitividade da rede e como estes fatores podem explorar ao máximo os benefícios da rede. Buscar responder a estas questões sob o enfoque das relações entre os atores que compõem as redes empresariais e demonstrar evidências da possível influência dos fatores sócio-comportamentais no desempenho competitivo das redes de empresas constitui o propósito deste trabalho.

Como delimitação da pesquisa, esta se restringiu ao contexto da região Centro do Estado do Rio Grande do Sul, no setor do varejo alimentício, por apresentar características que oportunizam a realização de um estudo comparativo. Atualmente, existem cinco redes de PME's do varejo de alimentos<sup>2</sup> com sedes localizadas na cidade de Santa Maria, contudo o presente trabalho realizou um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais dos atores que compõem duas redes empresariais<sup>3</sup> e o desempenho competitivo das mesmas.

## 1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa tem a finalidade de explicitar a dificuldade que se pretende elucidar com a pesquisa (FACHIN, 2002). De acordo com a definição e delimitação do tema, este trabalho se propôs ao estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais dos atores que compõem duas redes de PME's do setor do varejo alimentício cujas sedes estão localizadas na cidade de Santa Maria-RS e o desempenho competitivo destas redes.

Dentro deste tema, a problemática que se pretende elucidar traz, de um lado, o sucesso competitivo da rede, que trará a prosperidade econômica para seus membros e, do outro lado,

---

<sup>2</sup> Embora exista com a mesma nomenclatura as redes Vivo Supermercados e SuperCoop, ambas não se incluem no trabalho pelo fato da primeira ser constituída de uma única empresa corporativa e a segunda não ter associados na cidade de Santa Maria-RS, no período da pesquisa.

<sup>3</sup> Inicialmente a pesquisa previa alcançar sua aplicação nas três redes de empresas do varejo de alimentos com sede na cidade de Santa Maria-RS, entretanto, isto não foi possível, pois uma das redes empresariais declinou-se em não participar, de maneira que o estudo comparativo ficou limitado a dois casos.

os aspectos sócio-comportamentais dos atores que compõe a rede empresarial que podem favorecer a superação de obstáculos enfrentados pelas redes de empresas. Alguns destes obstáculos freqüentes nas relações em redes empresariais são o individualismo, a desconfiança, a falta de comprometimento, a comunicação ineficiente, entre outros (WITTMANN et al., 2004b).

O interesse deste estudo emerge da complexidade do contexto atual e da dinâmica das redes empresariais, nas quais a competição se entrelaça com a cooperação bem como com aspectos sociais e comportamentais, os quais têm se tornado, cada vez mais evidentes para a sustentabilidade econômica das redes empresariais. Da definição do tema de pesquisa surge, portanto, a seguinte problemática:

*Qual a relação entre fatores sócio-comportamentais<sup>4</sup> e desempenho competitivo<sup>5</sup> em duas redes de PME's no setor do varejo alimentício cujas sedes estão situadas na cidade de Santa Maria – RS?*

## **1.2 Objetivos**

A partir da definição do problema de pesquisa, estabeleceram-se objetivos, gerais e específicos, que nortearam o presente trabalho.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Fazer um estudo comparativo de duas redes de PME's do varejo alimentício, cujas sedes situam-se na cidade de Santa Maria-RS, de forma a avaliar a relação entre fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo das mesmas.

---

<sup>4</sup> Entendem-se como fatores sócio-comportamentais relevantes os aspectos sociais e comportamentais que foram descritos na revisão da literatura como essenciais para o desempenho da rede e sua sustentação ao longo do tempo, quais sejam: comprometimento (Ring e Van de Ven, 1994; Putnam, 2002), confiança (Fukuyama, 1996; Seligson e Rennó, 2000; Ludansen, 2002), cooperação (Axelrod, 1984; Agostinho, 2003) e conexões (Lipnack e Stamps, 1994; Burt, 2001).

<sup>5</sup> Dada à complexidade que envolve este conceito, criou-se uma série de indicadores a fim de se conseguir uma aproximação do desempenho competitivo das redes empresariais, sob a percepção dos sócios que as compõem, quais sejam: nível de crescimento dos resultados financeiros e da estrutura da empresa com a participação na rede (baseados em indicadores da Associação Brasileira de Supermercados), percepção de evidências significativas em termos de trocas de valor (Porter, 1989; Human e Provan, 1997; Casarotto e Pires, 2001) e da obtenção de melhorias e inovações (Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Human e Provan, 1997; Dyer e Singh, 1998) com a participação na rede.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que auxiliarão o pesquisador a alcançar o objetivo geral são a seguir delineados:

- Buscar na literatura existente um referencial teórico sobre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo para redes empresariais;
- Mensurar o nível de desempenho competitivo de duas redes empresariais do varejo de alimentos;
- Mensurar o nível dos fatores sócio-comportamentais de duas redes empresariais do varejo de alimentos.

### 1.3 Justificativa

Nos últimos anos, pesquisas da ciência da administração têm voltado seus estudos para aspectos das redes empresariais. Conforme estudo de Borgatti e Foster (2003), ocorreu um crescimento exponencial de pesquisas sob a ótica das relações em rede a partir do início do século XXI, como um contraponto às visões atomísticas e mecanicistas do século anterior. Neste mesmo sentido Wang et al. (2004) identificaram que as pesquisas existentes abordam diversas perspectivas para estudar as redes, de modo que a teoria de redes tem sido abordada por diversos campos da ciência. As principais teorias identificadas pelos autores foram: a teoria dos recursos dependentes, a teoria de redes, a teoria do institucionalismo e a teoria dos custos de transação, entre outras. Estes autores concluíram que, devido à complexidade e a heterogeneidade do campo de pesquisa existem dificuldades em inter-relacionar as diversas teorias abordadas. Neste sentido, Wittmann (2004a) sugere que uma abordagem interdisciplinar pode trazer melhores elucidacões neste campo.

Este trabalho apropriou-se do conceito de que as redes empresariais consistem em um grupo de empresas que colaboram entre si para conseguir juntas aquilo que nenhuma delas seria capaz de realizar isoladamente (LIPNACK e STAMPS, 1994). Este conceito permite considerar que cada empresa é um nó da rede, sendo que os vínculos que unem esses nós são as relações entre elas. A sinergia entre os atores dinamiza todo o sistema, de modo que todos os componentes possam desfrutar de vantagens que de modo isolado não seriam possíveis. Diante da necessidade de uma abordagem integradora e dos conceitos enunciados emerge o

desafio de aprofundamentos empíricos sobre o tema em questão, não para encontrar modelos padronizados, com raízes cartesianas, mas sim para identificar particularidades no caráter multidimensional e complexo das redes empresariais.

No Brasil e especialmente no Estado do Rio Grande do Sul, existem estudos que aprofundam o tema redes de empresas, como: Amato Neto, 2000; Candido et al., 2000; Casarotto e Pires, 2001; Olave e Amato Neto, 2001; Baldi e Lopes, 2002; Fraga, 2004; Dotto e Wittmann, 2004; Verschoore Filho, 2004; Machado, 2004; Lagemann, 2004; Pereira, 2005 e Balestrin, 2005. Estes estudos, além de abordar as vantagens e desvantagens da estratégia de redes principalmente para as PME's, demonstram aspectos quanto à formação e estruturação das redes de empresas e identificam fatores considerados críticos para o sucesso de uma rede de empresa. Contudo, como lacuna percebida na literatura nacional, poucos são os trabalhos que apresentam proposta de estudo voltada à análise dos aspectos sócio-comportamentais e que busquem relacionar estes com o desempenho competitivo das redes de empresas no varejo alimentício.

Dentro de aspectos sócio-comportamentais, a literatura científica, principalmente nos campos da sociologia e economia, tem revelado que grupos, comunidades ou mesmo países, que estão conseguindo explorar oportunidades econômicas ao seu alcance e por consequência melhorar sua competitividade, têm por características a capacidade de que as pessoas trabalhem juntas atrás de um objetivo comum (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2002). Estes mesmos autores enfatizam que as relações e as atitudes comportamentais nos grupos sociais, como confiança e comprometimento, são críticas para a prosperidade e vida social, conceituando inclusive como uma forma de capital, o capital social<sup>6</sup>, que pode ser explorado economicamente.

Seguindo estas idéias e considerando as lacunas existentes no estudo de redes empresariais no que se refere a relacionar fatores sócio-comportamentais e competitividade, este trabalho procurou analisar qual a relação destes fatores com o desempenho competitivo em duas redes de PME's, cujas sedes estão situadas na cidade de Santa Maria-RS. Estas duas redes de PME's além de estarem inseridas dentro de um mesmo contexto econômico e mesmo setor, o varejo alimentício, caracterizam-se por serem formadas por micro, pequenos e médios supermercados, facilitando uma possível aproximação de evidências comparativas. A importância do tema emerge da influência das relações de interdependência entre as empresas,

---

<sup>6</sup> Segundo Putnam (2002), capital social pode ser definido como o conjunto de normas, confiança mútua e conexões de relações entre os diversos atores, contribuindo para aumentar a eficiência de um grupo social, facilitando ações conjuntas.

em que fatores sociais e comportamentais dos atores que compõem as redes empresariais tornam-se cada vez mais relevantes e as possibilidades competitivas vindas destas relações, em termos de trocas e criação de valor, podem contribuir com vantagens competitivas significativas para as PME's.

Salienta-se, outrossim, que o setor do varejo alimentício em Santa Maria-RS, até alguns anos, era dominado por duas grandes empresas varejistas (Supermercados Nacional e Supermercado Big, mais tarde incorporados pela rede Sonae<sup>7</sup>). Como atores coadjuvantes, encontravam-se várias pequenas e médias empresas supermercadistas que estavam sofrendo as conseqüências desastrosas do domínio de gigantes. Através da formação das redes de supermercados, estas organizações tornaram-se coletivamente competitivas. Mantiveram a característica de pequenas empresas para fins de propriedade, mas, atuando conjuntamente, tomaram forma de uma grande empresa, com maior poder de compra e com possibilidades de compartilhar recursos.

Ressalva-se que, apesar do Estado do Rio Grande do Sul ter um programa para o desenvolvimento de redes de PME's (Programa Redes de Cooperação) desenvolvido pela Secretaria de Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo Estadual, a iniciativa destas redes varejistas em Santa Maria-RS não partiu deste órgão para a criação das mesmas. Estas emergiram da iniciativa dos empresários pelo sentimento e necessidade de buscar alternativas para sobreviver através de estratégias de cooperação.

Ao buscar respostas à questão de pesquisa – qual a relação entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de PME's no setor do varejo alimentício? – cria-se a expectativa de contribuir com novas proposições e confirmação de outras já existentes no que tange às redes de PME's. Todavia, sabe-se que este trabalho não pretende ser conclusivo, mas sim reflexivo, oportunizando novas idéias aos empresários, para que estes possam buscar a prosperidade das redes empresariais e, conseqüentemente, o desenvolvimento sustentável da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Também, do mesmo modo, gerar *insights* para a comunidade científica, possibilitando o aprofundamento empírico das questões interorganizacionais sob uma abordagem relacional.

---

<sup>7</sup> A rede portuguesa Sonae Distribuição Brasil S.A., adquiriu em 1998 os até então, Supermercados Real, do Grupo Josapar. No Brasil, a rede é formada por 18 hipermercados Big (cinco no Rio Grande do Sul, três em Santa Catarina, três no Paraná e sete em São Paulo) e mais 140 supermercados, sendo 102 aqui no Estado, onde atua com a marca Nacional. Na cidade de Santa Maria, a rede Sonae é representada por um hipermercado BIG, localizado junto a um *shopping center*, pelo Supermercado Nacional, com dois estabelecimentos localizados no centro de Santa Maria-RS, mais um supermercado atacadista, o Maxxiatacado, localizado próximo ao centro de Santa Maria-RS. Em dezembro de 2005, a rede Sonae Distribuição Brasil S.A foi adquirida pela a rede varejista americana Wal-Mart.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

A presente dissertação está estruturada além deste capítulo introdutório, em mais quatro capítulos e as considerações finais. O segundo capítulo traz em seu conteúdo o referencial teórico, onde inicialmente se faz uma breve contextualização, através das dinâmicas da competição, cooperação e coopeção, após segue-se para os conceitos de redes empresariais, abordando visões sócio-econômica, sistêmica e estratégica, culminando com a atuação competitiva de redes de PME's e fatores sócio-comportamentais em redes empresariais.

O terceiro capítulo do trabalho refere-se aos aspectos metodológicos que caracterizam e operacionalizam a pesquisa. São apresentados o método de pesquisa, as variáveis que compõem os fatores sócio-comportamentais e fatores do desempenho competitivo, população-alvo e amostra, procedimentos quanto à coleta dos dados e, por fim, a análise de dados, onde se apresentam o tratamento dos dados e os parâmetros de análise individual, comparativa e global.

No capítulo quatro são descritos os resultados da pesquisa, apresentando uma descrição das redes empresariais estudadas, seguido da exposição dos resultados das entrevistas realizadas e dos resultados do *survey* aplicado com a amostra de associados às redes empresariais. Com a apresentação dos resultados, prosseguiu-se às análises individuais dos índices e análise comparativas entre as redes empresariais, culminando com uma análise conjunta dos fatores sócio-comportamentais e da competitividade de ambas as redes.

No quinto e último capítulo são realizadas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.



## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A relevância de existir um referencial teórico consiste no fato de que este fornece ao pesquisador um ponto de partida, um embasamento e uma direção a seguir no decorrer do trabalho. Os preceitos teóricos também reforçam o estudo, de modo a dar credibilidade a este, pois se considera este como a base de sustentação do que se propõe a pesquisar. É apresentada, inicialmente, uma breve contextualização da limitada visão fragmentadora e mecanicista, relativa à sociedade emergente, baseada na informação e na tecnologia (CASTELLS, 1990; WITTMANN, 2004a). Depois, são abordados aspectos da competição e cooperação empresarial, culminando com o entrelaçamento destes, a coopetição. Na segunda parte desta revisão, aprofunda-se a questão das relações interfirmas, sob o aspecto das redes empresariais, suas possibilidades e fontes de vantagens competitivas e a influência dos fatores sócio-comportamentais dos atores que formam as redes empresarias no desempenho competitivo destas.

### **2.1 Contextualização**

Segundo Ansoff (1993), a partir de 1950 começaram a ocorrer eventos que mudaram a dinâmica, a estrutura e as fronteiras do ambiente empresarial, sendo que na II Guerra Mundial alavancou-se a maioria das grandes mudanças. Toffler (1990) falava sobre uma sociedade emergente, diferente daquela que foi construída sob os conceitos lineares e mecanicistas. A primeira onda surgiu com agricultura, onde o homem deixou de ser um nômade e se fixou à terra, retirando dela o alimento para sua subsistência e na qual as fontes de energia utilizadas eram renováveis, a educação era para a vida e a produção para o consumo. Com a revolução industrial, ocorre a segunda onda, com seus princípios lineares e fragmentados. A energia utilizada passa a ser esgotável, as pessoas são educadas para as fábricas e a produção passa a

ser em massa. Cabe aqui a crítica de Edgar Morin afirmando que o pensamento simplificador tornou-se a barbárie da ciência, descrevendo que o século XX foi protagonista de duas grandes atrocidades.

A primeira vem das profundezas da guerra, massacre, deportação, fanatismo. A segunda, gélida, anônima, vêm do âmago da racionalização, que só conhece o cálculo e ignora o indivíduo, seu corpo, seus sentimentos, sua alma, e que multiplica o poderio da morte e da servidão técnico-industriais (MORIN, 2003, p. 70).

A terceira onda surge com a emergente sociedade da informação, onde as pessoas buscam seu papel no sistema de informação através de inter-relações sistêmicas. Hoje, e a cada dia que passa, percebe-se que a sociedade não é a mesma de há uma década. A intensidade das conexões, dos relacionamentos, e a explícita interdependência de todas as coisas, revelam que os ditames de Descartes estão sendo enfraquecidos. Drucker (2004) se referiu a este novo período como sendo a *era da descontinuidade*, com novos e imprevisíveis desafios para as sociedades, organizações e pessoas.

No contexto organizacional, a dinâmica concorrencial atual não está sendo mais explicada somente pelo paradigma mecanicista, baseado nos pensamentos newtonianos de causalidade linear, nem nas idéias fragmentadoras de Descartes. Passa a fazer sentido um dos apontamentos de Prigogine (1996), onde argumenta que ordem e desordem caminham juntas, ou seja, na realidade não existe ordem nos fenômenos, mas sim, um caos que se auto-organiza, através de ações de construção, destruição e reconstrução.

Nesta mesma linha de raciocínio, a competitividade empresarial tornou-se complexa devido à influência dos fenômenos globais que afetam a organização local. Wittmann (2004a) demonstrou evidências da falibilidade da matriz cartesiana para abordar a atual complexidade do ambiente competitivo e aponta para a alternativa da matriz sistêmica que pode trazer novos *insights*, principalmente no estudo do comportamento dialético da cooperação e competição empresarial.

A compreensão destes comportamentos organizacionais pode contribuir para uma melhor percepção da realidade na ciência da administração, um campo cada vez mais confrontado em questões complexas e não-lineares. Com esta intenção, nos próximos tópicos deste capítulo será feita uma abordagem das dinâmicas da competição e da cooperação e, por fim, no terceiro tópico a congregação das duas, trazendo aspectos da dinâmica da cooperação empresarial.

### 2.1.1 Dinâmica da competição

Ao estudar a indústria, Porter (1991) contribuiu para uma percepção mais dinâmica da competição, através da estrutura das “cinco forças” (Figura 1) que determinam a competição na indústria: fornecedores, novos entrantes, concorrentes, compradores e bens substitutos, argumentado que estes determinantes exercem pressão sobre os preços, custos e investimentos necessários. Para Ghemawat (2000) a principal contribuição da estrutura das “cinco forças” de Porter foi a mudança de percepção da cadeia de valor, de dois (fornecedor e comprador) para três estágios (fornecedores, concorrentes e compradores), sendo que na dimensão horizontal, além dos concorrentes rivais, há a inclusão de bens substitutos e novos entrantes. Com a estrutura das “cinco forças” ampliou-se a análise para a tomada de decisão nas empresas, aparecendo inclusive, timidamente, a importância das inter-relações na cadeia de valor, através de parcerias e alianças.

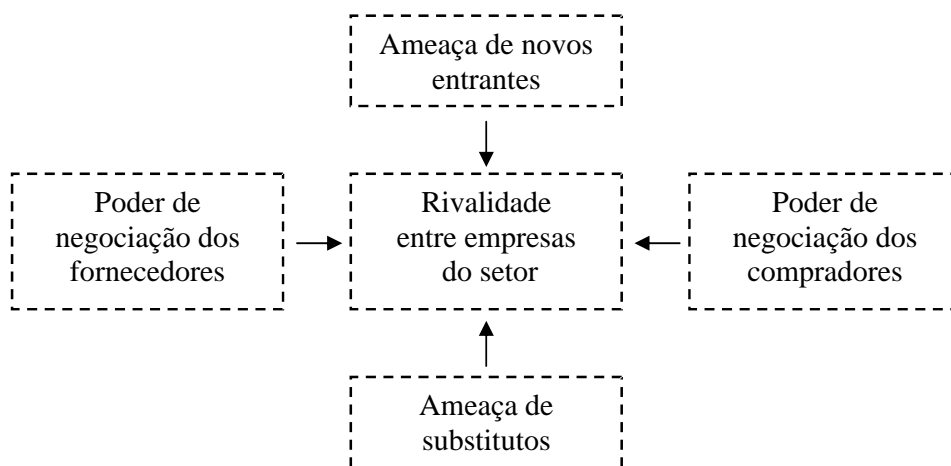


Figura 1 - Estrutura das cinco forças.  
Fonte: PORTER, Michael. 1989: p.04.

Nas relações horizontais da cadeia de valor (entre iguais), a postura competitiva consiste na busca de uma posição mais vantajosa sobre a concorrência. Esta busca consiste em reunir recursos e competências que habilitem as empresas a oferecer produtos superiores em relação a seus concorrentes. Nas relações verticais, a ênfase da competição está na troca eficiente de recursos entre compradores e vendedores ao longo da cadeia de valor.

Barney (1991) trouxe uma contribuição mais precisa e dinâmica para definir competição, vinculando esta à implementação de estratégias e a caracterizando como um movimento contínuo e não imitável pelas outras empresas concorrentes, onde recursos e capacidades da empresa são as fontes de vantagens competitivas. Contudo, apesar da visualização da interdependência das empresas, a abordagem da competição permanece dentro de uma visão atomística, onde as empresas buscam interesses isolados e individuais, através de benefícios próprios sobre seus concorrentes e outras empresas ao longo da cadeia de valor (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; DAGNINO e PADULA, 2002).

Em 1985, Michael Porter lançou o livro *Competitive Advantage*, trazendo um enfoque teórico através da análise da estratégia dentro da cadeia de valor, proporcionando uma visão congruente das partes que compõem o todo organizacional.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1989, p. 31).

A cadeia de valor de cada empresa é estruturada pelo seu histórico e por implementações estratégicas de sucesso no decorrer do tempo. Sua estrutura é baseada em atividades de apoio e primárias (Figura 2). As atividades de apoio são aquelas que dão suporte à empresa (gestão de pessoal, desenvolvimento de tecnologia, compras, e infra-estrutura da empresa). As atividades primárias são aquelas que operacionalizam os recursos (logística interna e externa, produção, *marketing* e vendas e serviços pós-vendas).

Porter (1989) sugere que estas atividades podem ser compartilhadas e procurou defini-las em três tipos de inter-relações: tangíveis, intangíveis e entre concorrentes. Inter-relações intangíveis são definidas pela transferência de conhecimento. Estas são desenvolvidas por empresas de diferentes atividades e envolvem aspectos da aprendizagem organizacional e ações de *benchmarking*, pois se trata essencialmente da troca de *know-how*. As inter-relações tangíveis ocorrem no compartilhamento de atividades. Estas atividades geralmente são semelhantes ou complementares entre si, como aquisição, produção, distribuição ou vendas, e requerem ações de coordenação eficaz para minimizar os custos de transação.

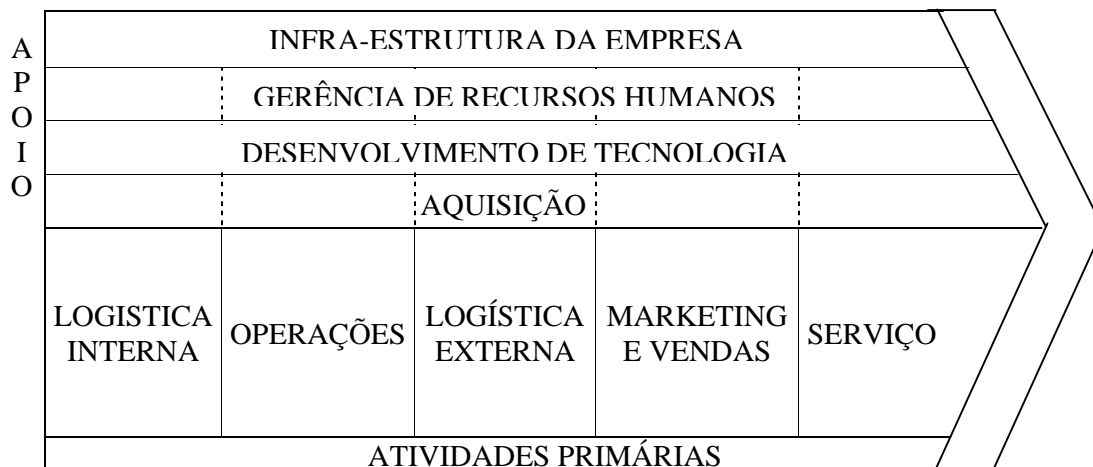


Figura 2 - Cadeia de valor genérica.  
Fonte: PORTER, Michael. 1989: p. 35.

A abordagem de Hamel e Prahalad (1995) sugeriu que nas relações entre empresas, estas deveriam combinar suas competências não essenciais (recursos e habilidades), o que poderia proporcionar vantagens, se a combinação destes fatores fosse de difícil imitação pela concorrência. Estas relações já haviam sido objeto de estudo por Williamson (1985) sob o título ‘teoria dos custos de transação’. Este autor trouxe à superfície os custos das relações de compra e venda entre empresas, identificados principalmente por fatores como oportunismo, informação limitada e ambiente incerto. Esta teoria inclusive é muito utilizada para explicar a formação de alianças e parcerias entre empresas.

A essência da teoria dos custos de transação está em duas suposições. Primeiro, as trocas que envolvem incertezas sobre seus resultados são freqüentes e requerem investimento em ativos específicos, por isso, tenderão a serem internalizadas pela empresa (hierarquia). Segundo, as trocas mais simples, não-repetitivas e que não exigem investimentos em ativos específicos tenderão a ocorrer através do mercado. Para se reduzir o custo de transação, ações de coordenação e negociação devem ser fortalecidas (WILLIAMSON, 1985; PORTER, 1989).

Contudo, apesar da tentativa de aproximar aspectos da cadeia de valor para coalizões estratégicas, o enfoque teórico da competição se concentra nos ganhos e benefícios para empresa individualmente. Já o enfoque dos custos de transação tende a prever somente o que a empresa pode deixar de perder, ou seja, ambas não vislumbram aspectos e oportunidades de criação de valor nas relações interempresariais. Neste sentido, Hoffmann (2000) argumenta

que faltaria um modelo que aprofundasse a criação de valor nas relações entre empresas que também podem vir a ser fontes de vantagens competitivas.

Dentro destas abordagens, percebe-se que a dinâmica da competição tem uma visão parcial do ambiente, pois não consegue romper com os interesses individuais das organizações em detrimento às abordagens cooperativas. Dagnino e Padula (2002) enfatizam que, independente do tipo de interdependências entre as empresas ou do campo de pesquisa da administração, a perspectiva da competição consolida-se pela criação de valor no nível da empresa, enquanto que as relações entre empresas são percebidas apenas como distribuição do valor. Na dinâmica da competição, o sucesso competitivo e a apropriação de valor entre as empresas, ou a derrota e a perda de valor de outras, são baseados em um jogo de soma-zero<sup>8</sup>.

### 2.1.2 Dinâmica da cooperação

A dinâmica da cooperação surge praticamente como uma oposição da perspectiva da competição tradicional. Pesquisas nas áreas econômica e social apontam para a cultura da cooperação como um dos fatores chave para a prosperidade no longo prazo (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2002). O debate a respeito da cooperação entre empresas ganhou forma a partir de mudanças no ambiente competitivo, onde complexas teias de relacionamentos emergem de um contexto marcado pela informação e tecnologia, de modo que comportamentos isolados encontram cada vez menos espaços, principalmente na esfera econômica e social (CASTELLS, 1990).

Para Lorange e Roos (1996) o paradigma da estratégia cooperativa tende a diferir das visões estratégicas tradicionais que se apóiam no paradoxo instável do paradigma “perde-ganha” que geralmente promove a desconfiança mútua. Neste sentido, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) sugerem que a visão de atores isolados, competindo uns contra os outros em um mercado impessoal se torna cada vez mais inadequada num contexto onde empresas estão imersas em redes sociais, profissionais e transacionais com outros atores organizacionais.

González (2003), ao tratar a questão da cooperação entre empresas, salienta que os principais enfoques teóricos sobre o assunto são:

---

<sup>8</sup> Jogo de soma-zero também é conhecido na economia e administração como relações tipo perde-ganha, onde os atores envolvidos buscam tirar a maior vantagem possível nas relações.

- Custos de transação, onde a cooperação entre empresas reduz o oportunismo da hierarquia e prevalece contra a racionalidade limitada e incerta do mercado. O benefício inicial se encontra na redução dos custos baseados em acordos cooperativos verticais;
- Conduta estratégica, onde as empresas buscam alcançar vantagens competitivas no longo prazo através da cooperação, principalmente em acordos horizontais, ou seja, entre concorrentes;
- Enfoque organizacional, onde os acordos horizontais, verticais e transversais produzem a aprendizagem organizacional devido às relações de troca de informação e conhecimento, recursos e capacitações.

Percebe-se que a abordagem dos custos de transação, apesar de limitada ao que as empresas deixam de perder, tem sido muito utilizada para explicar o comportamento cooperativo entre empresas. Por outro lado, a abordagem da conduta estratégica tende a focar aspectos de posicionamento de mercado e escolha das estratégias conjuntas entre empresas parceiras. O enfoque organizacional procura demonstrar as possibilidades da criação de valor, ou seja, o que uma empresa pode aprender com o relacionamento com outras empresas através do comportamento cooperativo (GONZÁLEZ, 2003).

Arrighetti et al. (2001) pesquisou os efeitos da ação coletiva entre empresas e identificou alguns custos e benefícios que as empresas podem ter ao adotar uma estratégia de cooperação. Os principais benefícios podem ser a aquisições de bens e serviços, tecnologias em comum, acesso e troca de informação, acesso a novos mercados e novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e programas de melhorias da produção. Por outro lado, os custos de cooperar são sumarizados em três principais:

- Oportunismo de um agente, quando este adota uma postura de “caroneiro”, minimizando sua contribuição e esperando tirar vantagens da contribuição dos outros agentes. Este aspecto foi estudado por Mancur Olson, em 1965, quando apresentou uma visão bastante cética quanto a ações coletivas, salientando que o risco de oportunismo tende a aumentar em grupos maiores.
- A coordenação envolve um risco menor que o oportunismo, pois tendem a serem superados pelas vantagens de cooperar, contudo não deixam de merecer atenção para se ponderar as ações. Como o oportunismo, a coordenação tende a ser mais onerosa em grupos maiores.
- Custos de adaptação se devem à mudança dos planos individuais para encontrar a harmonia ideal nas relações. O que pode contribuir para minimizar este custo pode ser a visão clara dos

objetivos do grupo e o conhecimento dos aspectos complementares de cada agente (LIPNACK e STAMPS, 1994).

Com estas proposições teóricas quanto à dinâmica da cooperação, nota-se que a busca pela sobrevivência num ambiente altamente competitivo faz com que as empresas, ao adotarem estratégias cooperativas, passem a observar aspectos comportamentais de seus futuros parceiros. O interesse econômico cede espaço para fatores como ações de reciprocidade e compromisso, através de relações duradouras. Também faz emergir a necessidade de qualidades como boa reputação e comportamento confiável das empresas (DAGNINO e PADULA, 2002).

Percebe-se também que a cooperação parece dar ao antigo sistema um aspecto mais humano onde a competitividade pode ser alcançada por interações e relações mais harmoniosas, num processo construído de adaptação e dependência. Este jogo de dependência mútua pode ser um antídoto forte contra o risco de comportamento oportunista e, por consequência, um incentivo poderoso para emergir novas estratégias cooperativas para a prosperidade das empresas.

A dinâmica da cooperação entre empresas pode ser sumarizada da seguinte forma: a origem da competitividade das empresas está localizada dentro das estruturas de interdependência. A interdependência das empresas é baseada em um jogo de soma-positiva<sup>9</sup>. A criação de valor pode ser um processo comum que acontece entre dois ou mais atores e a meta é compartilhar benefícios mútuos. A prosperidade de um agente pode trazer benefícios para o outro agente e vice-versa (DAGNINO e PADULA, 2002).

### 2.1.3 Dinâmica da coopetição

Após a descrição teórica da competição e da cooperação aborda-se neste item a coopetição, que emerge da aglutinação desses termos, mas que representa mais que uma nova palavra no vocabulário da administração. Em 1993, os autores Jéssica Lipnack e Jeffrey Stamps, publicaram o livro *The Team Net Factor*, que trouxe o termo *co-opetition* ao campo empresarial. Estes autores definiram o termo coopetição<sup>10</sup> como “empresas que competem e

---

<sup>9</sup> Jogo de soma-positiva pode ser também compreendido como relações tipo ganha-ganha/perde-perde entre dois ou mais atores.

<sup>10</sup> Todavia, estes autores não buscaram o ineditismo do termo para si e relatam em algumas páginas de seu livro citações do novo termo por empresários como Luc de Brandelre, da Bolsa de valores de Bruxelas, e Ray Noorda, da empresa Novell, ambas citações ocorridas em 1992.



cooperam ao mesmo tempo” e sugeriram uma mudança paradigmática por vias de acontecer (LIPNACK E STAMPS, 1994, p.12).

Em 1996, Adam Brandenburger e Barry Nalebuff publicaram o livro *Co-opetition* inserindo o termo no campo da administração estratégica, inicialmente utilizado para esclarecer as estratégias entre empresas que possuem relações complementares. Segundo Ghemawat (2000, p. 43) cooetidores são “participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares ou para os quais fornecedores vendem produtos complementares”. Contudo, a intenção de Brandenburger e Nalebuff (1996) era de agregar um quarto elemento aos atores da cadeia de valor, as próprias empresas competidoras, formando a chamada rede de valor, onde a empresa se relaciona também com seus concorrentes. Esta nova abordagem trouxe uma dimensão cooperativa à abordagem competitiva e contribuiu para que as relações complexas do ambiente competitivo sejam melhor compreendidas, principalmente em aspectos dinâmicos como complementaridade, cooperação, adaptação e sobrevivência.

A palavra cooetição traduz bem a complexidade do ambiente global e consegue unir duas forças que até bem pouco tempo atrás pareciam ser de soma nula. Por um lado, os defensores da competição vislumbravam um ambiente hostil, onde qualquer descuido poderia proporcionar aos seus concorrentes, considerados inimigos mortais, a oportunidade de dar o golpe fatal, decretando o fim do jogo. Por outro lado, a cooperação tende a soar quase como um termo idealista por um mundo melhor, o que de certa forma pode gerar resistências no mundo dos negócios, devido às premissas de atitudes colaborativas em prol de benefícios mútuos que se sobrepõem ao individualismo da competição. Na aglutinação dos termos “cooperação” e “competição”, a palavra “cooetição” consegue “captar a dinâmica difícil de descrever que existe entre independência e interdependência” das organizações (LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 12).

Para Dagnino e Padula (2002), esta dinâmica surgiu do reconhecimento que nas relações de interdependência das empresas tanto criar como o compartilhar valor podem dar origem a objetivos parcialmente convergentes (não totalmente), evoluindo em uma estrutura onde questões competitivas e cooperativas estão presentes ao mesmo tempo e interconectadas estreitamente. Esta interconexão foi estudada por Casarotto e Pires (2001) quando realizaram estudo em empresas de pequeno e médio porte, localizadas no norte da Itália. Estes autores constataram a formação de arranjos produtivos, baseados na dialética da cooetição, nos quais as empresas se entrelaçam formando redes de conexões com grande capacidade de inovação,

flexibilização e obtenção de economias de escala, além de uma grande preocupação com aspectos de desenvolvimento regional.

Na Europa, Garcia e Velasco (2002) realizaram estudo similar em empresas de pequeno e médio porte, do setor de biotecnologia que atuam cooperativamente com competidores. Estes autores puderam mostrar que a dinâmica da coopetição pode trazer mais benefícios para as organizações do que estratégias puramente cooperativas entre empresas com recursos e capacidades complementares, que não competem entre si.

Em recente trabalho, Dagnino (2004) buscou aproximar a abordagem dos sistemas complexos adaptativos à dinâmica da coopetição. Este autor exemplifica esta relação, citando os distritos industriais italianos devido à múltiplas interconexões existentes entre pequenas e médias empresas que permitem emergir propriedades de auto-organização em nível de rede, além da capacidade de adaptação às mudanças no ambiente. Estes mesmos aspectos foram apontados como o novo paradigma da especialização flexível nos trabalhos de Piore e Sabel (CASTELLS, 1990).

A perspectiva da coopetição procura apontar para vantagens que as empresas podem auferir devido a um contexto cooperativo, mas que também permitem pressões competitivas. Estas pressões podem contribuir para criar um ambiente dinâmico para a inovação e criação de valor. Segundo Dagnino e Padula (2002) este comportamento ocorre em situações onde os objetivos maiores das empresas não coincidem, porém objetivos específicos têm forte congruência na estrutura dos relacionamentos interempresariais que tendem a formar um jogo de soma-positiva-variável<sup>11</sup>. Estes autores apontam para a presença de certos níveis de oportunismo e confiança coexistindo em um mesmo ambiente e sugerem que num sistema de coopetição entre empresas pode haver diferentes formas de confiança classificando desde níveis de desconfiança, passando da confiança fraca para forte. Esta variação de níveis de confiança tende a ser influenciada pelo tempo e intensidade das relações entre empresas.

A dinâmica da coopetição pode ser sintetizada nos seguintes aspectos: a interdependência das empresas que pode ser fonte de criação de valor, ao invés de apenas compartilhar valor econômico. A interdependência das empresas está baseada em um jogo de soma-positiva-variável, que pode trazer benefícios mútuos, mas não benefícios necessariamente justos para os sócios por causa das várias pressões competitivas, que podem extinguir a estrutura cooperativa das empresas. Em uma estrutura de jogo de soma-variável, a

---

<sup>11</sup> Um jogo de soma-positiva-variável procura demonstrar que nem todos os atores vão ganhar ou perder sempre de maneira coincidente, ou seja, haverá variações onde ora um ganha e outro perde e ora um ganha/perde e outro ganha/perde.

interdependência da empresa está baseada em objetivos congruentes (DAGNINO e PADULA, 2002).

Com a revisão desenvolvida até o presente momento, percebe-se que os aspectos entrelaçados da competição e cooperação formam a coopetição (Quadro 1) e a evolução desta entre as organizações pode contribuir para a troca e criação de valor, melhorando a atuação das empresas no mercado. Através de um melhor entendimento das relações entre empresas que cooperam e competem entre si em redes empresariais, pode-se chegar a uma visão mais ampla e, principalmente, complexa destas inter-relações.

Esta nova forma de atuação faz surgir questões dicotômicas e dialéticas do tipo: quais as reais possibilidades de troca e criação de valor para os atores envolvidos em rede, que comportamentos dos atores contribuem para a evolução da rede e como estes comportamentos influenciam a atuação competitiva da rede e de seus atores. Seguindo nesta direção os tópicos a seguir buscam uma compreensão maior da temática rede de empresas abordando fatores que se acredita ajudarem a responder estas questões.

<b>Dinâmica</b>	<b>Competição</b>	<b>Cooperação</b>	<b>Coopetição</b>
<b>Visão da empresa</b>	Independência	Interdependência	Independência e interdependência
<b>Estratégia</b>	Competência essencial	Interesses similares ou convergentes	Harmonia dos interesses parcialmente convergentes
<b>Fonte de valor</b>	Interna à empresa	Nos processos comuns/complementares entre empresas	Nas diversas conexões entre empresas
<b>Visão da concorrência</b>	Rivais	Parceiros	Coopetidores
<b>Relação entre empresas</b>	Soma-zero	Soma-positiva	Soma positiva-variável
<b>Intensidade das relações</b>	Curta	Duradoura	Flexível
<b>Comportamento das empresas</b>	Oportunismo e desconfiança	Ajuda mútua e compromissos	Ações de reciprocidade podendo ou não alcançar confiança

Quadro 1 – Dinâmica da competição, cooperação e coopetição.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2 Redes de empresas

Ao buscar uma definição para o termo “rede”, constata-se a complexidade que o envolve. O dicionário (Aurélio, 1999) define “rede” como o entrelaçamento de fios, cordas,

cordéis, arames, formando uma espécie de tecido. O entrelaçamento de fios formando um tecido lembra o conceito da complexidade, conforme destaca Morin (2002), citando *complexus* que significa o que é tecido junto.

Também pode ser considerado como instrumento para apanhar peixes, pássaros, insetos, etc, o que lembra o sentido de sobrevivência. Ainda, pode ser qualquer conjunto ou estrutura que por sua formação lembre um sistema reticulado, tipo o conjunto dos meios de comunicação ou de informação, ou o conjunto das vias (e do equipamento) de transporte ferroviário, rodoviário, aéreo, etc., que, pela sua estrutura e modo de distribuição, se assemelha a uma rede.

No contexto organizacional, Lipnack e Stamps (1994) definem redes empresariais como um conjunto ou grupo de participantes independentes, unidos por um propósito comum e dotados de múltiplas conexões em diferentes níveis organizacionais. Os participantes lembram os nós da rede, enquanto que as múltiplas conexões formam os elos entrelaçando os nós.

### 2.2.1 Visão sócio-econômica de redes empresariais

Dentro de uma ótica econômica, podem-se visualizar as redes empresariais, primariamente, pelos aspectos da economia de custos, baseados em contratos e acordos formais. Para Jarillo (1988), as redes empresariais podem ser concebidas como um modo de organização que podem ser usadas por administradores ou empreendedores para dar às suas empresas sustentação e longevidade, através de ações conscientes sob os custos de transação. Em uma fase secundária, as redes podem ser vistas sob aspecto relacional, baseado em comportamentos como comprometimento, confiança e cooperação, os quais possibilitam a criação de valor através do ambiente de inter-relações desfrutadas pelas empresas em rede (DAGNINO e PADULA, 2002).

Ainda no campo econômico, as redes empresariais, conforme Williamson (1985), podem ser consideradas formas organizacionais híbridas que estão entre a hierarquia e o mercado, ou seja, variam entre uma integração total hierárquica, onde se congregam recursos e capacidades essenciais para o negócio, até a total individualidade do mercado, onde se buscam recursos e capacidades complementares para o negócio. No entanto, Jarillo (1988) discorda da visão de Williamson quando afirma que redes de empresas não podem ser consideradas ou baseadas em mecanismos de mercado ou hierarquia, mas sim baseadas em

coordenação por adaptação. O que significa uma nova forma organizacional onde as ações são orientadas por estratégias de adaptação ao ambiente. Jarillo (1988) procurou focar aspectos estratégicos e dinâmicos em detrimento ao determinismo da visão econômica para compreender as relações entre as empresas.

Neste caminho, Powell (1990) salienta que, de certa forma, todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou outra, com maior ou menor intensidade de relações. Ou seja, esta visão de redes empresariais pode oferecer uma alternativa para se enxergar a complexidade do ambiente, mas prende-se, principalmente, na possibilidade de compreender acordos e alianças entre empresas que exploram as vantagens competitivas nas relações apenas de trocas de valor.

Dentro de uma abordagem sociológica, Podolny e Page (1998) trazem uma visão mais contundente, pois não consideram a existência da tricotomia entre mercado, hierarquia e redes, justificando sua posição pelo fato de que tanto mercado como hierarquia podem ser explicados dentro da perspectiva de redes. De um lado, as relações de mercado podem formar vínculos horizontais e verticais entre diversos atores, por outro lado, relações de hierarquia podem ser explicadas por vínculos centralizados em direção a um ator em particular. Apesar destes argumentos, estes autores preferiram definir o termo “rede” como

qualquer conjunto de atores ( $N \geq 2$ ) que possuem relações duradouras de repetidas trocas, um com o outro e, ao mesmo tempo, sem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e solucionar disputas que podem surgir durante a troca (PODOLNY e PAGE, 1998, p.59).<sup>12</sup>

Esta abordagem sugere que uma rede organizacional tem relações duradouras entre os atores e ausência de autoridade instituída para regular estas relações. Neste sentido, a idéia economista de que redes de empresas representam formas híbridas entre mercado e hierarquia, conforme apresentado por Williamson (1985), se torna também questionável. Para Podolny e Page (1998) e Powell (1990) as estruturas em rede possuem uma lógica própria, com vantagens únicas, não sendo possíveis de se alcançar na relação dicotômica entre mercado-hierarquia.

No entanto, Baldi e Lopes (2002), argumentam que tanto economistas como sociólogos estão corretos, porém enxergaram apenas parte do assunto, para eles, as redes podem adquirir ambos formatos organizacionais. As diferenças de estrutura e propósito fazem

---

<sup>12</sup> *as any collection of actors ( $N > 2$ ) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange* (retirado do original).

surgir por um lado, características parciais de mercado-hierarquia, tais como *joint ventures*, que podem pautar-se em mecanismos estruturais de coordenação, utilizando-se de contratos para evitar qualquer tipo de oportunismo. Por outro lado, certas redes podem pautar-se em laços sociais, onde os atores não consideram o oportunismo como fator determinante, e buscam na confiança, reciprocidade e ajuda mútua a base para suas relações. Este argumento remete o debate novamente à visão de Powell (1990) e Podolny e Page (1998) que, de certa forma, tudo pode ser visto dentro da lógica das redes.

Contudo, didaticamente, na visão sócio-econômica de redes organizacionais pode-se realizar uma distinção entre as formas de organização - hierarquia, mercado e redes - principalmente pela caracterização de seus atores, conteúdo principal das relações, comportamentos emergentes e tendência dos resultados, conforme o Quadro 2.

<b>Formas de organização</b>	<b>Componentes</b>	<b>Conteúdo principal</b>	<b>Comportamentos emergentes</b>	<b>Tendência dos resultados</b>
Hierarquia	Superiores e subordinados	Ordens	Clientelismo e desconfiança	Troca de favores
Mercado	Compradores e vendedores	Preços	Barganha e oportunismo	Troca de favores e valor
Rede	Organizações interdependentes	Atitudes e comportamentos	Comprometimento, confiança e cooperação	Troca e criação de valor

Quadro 2 – Distinção entre formas organizacionais.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas organizações hierárquicas, conforme Jarillo (1988), a burocracia coordena as ações de dependência, e o seu conteúdo principal consiste em ordens, que descem verticalmente na pirâmide hierárquica. Neste ambiente, existe a tendência de emergir comportamentos com base no clientelismo e desconfiança mútua, conforme Putnam (2002) evidenciou no sul da Itália. O resultado destas relações tende a produzir ações baseadas em trocas de favores. Nas relações de mercado, as organizações são totalmente independentes, o conteúdo principal é o preço e, conforme Powell (1990), as relações tendem a favorecer o oportunismo e o poder de barganha. O resultado dos altos riscos dos custos de transação consiste em trocas de favores e troca de valores.

Por fim, as relações em rede são baseadas na interdependência entre organizações, o conteúdo principal é composto de atitudes e comportamentos dos atores envolvidos como, compromisso, confiança e cooperação em detrimento aos comportamentos que emergem das relações de mercado e hierarquia. Os resultados tendem a facilitar não só a troca, mas também

a criação de valor na rede, conforme destaca Dagnino e Padula (2002). Contudo é importante salientar que estas três formas de organizações estão presentes no ambiente e as suas relações e comportamentos não podem ser vistas separadamente, mas sim em conjunto, o que reforça a complexidade do contexto.

### 2.2.2 Visão sistêmica de redes empresariais

Uma outra abordagem para a compreensão de redes é realizada por Lipnack e Stamps (1994) através da ótica sistêmica. Estes autores estudaram a formação de redes, a partir de vínculos interpessoais até grandes grupos de desenvolvimento regional. Para isso partiram de um contexto mais fechado, ampliando a visão para um contexto mais complexo conforme a Figura 3. Segundo estes autores, as redes podem facilitar a compreensão dos diversos sistemas, por conseguir dar transparência e explicar as diversas conexões envolvidas.

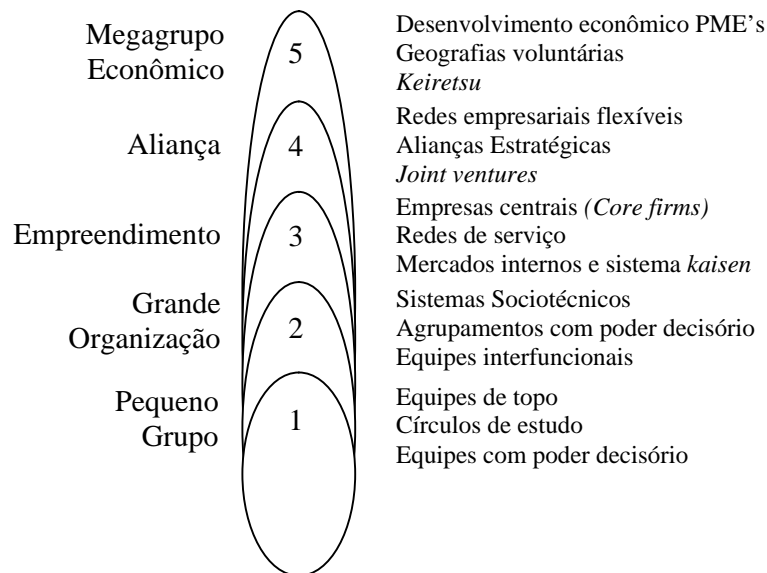


Figura 3 - Níveis de organizações em rede.  
Fonte: LIPNACK, J. e STAMPS, J. 1994, p. 94.

Sabe-se que com o surgimento da economia informacional e o desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, advinda da transformação tecnológica e a formação de parcerias, alianças e outras formas de coalizões estratégicas entre organizações fizeram

emergir uma nova estrutura empresarial: a empresa em rede (CASTELLS, 1999). As organizações dispostas através dessa nova formatação organizacional têm em seu sistema interconexões de segmentos de outros sistemas. Os componentes da rede, tanto são autônomos, quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos (CASTELLS, 1999).

Na Figura 03, pode-se verificar diversos destes componentes autônomos e suas relações de interdependência. Os níveis 1 e 2, referem-se aos grupos formados dentro de organizações, como os CCQ's, equipes de topo, equipes de projeto, agrupamentos com poder decisório e outros grupos, que de modo geral gozam de certo grau de autonomia na empresa.

No nível 3 apresenta o método *kaizen* (melhoramento contínuo envolvendo a todos) que tem sua aplicação inicial na produção, contudo sua filosofia fez com que as empresas extrapolassem suas fronteiras, buscando alianças externas com fornecedores e operadoras logísticas. As empresas centrais (*core firms*), atuam como empreendimento ou aliança, utilizando mercados externos para simplificar relações com fornecedores e distribuidores. Ainda no nível 3 estão classificadas as redes de serviços que são as tradicionais redes de franquias.

No nível 4 os autores abordam as alianças estratégicas, *joint ventures* e redes empresariais flexíveis. As redes flexíveis têm mostrado maior vantagens nas empresas de menor porte, enquanto alianças e *joint ventures* são comuns às grandes empresas. Neste nível de relacionamento, a confiança mútua, a concordância quanto à autonomia do empreendimento e o respeito mútuo são decisivos para o sucesso do empreendimento.

No topo da escala – o nível 5 – encontram-se os megagrupos econômicos, caracterizados pela complexidade de sua arquitetura e pelo poder de crescimento econômico da região onde estão situados. Os *keiretsu* (sociedade de negócios) são bastante conhecidos, surgiram no Japão através de empresas como *Toyota* e *Mitsubishi*, assumem a forma de uma vasta rede de empresas entrelaçadas financeiramente ou subordinadas verticalmente, através de cadeias de suprimentos. As geografias voluntárias são também conhecidas pela formação de aglomerados econômicos ou *clusters*. Uma das principais características desta formação em rede é a atuação em um determinado setor, como o automotivo ou a microeletrônica, por exemplo. Outra característica é a proximidade geográfica das empresas que atuam competindo e cooperando dentro do sistema. Por fim, o desenvolvimento econômico, através das redes flexíveis de PME's, tem demonstrado capacidade de produzir excelentes resultados em economias regionais e nacionais, como exemplo o norte da península italiana e a Dinamarca (LIPNACK e STAMPS, 1994).



Com a abordagem sistêmica, uma rede pode ser vista como um sistema dentro de um sistema maior, sendo que a sinergia e a conectividade dos sistemas fazem com que influenciem e sejam influenciados, ou seja, as organizações podem modificar os seus ambientes, assim como são moldadas por ele. Neste sentido, compreende-se que a ótica sócio-econômica e a abordagem sistêmica tendem a se complementar, fornecendo subsídios para vislumbrar as redes empresariais como recurso estratégico para as organizações, principalmente para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. O tópico a seguir procura demonstrar como as PME's podem se organizar em rede, além de abordar possíveis vantagens e desvantagens desta estratégia.

### 2.2.3 Visão de redes empresariais como estratégia para PME's

Lipnack e Stamps (1994) descreveram cinco princípios para as PME's se organizarem em redes flexíveis:

- Haver um propósito comum;
- Os participantes devem manter a independência;
- Alto fluxo de comunicação entre participantes;
- Multiplicidade de líderes;
- Ligações nos diversos níveis de um sistema econômico mais amplo.

Segundo estes autores, para uma rede flexível de PME's obter êxito, primeiramente os empresários devem ter em mente um propósito comum. Isto não significa necessariamente ter os mesmos objetivos, mas sim, uma razão geral que seja compartilhada por todos, como exemplo, a redução de custos através de compras conjuntas. Os objetivos específicos de cada empresa devem ter certa coerência, harmonia ou complementaridade para o sucesso do empreendimento. Isto evidencia o segundo princípio, os participantes devem manter a independência, mas com a consciência da interdependência, ou seja, a dualidade das forças cooperativas e competitivas pode gerar uma estrutura flexível altamente competitiva, revelando a lógica paradoxal da coopetição, que irá dinamizar o sistema.

O terceiro princípio enfatiza o fluxo de informações entre participantes, que pode ser obtido através de bons relacionamentos entre os agentes, apoiados na tecnologia da informação. O quarto princípio para o sucesso das redes de PME's, a multiplicidade dos líderes, sugere a manutenção da simetria de poder entre os participantes da rede. Ainda,

envolvem a participação de consultores, corretores, representantes de órgãos governamentais que podem auxiliar a rede a prevalecer nos momentos difíceis. Finalmente, o quinto princípio diz respeito à conectividade da rede em um sistema mais amplo, que interligado de maneira coerente, pode gerar um sistema econômico local altamente competitivo como é o caso do Vale do Silício, nos Estados Unidos, e da Emilia Romagna, na Itália.

A estrutura de uma rede, além de conter estes princípios, depende também do segmento de mercado, do produto que se pretende oferecer e do nível de cooperação entre os agentes. A formação de rede de empresas oferece vantagens competitivas na cadeia de valor, nos elos verticais e horizontais. Neste sentido, adotando-se uma postura estratégica, as redes podem ser conceituadas como:

redes estratégicas que compreendem um conjunto de relações empresariais, tanto horizontais como verticais, com outras organizações, sejam elas os fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades, inclusive relações entre indústrias e países. As redes são compostas por acordos interorganizacionais que dão suporte e significado estratégico para as empresas que as compõem e incluem alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos, sociedades de comprador-fornecedor em longo prazo... (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000, p. 204).<sup>13</sup>

O caráter de relações duradouras bem como a intenção estratégica da rede demonstra que as empresas buscam nas relações em rede proteção necessária para sobreviver no longo prazo. As motivações das empresas para adotarem estratégias em rede não precisam ser necessariamente idênticas, nem mesmo as suas intenções estratégicas. O que importa mesmo é o caráter sinérgico das motivações, recursos e capacidades. Para reunir estas qualidades, um bom plano de negócio, harmonizando interesses, buscando a complementaridade entre as partes torna-se necessário (LORANGE e ROOS, 1996).

No Brasil, segundo Ribas e Ferreira (apud Boehe et al. 2004, p. 148), as PME's representam "... 99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB nacional, porém respondem por apenas 20% das exportações". A assimetria na relação geração de emprego *versus* geração de riqueza, revela algumas barreiras para uma melhor competitividade das pequenas empresas. Para Boehe et al. (2004), estas barreiras estão relacionadas a aspectos como:

- Fontes de financiamento escassas, o que limita o poder de investimento;
- Dependência de fornecedores fortemente baseada em relações do tipo perde-ganha; e

---

<sup>13</sup> *strategic networks encompass a firm's set of relationships, both horizontal and vertical, with other organizations -- be they suppliers, customers, competitors, or other entities -- including relationships across industries and countries. They are composed of interorganizational ties that are enduring and are of strategic significance for the firms entering them and include strategic alliances, joint ventures, long-term buyer-supplier partnerships and a host of similar ties* (retirado do original).

- Baixo nível de inovação tecnológica, dado à distância das PME's aos órgãos de P&D.

A formação de redes de PME's tende a remover estas barreiras. Na tipologia de Casarotto e Pires (2001), a formação de rede flexível é considerada opção estratégica para as PME's e também “o ponto de partida para o processo de obtenção de competitividade de uma região” (op cit., p. 169). Os estudos destes autores basearam-se no caso da Emilia Romagna, região ao norte da Itália, onde associações de pequenas e médias empresas conseguem competir globalmente mantendo seu pequeno porte. Ainda, constataram a existência de sistemas altamente competitivos que se relacionam globalmente, mas que possuem forte interesse pelo desenvolvimento regional.

Quanto aos tipos de formação de redes, Casarotto e Pires (2001), identificam duas alternativas possíveis, baseados na opção estratégica que a empresa tem. A primeira consiste em participar como fornecedor em uma rede do tipo *top-down* (Figura 4).

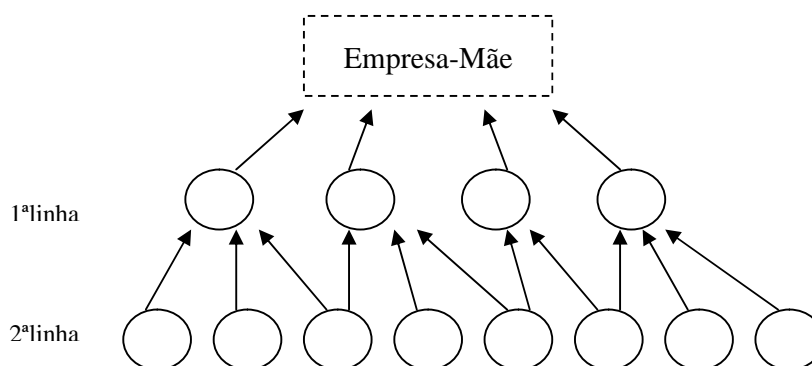


Figura 4 - Modelo de rede *topdown*.  
Fonte: CASAROTTO e PIRES. 2001, p. 36.

Esta estratégia conduz a empresa a tornar-se uma sub-contratada de uma empresa-mãe, tornando-se dependente desta. Este tipo de rede é altamente assimétrico em relação ao poder, sendo semelhante ao modelo *Toyota* de produção. Neste modelo, as PME's se tornam dependentes da empresa-mãe, com pouca flexibilidade e poder de influência no futuro da rede, modelo utilizado em indústrias automobilísticas e agroindustriais.

Por outro lado, a outra opção estratégica consiste na formação de consórcios de redes flexíveis de pequenas empresas (Figura 5), onde existe uma relação de poder simétrica. Segundo Casarotto e Pires (2001, p. 37) “a função do consórcio é simular a administração de uma grande empresa, mas tem maior flexibilidade no atendimento a pedidos diferenciados”

agregando valor à rede. A formação desta tipologia está vinculada à inclinação cultural para a cooperação e ao comprometimento de governos, entidades de classe e diversos órgãos de apoio, com o desenvolvimento regional.

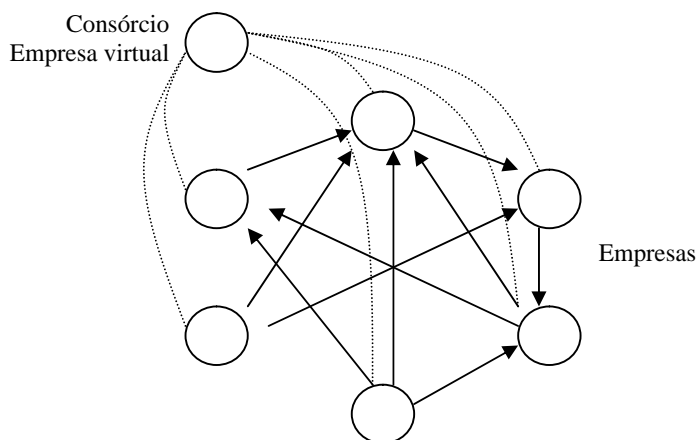


Figura 5 - Rede flexível de empresas.  
Fonte: CASAROTTO e PIRES. 2001, p. 36.

Como exemplo de consórcio de redes flexíveis de PME's, através da formação do consórcio horizontal, estes autores citam o Consórcio da Batata Típica de Bologna, que administra marca, vendas, qualidade e tecnologias, ficando os consorciados com a produção. Outra formação possível consiste no consórcio vertical, onde as PME's compartilham partes das atividades de produção na cadeia de valor. A situação ideal, segundo Casarotto e Pires (2001), é que cada empresa trabalhe com sua competência essencial na cadeia de valor, delegando aos consórcios e cooperativas, as atividades de suporte (recursos humanos, desenvolvimento, *design*, serviços legais e contábeis, pesquisas, vendas e logística).

Existem alguns riscos ou desvantagens na estratégia de redes que devem ser ponderados antes de sua adoção. As principais desvantagens, segundo Boehe et al. (2004), são: a perda de autonomia, devido aos compromissos assumidos, o risco do oportunismo por parte dos outros sócios, e o tempo necessário para que a PME's se adapte à estratégia de rede.

Os aspectos vantajosos nas inter-relações e ações conjuntas na estratégia de redes tendem a ser maiores para as pequenas e médias empresas (PORTER, 1989; CASAROTTO e PIRES, 2001). A tendência é de que as maiores oportunidades de crescimento com benefícios compartilhados sejam aproveitados por empresas menores, pelo fato de que estas têm acesso a funções estratégicas, antes não viáveis pelo seu pequeno porte. Pode-se citar algumas vantagens agregadas às PME's como, maior eficiência logística, melhor imagem da marca,

acesso a pesquisas e desenvolvimento, entre outras e que serão abordadas detalhadamente no tópico 2.2.5.

#### 2.2.4 Redes empresariais como estratégia para PME's no varejo alimentício

As pequenas e médias empresas do varejo de alimentos se encontram na ponta do canal de distribuição do seu setor e estão sujeitas as pressões por parte de fabricantes, atacadistas e grandes redes do varejo, principalmente devido a seu pequeno porte. Como alternativa para solucionar este problema criaram-se as centrais de compras, que possibilitaram ao pequeno e médio varejista ocupar um novo *status* no canal de distribuição. A formação das centrais de compras tem como objetivo principal atenuar as pressões de fornecedores e grandes concorrentes, através do aumento do poder de compra. Com essa estrutura, a central de negócios, é seu próprio “comprador atacadista” (PARENTE, 2000).

Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2003) a estratégia da colaboração através de redes de PME's surgiu como uma alternativa adequada para os pequenos e médios supermercadistas prosperarem, como uma evolução das centrais de compras, agregando, além de um maior poder para barganhar preço junto aos fornecedores, outros benefícios. Esta estratégia conjunta tem, entre outras funções, a melhoria da infraestrutura das empresas, a aquisição de mercadorias, elaboração de promoções e divulgação (confeção de folhetos, anúncios em rádio e TV), facilidades de crédito ao consumidor, acesso a novas tecnologias, desenvolvimento de marca compartilhada, acesso à pesquisa de mercado, entre outras.

Notadamente, para as PME's do varejo alimentício a rede tem como característica a horizontalidade e a similaridade das empresas. São similares porque as empresas participantes da rede ocupam a mesma posição na cadeia de suprimento, e horizontais por apresentarem semelhança com a tipologia das redes flexíveis horizontais de PME's proposta por Casarotto e Pires (2001).

No caso das redes de PME's do varejo, os atores são os supermercados de pequeno e médio porte, que se unem em torno de um propósito comum e formam uma associação, geralmente a central de compras, que representa todos os participantes da rede e possui características de virtualidade (Figura 6), como os consórcios italianos.

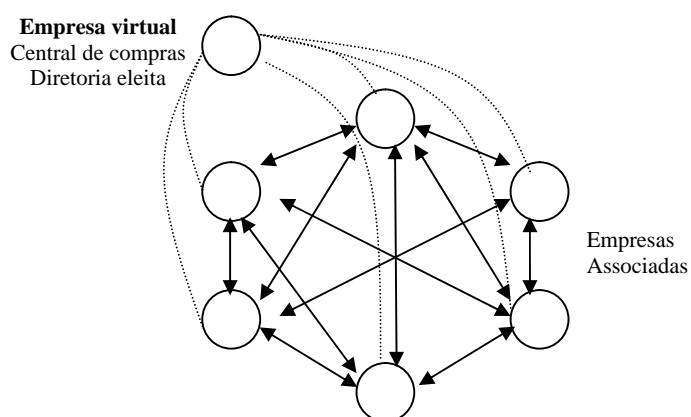


Figura 6 - Modelo de rede horizontal para empresas do varejo de alimentos.  
 Fonte: Adaptado de CASAROTTO e PIRES. 2001, p. 36.

Em pesquisa da ABRAS (2003) encontram-se evidências de que as redes de PME's, sob a forma de centrais de negócios no varejo alimentício, antes formadas simplesmente para a compra de produtos básicos, evoluíram para um modelo com maior profissionalização na gestão das lojas, na comunicação, nos serviços prestados, entre outros. Algumas das características atuais das centrais de negócios no Brasil, segundo tal pesquisa:

- Cerca de 130 centrais de compras encontradas no país, até data da pesquisa.
- Somam 1,9 mil empresas que detêm 2,2 mil lojas com 10 mil *checkouts*<sup>14</sup> e 1,1 milhão de metros quadrados de área de vendas.
- Dos participantes da pesquisa 92% são redes independentes, 7% são franqueadas e 1% são gerenciadas por empresa atacadista.
- As 130 redes possuem um índice de eficiência de R\$ 7.455,00 por metro quadrado, comparando-se aos R\$ 9.979,00 das 300 maiores lojas do país.
- As lojas participantes da pesquisa têm em média 500 metros quadrados de área de venda, já as 280 empresas do ranking brasileiro (excluídas as 20 maiores), apresentam média de 697 metros quadrados por loja.
- Com relação ao pagamento aos fornecedores, apenas 20% das centrais realizam pagamentos centralizados, os 80% restantes fazem os pagamentos individualmente.
- Quanto ao desenvolvimento de marcas próprias, 48% das centrais trabalham ou trabalharam com essa prática, e outras 25% declararam que pretendem trabalhar em breve.

<sup>14</sup> Este termo é amplamente utilizado no setor do varejo alimentício referindo-se às caixas registradoras instaladas nas lojas.

Apesar das centrais estarem migrando para o conceito de redes de PME's e atuarem nas áreas de gestão, marketing, recursos humanos, etc, percebe-se que o processo de compras conjuntas continua a ser o foco principal das associações. Segundo pesquisa da ABRAS (2003) as redes declararam que do total de compras, 92% são para promoções e tablóides, 81% para abastecimento regular e 78% para datas especiais. Estes dados sugerem que a estratégia de redes empresariais pode ainda dar significativa contribuição para a competitividade das PME's do varejo alimentício, a partir da exploração de todo os benefícios possíveis para estas empresas.

### 2.3 Desempenho competitivo de redes empresariais

Uma melhor atuação competitiva em termos financeiros consiste no objetivo final para que uma empresa decida por adotar a estratégia de redes empresariais (LORANGE e ROOS, 1996). O objetivo financeiro pode ser evidenciado pelo aumento nas receitas, maior retorno financeiro e uma melhor posição competitiva frente a seus concorrentes. No entanto, como o objeto de estudo desta pesquisa refere-se a redes de empresas do varejo de alimentos, verifica-se junto a ABRAS, que neste setor a competitividade também é medida pela estrutura das lojas em termos de números de *checkouts*, número de funcionários, e o tamanho do espaço físico da loja, expresso em metros quadrados. Assim, estas medidas serão adotadas para complementar as medidas financeiras, conforme o Quadro 3.

Fator	Variável	Questões
Desempenho ABRAS (2003)	Financeiro	Aumento nos lucros
		Aumento no faturamento
	Estrutural	Número de <i>checkouts</i>
		Número de funcionários
		Área de loja

Quadro 3 – Evidências do desempenho financeiro e estrutural baseados nos indicadores da ABRAS.

Contudo, segundo Olve et al. (2001), resultados financeiros limitam-se a evidenciar o retorno de ações já realizadas. Tomar como bom desempenho competitivo somente os resultados financeiros e a estrutura tendem a colocar o foco da análise na eficiência de atitudes já passadas (KAPLAN e NORTON, 2004). Em tempos atuais de concorrência acirrada e no planejamento de longo prazo, a atuação competitiva tende a resultar, além da estrutura e das finanças, de outros aspectos, como conhecimento de mercado, processos

internos e aprendizagem organizacional. Estas perspectivas podem dar uma visão mais abrangente em termos de passado, presente e futuro da organização (OLVE et al., 2001; KAPLAN e NORTON, 2004).

Para as redes de empresas, os ganhos financeiros tendem a ser alcançados pelos sócios participantes, conforme a rede vai conseguindo explorar os benefícios das trocas de valor nos elos verticais e horizontais da cadeia de valor e os benefícios da criação de valor, através da aprendizagem organizacional (PORTER, 1989; GULATI, 1998; DYER e SINGH, 1998; DAS e TENG, 2003).

Em pesquisa realizada em redes de PME's nos EUA, Human e Provan (1997) identificaram resultados obtidos por empresas que atuam sob a forma de redes interempresariais e classificaram-nas em dois grupos: resultados transacionais e transformacionais. Os resultados transacionais promovem ganhos de performance e aquisição de recursos, através de trocas interorganizacionais na cadeia de valor (PORTER, 1989; GULATI, 1998). Os resultados transformacionais são as mudanças na forma de conduzir o negócio ou ainda uma mudança no modo de agir e pensar dos empreendedores.

Os resultados transformacionais advêm da geração e troca de conhecimento entre as organizações, ou seja, são ganhos obtidos com a aprendizagem organizacional. Sabe-se que as empresas ao adotarem a estratégia de redes empresariais tendem a buscar inicialmente redução nos seus custos, relevando para segundo plano a aprendizagem, sendo que esta pode emergir das simples relações de trocas de valor. Conforme Dyer e Singh (1998) a combinação de recursos e capacidades complementares e escassos dentro da cadeia de valor, juntamente com o investimento em ativos para relações específicas e o desfrutar de uma substancial troca de conhecimento podem resultar em aprendizagem, podendo ser expressa em melhorias ou inovações de produtos e processos para as redes empresariais.

Como apresentado inicialmente, nesta revisão, na dinâmica da coopetição, relacionamentos de interdependência entre empresas que competem entre si podem resultar na troca e na criação de valor, no que concordam Human e Provan (1997), destacando os resultados transacionais e transformacionais. Nas redes empresariais, as empresas tendem a auferir resultados transacionais pela troca de valor, compartilhando custos, ao passo que, os resultados transformacionais ocorrem a partir da criação de valor para a empresa, compartilhando conhecimento. Seguindo esta lógica, as seções a seguir detalham as possíveis fontes de vantagens competitivas sob aspectos da troca e criação de valor.



### 2.3.1 Competindo através da troca de valor

As trocas de valor podem ser consideradas os objetivos primários para uma empresa ingressar em uma rede empresarial. Jarillo (1988) descreve as possibilidades de uma rede ser economicamente eficiente, ou seja, obter vantagens nos custos, abordando o conceito da cadeia de valor. Segundo Porter (1989), dentro da cadeia de valor existem fontes potenciais para ocorrer ações conjuntas de trocas de valor e podem surgir dentro das cinco partes que a compõe: infra-estrutura, tecnologia, aquisição (compras), produção (logística interna e operações) e mercado (composto pela logística externa, *marketing* e serviços).

As empresas ao adotarem a estratégia de redes e seu desenvolvimento nos elos verticais ou horizontais da cadeia de valor (infra-estrutura, tecnologia, aquisição, produção e mercado) podem melhorar a sua competitividade, principalmente na redução de custos. Dentro da visão da cadeia de valor, as empresas podem especializar-se nas suas atividades essenciais, desfrutando todos os benefícios da especialização flexível, conforme salientam Casarotto e Pires (2001), ou compartilhar recursos com empresas similares reduzindo custos. A seguir serão comentados os componentes da cadeia de valor citando possíveis fontes de vantagens competitivas, segundo Porter (1989):

- **Infra-estrutura e tecnologias:** A empresa, ao compartilhar infra-estrutura e tecnologias pode desfrutar de vantagens competitivas no custo e na reestruturação para o foco no negócio essencial. Nesta forma de ação conjunta podem ocorrer benefícios quando existe a similaridade de infra-estrutura ou tecnologias. As empresas poderão obter economias através da aquisição de equipamentos e materiais comuns, da contratação de serviços contábeis e jurídicos conjuntos e atividades conjuntas de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal. A aplicação de tecnologias conjuntas pode advir de produtos, processos ou outras atividades de valor que sejam semelhantes entre as organizações ou que sejam complementares. A rede empresarial pode proporcionar para as empresas pesquisa e desenvolvimento em conjunto, possibilitando maior diferenciação de produtos e processos.

- **Aquisição:** Ao desfrutar da aquisição conjunta, as empresas poderão obter vantagem competitiva no custo e na melhor qualidade de insumos, matérias-primas ou produtos para revenda. Estes benefícios podem ocorrer quando da aquisição conjunta destes materiais. Além disso, a variedade de produtos, a facilidade de acesso a grandes fornecedores e o relacionamento com estes em termos de condições de pagamento são possíveis vantagens em termos de custos nas transações.

• **Produção:** A origem de ações conjuntas entre as empresas pode estar na formação de estoques conjuntos, na logística interna, também nos processos de produção ou montagem similar ou complementar. Também nos processos de atendimentos aos clientes e no controle da qualidade de processos e serviços. A vantagem competitiva poderá ser encontrada em uma maior flexibilidade de produção, além de melhor produtividade e qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos e foco na competência essencial de produção.

• **Relações com clientes:** A vantagem competitiva está principalmente no custo. Geralmente pode ocorrer quando as empresas possuem um cliente comum ou canal de distribuição comum. O compartilhamento se dá através da adoção de marca registrada conjunta, venda cruzada de produtos, pacotes de venda, *marketing* conjunto, ações conjuntas de força de vendas, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores.

Sinteticamente, o Quadro 4 demonstra as evidências possíveis nas trocas de valor seguindo a estrutura da cadeia de valor.

Fator	Variável	Evidências
Troca de valor Porter (1989), Human e Provan (1997), Casarotto e Pires (2001)	Infraestrutura e tecnologia	Maior facilidade na aquisição de equipamentos (balcões, máquinas, uniformes, reformas) e tecnologias (sistemas, internet, computadores)
		Maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos
		Maior facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal
		Maior facilidade de acesso às informações sobre meu negócio
	Aquisição	Maior facilidade de acesso a grandes fornecedores
		Aumento na variedade de produtos ofertados pela loja
		Melhores condições de pagamentos com fornecedores
		Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
	Produtos, processos e serviços	Diminuição de custos de estoque
		Programa conjunto de qualidade
		Redução dos custos nos processos internos
		Redução dos custos nos serviços internos
	Relações com clientes	Fortalecimento da marca
		Conhecimento das necessidades dos clientes
		Redução dos custos com publicidade (televisão, rádio, <i>folders</i> e jornais)
		Formas de pagamento para clientes (cartão de crédito e convênios)

Quadro 4 – Evidências da troca de valor baseadas na cadeia de valor.

### 2.3.2 Competindo através da criação de valor

A criação de valor pode emergir de um ambiente de aprendizagem entre as empresas, promovendo o desenvolvimento destas (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989). Segundo Podolny e Page (1998) nas organizações em rede o aprendizado pode ser maior que em ambientes de mercado ou hierarquia. Estes autores sugerem que num ambiente em rede ocorre maior diversidade de rotinas que organizações hierárquicas e também existem fluxos de informações mais ricas e complexas que as disponíveis no mercado.

As redes de empresas, por enfatizar relações horizontais e obrigações mútuas, podem ser bem sucedidas como campo de experiências e inovações, onde os participantes podem fundir seus conhecimentos aplicando-os em várias atividades (POWELL, 1990). Dyer e Singh (1998) através de uma abordagem relacional entre empresas salientaram que a aprendizagem organizacional é crítica para o sucesso competitivo de empreendimentos em redes sendo que as relações entre empresas podem ser a maior fonte de idéias e informações que resultam neste aprendizado. Segundo estes autores, o investimento em rotinas que promovam a troca de conhecimento e que facilitem a absorção deste, principalmente com ações de incentivo a transparência e reciprocidade entre os atores podem contribuir para um ambiente de aprendizagem coletiva.

- **Aprendizagem:** Em uma rede de empresas a aprendizagem tende a ocorrer na troca ou compartilhamento de especialidades e idéias entre as empresas. Estas trocas podem promover melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, conforme Human e Provan (1997) e também melhorias nos produtos, processos e serviços, segundo Hamel, Doz e Prahalad (1989).

O mesmo ambiente de aprendizagem em uma rede empresarial pode também contribuir para uma mudança nas formas de pensar e organizar o trabalho dos administradores, conforme Human e Provan (1997). Também, viabilizar o desenvolvimento conjunto de projetos como novos produtos, processos ou serviços, e a busca de soluções e alternativas conjuntas para problemas comuns entre os sócios que formam a rede empresarial de acordo com Dyer e Singh (1998).

O Quadro 5 apresenta as evidências possíveis de serem exploradas com a aprendizagem, promovendo a criação de valor.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Evidências</b>
<b>Criação de valor</b> Hamel, Doz e Prahalad (1989), Human e Provan (1997), Dyer e Singh (1998)	<b>Melhorias</b>	Melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas
		Melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de idéias com outros associados
		Melhoria no ambiente de loja
	<b>Inovações</b>	Melhoria da imagem da empresa
		Mudanças na maneira de organizar e pensar o trabalho
		Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas
		Superação de problemas com idéias inovadoras dos associados
Desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas		

Quadro 5 – Evidências da criação de valor baseadas na aprendizagem conjunta.

Existem dificuldades e limitações para identificar a atuação competitiva das redes de PME's, principalmente pela complexidade que envolve uma rede, em termos de objetivos, conforme Sherer (2003) e Das e Teng (2003), e longevidade e flexibilização, de acordo com Lorange e Ross (1996). Nota-se que nem todas estas evidências são possíveis de ser inteiramente exploradas por uma rede, devido ao fato de que cada rede de empresas tem suas particularidades de propósitos e objetivos distintos (HUMAN e PROVAN, 1997). Por exemplo, uma determinada rede de empresas pode ter como objetivo principal alcançar reduções de custos de seus sócios, através da compra conjunta e do acesso a melhores fornecedores, por outro lado, outra rede pode estar buscando desenvolver projetos e novos produtos conjuntamente, compartilhando informações e conhecimento, promovendo a inovação.

Devido a este fato e para viabilizar o objetivo de pesquisa que consiste em avaliar a relação entre fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo de duas redes empresariais, este trabalho procurou mensurar o desempenho competitivo não só em termos de incremento financeiro e estrutural das duas redes de PME's, objeto deste estudo, mas também os aspectos de trocas e criação de valor, o que será detalhado no capítulo referente à metodologia de pesquisa.

Nos tópicos seguintes serão aprofundadas as questões referentes aos fatores sociais e comportamentais, procurando demonstrar sua relevância e possível influência no desempenho das redes empresariais.

## 2.4 Fatores sócio-comportamentais relevantes em redes de empresas

Perseguindo o problema de pesquisa e os objetivos propostos, esta seção buscará identificar fatores sócio-comportamentais considerados críticos no relacionamento em rede. Segundo Borgatti e Foster (2003), no paradigma da coopetição fatores sociais e comportamentais dos atores se tornam relevantes para as redes, o que pode ser chamado de comportamento em rede, considerando-se que uma rede empresarial também emerge de uma construção social entre diversos atores (PODOLNY e PAGE, 1998).

De acordo com a revisão da literatura, mais precisamente nas seções 2.1.1 a 2.1.3, que abordaram a dinâmica do ambiente competitivo, percebe-se a introdução de fatores sociais e comportamentais das empresas, como cooperação, comprometimento e confiança, a partir do momento em que as organizações percebem as possibilidades estratégicas da coopetição e a sua interdependência com outras empresas. Estes fatores crescem em relevância no contexto empresarial, pois se tornaram fontes de possíveis vantagens competitivas para as empresas. Pode-se dizer que no ambiente empresarial, para ocorrer um comportamento de cooperação deve haver confiança entre as empresas envolvidas e esta é consolidada no cumprimento de compromissos assumidos conjuntamente (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; RING e VAN DE VEN, 1994; FUKUYAMA, 1996 e PUTNAM, 2002).

Dentro da abordagem de redes empresariais estes fatores revelam-se ainda mais relevantes, conforme já apresentado na seção 2.2.1, sendo apontados como comportamentos chaves para viabilizar vantagens competitivas em termos de trocas e criação de valor. Para buscar uma maior compreensão, nos tópicos seguintes será abordado cada um destes fatores e mais um quarto fator, as conexões, que representam o fluxo de informações de uma rede empresarial (LIPNACK e STAMPS, 1994).

### 2.4.1 Comprometimento

Para que se possa compreender melhor o papel do comprometimento dentro de relações interorganizacionais seguir-se-á os apontamentos de Ring e Van de Ven (1994) acerca dos compromissos gerados em rede. Estes autores desenvolveram uma teoria para compreender o desenvolvimento da cooperação interorganizacional desde a formação, evolução e dissolução da rede empresarial. Sumariamente, estes autores contemplaram este processo como sucessivas rodadas de negociação, compromissos e execução.

A fase de negociação consiste na fase de compartilhar expectativas, motivações e possibilidades de investimentos conjuntos. Esta fase é movida principalmente pela capacidade de negociação de cada ator. A execução é a fase onde as ações acontecem, onde se põe em prática o plano elaborado na fase de negociação. Contudo, nota-se que para negociações e ações funcionarem efetivamente, mister se faz uma estrutura de governança onde os interesses das partes são congregados em termos regras e obrigações que podem ser formais ou informais (RING e VAN DE VEN, 1994).

As regras formais, elaboradas pelos atores que compõem uma rede se referem às relações ou acordos contratuais, que consistem principalmente de contratos e estatutos onde as normas e regulamentos são explicitados formalmente. As regras informais, segundo estes autores, se referem à “contratos psicológicos”, ou seja, às regras implícitas de colaboração e reciprocidade. Putnam (2002) descreve, no plano social, que regras de reciprocidade, como a participação cívica, são as responsáveis pela criação da confiança, contribuindo significativamente para a prosperidade de uma sociedade. O comprometimento envolve a participação que pode ser conceituada como o grau de engajamento (1.1) dos atores que compõem a rede (PUTNAM, 2002). O engajamento representa a atitude participativa nas atividades da rede como reuniões, assembleias (1.2) ou outras atividades conjuntas e complementa o comprometimento dos sócios da rede (1.3), pois evidencia o seu envolvimento e interesse nas questões comuns de todos os integrantes da rede.

Outro comportamento esperado nas negociações dentro de uma rede empresarial é que os acordos sejam cumpridos. Neste sentido, o nível de comprometimento com os acordos formais estabelecidos se torna relevante, pois revela como tem sido a capacidade dos atores envolvidos em cumprir, ou não, seus acordos (1.4, 1.5 e 1.6). Este comportamento pode influenciar diretamente novos acordos, pois poderá afetar a reputação construída perante os outros sócios, contribuindo ou prejudicando ações de reciprocidade e acordos futuros (JARILLO, 1988; AXELROD, 1984). O Quadro 6 apresenta o fator comprometimento e algumas questões que podem auxiliar na sua mensuração.

<b>Fator</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Nr</b>	<b>Questões</b>
<b>Comprometimento</b> Ring e Van de Ven (1994), Putnam (2002)	<b>Engajamento</b>	1.1	Percepção quanto ao engajamento dos outros nas atividades
		1.2	Frequência em reuniões, assembleias e outras atividades
		1.3	Percepção em relação ao comprometimento dos outros
	<b>Compromisso com acordos</b>	1.4	Valor dos mecanismos de punitivos para o cumprimento de acordos
		1.5	Percepção quanto ao cumprimento dos acordos
		1.6	Percepção quanto ao não cumprimento dos acordos

Quadro 6 – Questões para mensurar o comprometimento em redes empresariais.

## 2.4.2 Confiança

A confiança recíproca consiste em uma virtude social (FUKUYAMA, 1996). Para este autor, a palavra “virtude” pressupõe um valor ético e moral que perpassa diferentes culturas, e o termo “social” deduz que um indivíduo não consegue exercê-la isoladamente. Fukuyama (1996) e Putnam (2002) demonstram como diferentes níveis de confiança levaram sociedades a diferentes níveis de desenvolvimento e prosperidade, especialmente a Terceira Itália.

Jarillo (1988) e Powell (1990) apontam para a confiança como componente indispensável para formação de redes interorganizacionais, destacando que é um componente crítico para a eficiência e efetividade da rede, como um facilitador das inter-relações, formais ou informais. Jarillo (1988) sugere que para a construção da confiança em uma rede empresarial, inicialmente, deve-se escolher os atores com que vão ser estabelecidas relações, baseando-se principalmente em valores e motivações similares. A construção da confiança começa desde a formação da rede, podendo evoluir juntamente com o desenvolvimento da rede empresarial (CHILD, 1999; HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001).

A confiança entre os atores é um fator de difícil mensuração, dado a sua subjetividade, entretanto cientistas sociais têm se aplicado na busca de um índice para mensurar os níveis de confiança de cidade e países, através da aplicação de *surveys*. Talvez este mesmo método possa contribuir para mensurar o fator confiança ao nível de redes empresariais.

Nas ciências sociais, Seligson e Rennó (2000) sugerem que a confiança pode ser mensurada em duas dimensões, externa e interna. Para estes autores, a dimensão interna dá ênfase à intensidade com que indivíduos admitem que vejam outras pessoas como confiáveis, sendo mais direta. Esta dimensão procura demonstrar a expectativa ou propensão que um indivíduo tem em confiar em outros, ou seja, “refere-se a sentimentos internamente construídos acerca da confiabilidade transmitida por outras pessoas” (SELIGSON e RENNÓ, 2000, p. 788). A dimensão interna pode ser captada com questões do tipo:

- Você normalmente confia nas promessas das pessoas, ou geralmente não confia nas promessas dos outros?
- A primeira vez que você conhece uma pessoa, você normalmente confia no que esta pessoa diz, ou normalmente não confia no que ela diz?
- E depois de conhecer a um bom tempo uma pessoa que não é seu familiar, você geralmente confia nesta pessoa ou mantêm um pouco de desconfiança?

Por outro lado, a dimensão externa, mais comum nos *surveys* das ciências sociais, visa a percepção do indivíduo sobre seu ambiente externo (LUDANSEN, 2002). Seligson e Rennó (2000) salientam que estas questões tendem a mensurar somente se um indivíduo ou grupo são ou não confiáveis, na percepção de um indivíduo o que acarreta uma visão generalizada da confiança (LUDANSEN, 2002). Geralmente, são utilizadas as seguintes questões para captar a dimensão externa:

- Em geral, você acha que pode confiar na maior parte das pessoas ou sempre se deve ter cuidado quando se lida com outras pessoas?
- Você diria que na maioria das vezes as pessoas tentam ajudar os outros, ou só se preocupam consigo mesmas?
- Você acha que a maioria das pessoas tiraria vantagem de você se tivesse uma chance ou elas não se aproveitariam de você?

Para uma rede de empresas ambas as dimensões podem ser relevantes, a dimensão interna pode revelar o lado mais altruísta do ator participante (dar crédito ao outro) e pode facilitar o relacionamento inicial entre os sócios na rede. A dimensão externa demonstra a credibilidade construída pelo grupo (2.1 e 2.2) no decorrer das negociações e no cumprimento dos acordos, sendo percebida pelos próprios integrantes. A dimensão interna pode ser mais útil para a formação da rede e fases iniciais de negociação, enquanto que a dimensão externa tende a facilitar o cumprimento dos acordos e a renovação destes.

A confiança do grupo tende a aumentar quando um parceiro percebe que o outro lhe atribui confiança (2.4, 2.5 e 2.6), possibilitando a criação de um ciclo de construção de confiança, conforme Child (1999) e Thoben e Jagdev (2001), com a renovação de acordos. Ao se estabelecer na rede relações de longa duração, a cada nova série de negociações os sócios podem se conhecer melhor (2.3), possibilitando que atributos como honestidade sejam percebidos, o que também pode facilitar as relações dentro da rede (POWELL, 1990).

O Quadro 7 apresenta o fator confiança e possíveis questões que podem ser utilizadas para a sua mensuração nas redes de empresas.

Fator	Variáveis	Nr	Questões
Confiança Seligson e Rennó (2000), Ludansen (2002)	Dimensão externa	2.1	Confiança em relação à maioria dos participantes da rede
		2.2	Confiança em relação à direção central da rede
		2.3	Percepção do aumento da confiança mútua
	Dimensão interna	2.4	Confiança nas promessas de outra pessoa
		2.5	Confiança atribuída a primeira vez que se conhece uma pessoa
		2.6	Confiança atribuída depois de conhecer uma pessoa

Quadro 7 – Questões para mensurar a confiança em redes empresariais.



### 2.4.3 Cooperação

Segundo Powell (1990) a cooperação é aspecto chave para se estabelecer uma rede empresarial e parece emergir de um ambiente que existe certo grau de comprometimento e de confiança mútua, conforme Fukuyama (1996) e Putnam (2002), e das relações duradouras, conforme enfatiza Axelrod (1984).

Para Demo (2002) a cooperação é o oposto do egoísmo, sugerindo que nos humanos, egoístas por natureza, ela precisa ser cultivada e bem cuidada, ou seja, é preciso se fazer um esforço para ser cooperativo, a fim de alcançar a reciprocidade dos outros. Assim a dinâmica das relações interpessoais é dialética, pois segundo Demo (2002), o homem é essencialmente egoísta e quando adota uma postura cooperativa é porque existe um fator de interesse no benefício próprio. Segundo Axelrod (1984), em ambientes permeados por atitudes individualistas e interesseiras existe a dificuldade de cooperação, todavia não a impedem de ocorrer.

Para entender como a cooperação surge e evolui num relacionamento movido muitas vezes pelo interesse individual, como é de fato o ambiente empresarial, seguir-se-á a Teoria da Cooperação, proposta por Axelrod (1984). Este autor descreveu a Teoria da Cooperação, utilizando simulações em jogos por computador, baseando-se no *dilema dos dois prisioneiros iterado*<sup>15</sup>. Este dilema relata a história de dois prisioneiros, que em uma situação crítica, começaram a cooperar entre si – ao invés de se acusarem - conseguindo ter atenuado ambos o tempo de suas condenações.

Na pesquisa de Axelrod (1984) a estratégia vencedora foi também a mais simples e baseava-se em começar cooperando no primeiro encontro e nos próximos, fazer tudo o que o outro fizesse. É importante destacar que esta estratégia foi criada em um ambiente computacional. Segundo Agostinho (2003), desta estratégia simples surgem regras fundamentais para compreender a evolução da cooperação:

*bondade* - sempre cooperando no primeiro encontro; *reciprocidade* - coopera ou se opõe, dependendo da postura do outro; *perdão* - uma vez que é capaz de retribuir um ato de cooperação, mesmo que haja uma história de oposições passadas; e *clareza* - a estratégia a ser seguida é tão simples e consistente que logo fica claro para os demais jogadores qual será sua próxima atitude. (AGOSTINHO, 2003, p. 61).

---

<sup>15</sup> O dilema dos dois prisioneiros iterado representa que ambos os prisioneiros podiam ter sucessivos encontros, ao contrário do dilema original, onde os prisioneiros estavam isolados um do outro, e a estratégia mais segura consistia em se acusar.

Para este autor, a bondade pode ser uma regra a trazer benefícios principalmente para relacionamentos que estão iniciando, tendo em vista que um comportamento hostil pode conduzir o relacionamento para retaliações mútuas que tendem a provocar prejuízos futuros. Outra regra, a reciprocidade, conforme Axelrod (1984) significa que um ator deverá fazer o mesmo que seu parceiro fez no encontro anterior, o que tende a desencorajar atitudes oportunistas. Para este autor, a reciprocidade traz implícitos aspectos de punição e de perdão que podem ajudar a evitar que o indivíduo bondoso seja explorado. A punição significa retribuir com oposição a uma oposição anterior, já o perdão, tende a restaurar a cooperação mútua.

Agostinho (2003) salienta que a resposta punitiva ou de reconciliação deve ser imediata, do contrário, pode ser interpretada como provocação, ou ainda, não ser percebida como um padrão. Para este autor, o indivíduo pode ajustar seu comportamento aos sinais dos outros, se houver clareza nas regras, criando uma relação entre as atitudes dos indivíduos. Estas atitudes quando mais colaborativas, tendem a aumentar através da reciprocidade, promovendo um ambiente de intensa cooperação (3.1, 3.2 e 3.3).

A teoria da cooperação de Axelrod (1984) fornece proposições relevantes para criar um ambiente que facilite a cooperação entre diversos atores. Neste sentido, para uma rede de empresas podemos identificar dois aprendizados: estabelecer relações contínuas e não esporádicas entre os sócios e promover condições para que os sócios conheçam suas reputações. A Figura 7 demonstra como um alto nível de reputação em relações freqüentes pode promover um ambiente de intensa cooperação nas redes de empresas.

<b>Freqüência das relações</b>	<b>ALTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pouca cooperação</b></li> <li>- Relações instáveis entre os sócios</li> <li>- Pouca exploração das vantagens competitivas da cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Alta cooperação</b></li> <li>- Relações estáveis entre os sócios</li> <li>- Alta exploração das vantagens competitivas da cooperação</li> </ul>
	<b>BAIXA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Baixa cooperação</b></li> <li>- Relações medíocres e insustentáveis entre sócios</li> <li>- Impossibilidade de explorar vantagens competitivas da cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pouca cooperação</b></li> <li>- Tendência ao isolamento dos sócios</li> <li>- Pouca exploração das vantagens competitivas da cooperação</li> </ul>
		<b>BAIXA</b>	<b>ALTA</b>

Figura 7 - Influência da freqüência das relações e reputação percebida na cooperação em redes de empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de AGOSTINHO, M. E., 2003, p. 69.

Para Agostinho (2003), as relações contínuas podem ocorrer de forma mais duradoura ou mais freqüente. Nas redes de empresas, o caráter duradouro torna-se relativo de acordo com o propósito de cada rede, contudo a freqüência das interações, com sucessivos encontros de negociação conforme Ring e Van de Ven (1994), e ações colaborativas entre os sócios podem contribuir para fomentar um ambiente de alta cooperação, de acordo com a seção 2.4.1.

Quanto à segunda proposição, promover condições para que os sócios conheçam suas reputações, tem muita relação com o que Axelrod (1984) define como rotulagem, ou seja, como um ator faz inferências sobre o comportamento futuro de um outro ator, em determinadas situações, cuja percepção tende a guiar as ações futuras. Nas redes de empresas, os atores envolvidos passam a ser reconhecidos pelos outros com o passar do tempo, de acordo com o histórico de suas ações (JARILLO, 1988 e RING e VAN DE VEN, 1994).

Para a cooperação prevalecer Axelrod (1984) sugere que comportamentos cooperativos devem ser reconhecidos e diferenciados de comportamentos oportunistas e individualistas (3.4 e 3.5), de forma a promover a reputação entre os atores (3.6). Esta reputação construída pode influenciar na seleção e formação de acordos futuros dentro da estratégia de redes de empresas (JARILLO, 1988). Neste sentido, fazer com que as expectativas de ganhos com novos acordos com a participação na rede podem tornar o futuro mais interessante que o presente, o que, segundo Axelrod (1984), pode contribuir para uma melhor performance dos atores envolvidos e conseqüentemente da rede empresarial. O Quadro 8 apresenta o fator cooperação e possíveis questões de mensuração.

Fator	Variáveis	Nr	Questões
Cooperação Axelrod (1984), Agostinho (2003)	Ajuda mútua	3.1	Percepção das atitudes de ajuda mútua
		3.2	Cooperação mesmo sem obter benefícios diretos ou no curto prazo
		3.3	Percepção da cooperação em situações de crise
	Rotulagem	3.4	Percepção do grau de oportunismo
		3.5	Percepção do grau de individualismo
		3.6	Percepção do grau de reputação

Quadro 8 – Questões para mensurar a cooperação em redes empresariais.

#### 2.4.4 Conexões

Em uma rede empresarial as conexões podem se dar através dos canais de comunicação entre os sócios, sendo facilitada por bons relacionamentos informais. Para Lipnack e Stamps (1994), a comunicação entre membros pode promover o crescimento da

rede sendo que esta comunicação se dá através da busca de informações pelos sócios (4.1) e do aprofundamento do relacionamento de pessoas com pessoas e empresas com empresas. A troca de informações pode ser facilitada pela existência de vários canais de comunicação (telefone, fax, internet, entre outros) disponíveis (4.2). Contudo, a rede de empresas pode não conseguir estreitar os relacionamentos entre seus membros, utilizando-se somente da tecnologia disponível e canais de comunicação.

Para um alto fluxo de informações relevantes entre participantes são necessários bons relacionamentos entre os sócios (4.3), pois “o conjunto de interconexões pessoais muito bom é condição *sine-qua-non* para redes empresariais de sucesso” (LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 172). Um bom nível de conexões sociais entre os atores que compõem a rede pode melhorar o fluxo de informações e promover uma forte coesão entre os sócios da rede. Esta coesão pode fazer diminuir os riscos associados às transações, facilitando a confiança e promovendo a reputação, conforme Burt (2001). Este autor também sugere que, o desempenho de uma rede pode ser maximizado se forem promovidos altos níveis de conexões internas e externas (Figura 8).

Se a troca de informações em uma rede ocorrer somente entre seus sócios poderá ocorrer certa redundância de informações, devido ao fato de que as conexões entre os sócios acabam se fechando, formando uma espécie de clausura, por não haver fontes de informações externas à rede.

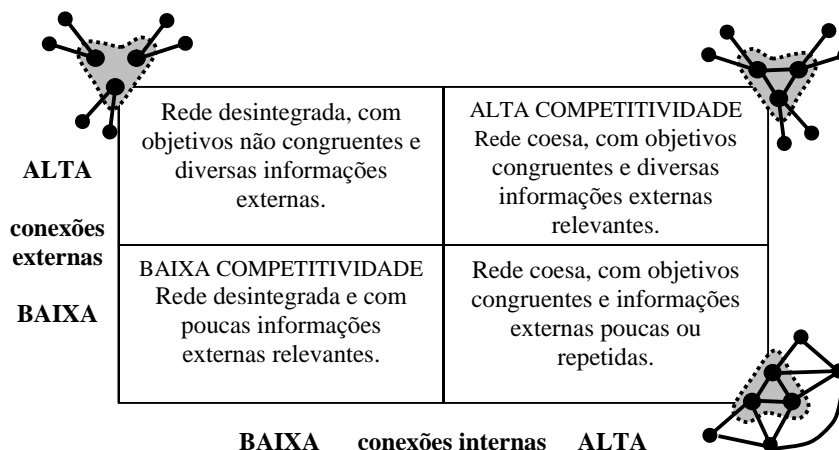


Figura 8 - Influência das conexões na competitividade das redes de empresas.  
 Fonte: Adaptado de BURT, R. S., 2001, p. 25.

Para evitar a redundância de informações torna-se interessante para uma rede que seus atores também tenham vínculos ou contatos do lado de fora, ou seja, que tenham conexões externas à rede. Neste sentido, Burt (2001) argumenta que as conexões externas relevantes (4.4 e 4.5) podem oportunizar informações que agreguem valor ao negócio, permitindo a renovação constante da informação interna à rede, principalmente se estas informações forem obtidas em fontes diversas, ou seja, conexões não-redundantes (4.6). As conexões externas podem então servir para captar informações relevantes, enquanto que as conexões internas decidirão o que fazer com estas informações.

As conexões internas podem ser identificadas pela frequência de contatos e trocas de informações na rede, acrescentando a qualidade das relações entre os sócios em termos de bons relacionamentos. As conexões externas podem ser identificadas pelo número de informantes relevantes ao negócio, sua frequência e não-redundância de contatos. Contudo, estas medidas são subjetivas e procuram fazer uma aproximação do grau de conectividade da rede e do grau de qualidade destas conexões. O Quadro 09 apresenta possíveis questões que podem ser utilizadas para mensuração das conexões.

<b>Fator</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Nr</b>	<b>Questões</b>
<b>Conexões</b> Lipnack e Stamps (1994), Burt (2001)	<b>Internas</b>	4.1	Frequência de conexões internas
		4.2	Frequência do recebimento de informações (boletim informativo, e-mail)
		4.3	Grau de bons relacionamentos internos
	<b>Externas</b>	4.4	Grau de conexões externas relevantes para o negócio
		4.5	Frequência de conexões externas relevantes
		4.6	Grau de não-redundância nas conexões externas

Quadro 09 – Questões para mensurar as conexões em redes empresariais

A proposta apresentada nesta revisão sugere que o desempenho competitivo das redes empresariais pode ser mensurado através de indicadores que englobam as relações de troca e criação de valor, além é claro dos tradicionais indicadores financeiros e estruturais. Com o aprofundamento teórico a respeito dos fatores sócio-comportamentais relevantes para as redes empresariais foi possível chegar a variáveis que possibilitam a mensuração subjetiva destes conceitos. De posse deste aporte teórico acredita-se que no capítulo seguinte, que abordará aspectos metodológicos, com as variáveis operacionalizadas, poder-se-á caracterizar eficientemente o objeto de pesquisa a fim de construir a elucidação da problemática que envolve a relação comportamento dos atores e o desempenho competitivo das redes de empresas.

## **3 METODOLOGIA**

Este capítulo introduz a metodologia da pesquisa. Neste intuito, a pesquisa procura responder em seus itens questões do tipo: qual o método, quais ferramentas foram usadas e em qual população foi realizado o trabalho (LAKATOS e MARCONI, 1992). Estas questões fornecem uma estrutura para o desenvolvimento da pesquisa a fim de alcançar seu intento maior, a verdade de um fenômeno, pois conforme Hair et al. (2005, p. 30) “a pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade”. Os aspectos metodológicos tratados neste capítulo operacionalizaram os objetivos propostos da pesquisa, através da identificação do universo de pesquisa, da técnica de coleta de dados, do tratamento dos dados e do processo de análise.

### **3.1 Método de pesquisa**

Método é definido por Fachin (2002, p. 27) como “um instrumento de conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados”. Considerando que neste estudo de redes interorganizacionais analisaram-se fatores sócio-comportamentais inerentes às faculdades do ser humano, optou-se pelo método de pesquisa descritiva de casos múltiplos.

Esta escolha se ajusta à questão da pesquisa, pois conforme Gil (1999, p. 44) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...] pretendendo determinar a natureza desta relação”. Já o estudo de casos múltiplos procura “proporcionar uma visão geral do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados”

(GIL, 1999, p. 55), sendo uma forma de investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real (YIN, 2001).

Uma característica restritiva que os estudos descritivos apresentam consiste em realizar um corte transversal em determinado período do tempo (HAIR et al., 2005). Este limitante se deve ao fato do pesquisador coletar e sintetizar dados dentro de um único ponto no tempo, o que, por um lado, favorece a análise dos dados, mas que, por outro lado, atua como fator limitador da pesquisa, pois a prende a um determinado momento no tempo.

### 3.2 Variáveis

As variáveis conseguem expressar os fenômenos de forma mensurável, possibilitando ao pesquisador construir argumentos, ou chegar a certas conclusões. Segundo Fachin (2002, p. 73), “uma dimensão de variação, uma variante ou uma variável designa, na linguagem sociológica, um aspecto que se distingue de um objeto de estudo”. Para Lakatos e Marconi (1992), a relação entre as variáveis pode ocorrer principalmente sob três aspectos: simetria, na qual nenhuma variável exerce influência sobre as outras; reciprocidade, na qual cada variável é alternadamente causa e efeito uma da outra; e, assimetria, na qual uma variável (independente) exerce efeito sob a outra (dependente).

Para a operacionalização da pesquisa, verificaram-se possíveis relações existentes entre os índices dos fatores sócio-comportamentais, indicados no Quadro 10, e os índices dos fatores de desempenho competitivo, indicados no Quadro 11, em duas redes de empresas, comparando os resultados. Os fatores sócio-comportamentais e os fatores de desempenho competitivo foram subdivididos em 8 variáveis cada, sendo que cada variável foi medida por questões afins.

Considerando as relações entre as variáveis sob os três aspectos, quais sejam, simetria, assimetria e reciprocidade, este trabalho parte da seguinte classificação de variáveis:

- Variáveis independentes → as que compõem os fatores sócio-comportamentais das redes empresariais e que podem influenciar as variáveis dependentes
- Variáveis dependentes → as que compõem os fatores de desempenho competitivo das redes empresariais e que sofrem influência das variáveis independentes
- Variáveis recursivas → as que compõem ambos os fatores, e exercem entre estes efeitos de interdependência recíproca;

Com base nesta classificação, o presente trabalho procurou encontrar a natureza das relações entre as variáveis, investigando possíveis influências entre estas. As variáveis que formam o índice dos fatores sócio-comportamentais (SC) em cada rede de empresas, elencadas no Quadro 10, foram mensuradas separadamente, e depois agrupadas em quatro fatores (SC1, SC2, SC3 e SC4). Estes fatores agrupados correspondem ao índice sócio-comportamental das redes empresariais estudadas.

Fatores sócio-comportamentais na rede empresarial (SC) <sup>16</sup>			
Fatores	Variáveis	Nr	Questões
<b>SC1. Comprometimento</b> Ring e Van de Ven (1994), Putnam (2002)	<b>a. Engajamento</b>	1.1	Engajamento nas atividades conjuntas
		1.2	Frequência nas reuniões ou assembleias
		1.3	Comprometimento dos outros
	<b>b. Compromisso com acordos</b>	1.4	<i>Valor de mecanismos punitivos para o cumprimento de obrigações</i>
		1.5	Cumprimento dos acordos estabelecidos
		1.6	<i>Não-cumprimento dos acordos estabelecidos</i>
<b>SC2. Confiança</b> Seligson e Rennó (2000), Ludansen (2002)	<b>a. Dimensão externa</b>	2.1	Confiança em relação aos participantes da rede
		2.2	Confiança em relação à direção central da rede
		2.3	Aumento do nível de confiança mútua
	<b>b. Dimensão interna</b>	2.4	Confiança nas promessas de outra pessoa
		2.5	Confiança atribuída a primeira vez que se conhece uma pessoa
		2.6	Confiança atribuída depois de conhecer uma pessoa
<b>SC3. Cooperação</b> Axelrod (1984), Agostinho (2003)	<b>a. Ajuda mútua</b>	3.1	Atitudes de ajuda mútua percebida
		3.2	Cooperação mesmo sem obter benefícios diretos ou no curto prazo
		3.3	Cooperação em situações de crise
	<b>b. Rotulagem</b>	3.4	<i>Oportunismo percebido</i>
		3.5	<i>Individualismo percebido</i>
		3.6	Reputação percebido
<b>SC4. Conexões<sup>17</sup></b> Lipnack e Stamps (1994), Burt (2001)	<b>a. Conexões internas</b>	4.1	Frequência das conexões internas
		4.2	Frequência do recebimento de informações (boletim informativo, email)
		4.3	Bons relacionamentos entre os sócios
	<b>b. Conexões externas</b>	4.4	Conexões externas relevantes
		4.5	Frequência média das conexões internas relevantes
		4.6	Não-redundância das conexões externas

Quadro 10 – Fatores e variáveis sócio-comportamentais

Os fatores do desempenho competitivo da rede empresarial consistiram nos índices formados pelas variáveis dependentes/recursivas, conforme o Quadro 11, quais sejam, desempenho, troca de valor e criação de valor. Os resultados obtidos nestes índices

<sup>16</sup> As questões 1.4, 1.6, 3.4 e 3.5 tiveram suas respostas invertidas para compor corretamente o índice, por terem suas redações escritas na forma negativa, exemplo, se o respondente assinalou o grau de concordância 0, este assumirá o valor 6, se assinalou 1, assumirá valor 5.

<sup>17</sup> Para o *survey*, nas questões 4.1, 4.4 e 4.5, foi utilizado a palavra “contatos” no lugar da palavra “conexões” a fim de possibilitar melhor compreensão por parte dos entrevistados.



demonstraram a competitividade das redes em termos da percepção dos sócios quanto às evidências significativas das trocas e criação de valor e o crescimento financeiro e estrutural com a participação de cada associado na respectiva rede empresarial.

Fatores de desempenho competitivo da rede empresarial (DC)			
Fatores	Variáveis	Nr	Questões
<b>DC1. Desempenho</b> ABRAS (2003)	<b>a. Financeiro</b>	1.1	Percentual de aumento no faturamento
		1.2	Percentual de aumento nos lucros
	<b>b. Estrutural</b>	1.3	Número de acréscimo de <i>checkouts</i>
		1.4	Número de acréscimo de funcionários
		1.5	Percentual de aumento de área de loja
<b>DC2. Trocas de valor</b> Porter (1989), Human e Provan (1997), Casarotto e Pires (2001)	<b>a. Infraestrutura e tecnologia</b>	2.1	Facilidade na aquisição de equipamentos (balcões, máquinas, uniformes, reformas) e tecnologias (sistemas, internet, computadores)
		2.2	Facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos
		2.3	Facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal
		2.4	Facilidade de acesso às informações sobre meu negócio
	<b>b. Aquisição</b>	2.5	Facilidade de acesso a fornecedores
		2.6	Aumento da variedade de produtos ofertados
		2.7	Melhores condições de negociação com fornecedores
		2.8	Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
	<b>c. Produtos, processos e serviços</b>	2.9	Redução de custos de estoque
		2.10	Programa de qualidade conjunto
		2.11	Redução dos custos nos processos internos
		2.12	Redução dos custos dos serviços de entrega ao cliente
	<b>d. Relações com clientes</b>	2.13	Fortalecimento da marca
		2.14	Conhecimento das necessidades dos clientes
		2.15	Redução de custos com publicidade (televisão, rádio, <i>folders</i> e jornais)
		2.16	Aumento das formas de pagamento para clientes (cartão crédito e convênios)
<b>DC3. Criação de valor</b> Hamel, Doz e Prahalad (1989), Human e Provan (1997), Dyer e Singh (1998)	<b>a. Melhorias</b>	3.1	Melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas
		3.2	Melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de idéias com outros associados
		3.2	Melhoria no ambiente de loja
		3.4	Melhoria da imagem da empresa
	<b>b. Inovações</b>	3.5	Mudanças na maneira de organizar e pensar o trabalho
		3.6	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas
		3.7	Superação de problemas com idéias inovadoras dos associados
		3.8	Desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas

Quadro 11 – Fatores e variáveis do desempenho competitivo

As variáveis foram mensuradas com o uso de um questionário que possibilitou tornar as percepções subjetivas em dados ponderados, ainda que de maneira limitada, devendo ser considerados uma aproximação da realidade e não uma exatidão.

### 3.3 População-alvo e amostra

A população-alvo da pesquisa consistiu em duas redes de empresas do setor do varejo alimentício, cujas sedes localizam-se na cidade de Santa Maria-RS<sup>18</sup>. Esta delimitação é aplicável devido ao fato do objeto de pesquisa, quais sejam, as duas redes empresariais se encontrarem inseridas em um mesmo contexto, proporcionando homogeneidade contextual ao estudo proposto.

Perseguindo o problema de pesquisa optou-se por uma população igual ao número de membros de cada rede que estejam a mais de um ano participando como sócio. Este número, bem como endereço e telefones para contato foram formalmente informados pelos diretores das redes quando da apresentação de documento lavrado pelo Curso de Pós-Graduação em Administração - UFSM.

Devido às possíveis entradas e saídas de empresas na rede empresarial ao longo do tempo, delimitou-se para fins desta pesquisa, o mês de setembro de 2005, para precisar o número de associados das duas redes de PME's do setor do varejo alimentício da região de Santa Maria-RS, as quais contaram com a seguinte configuração: a Rede Central Mais (37 associados) e a Rede Unimercados (19 associados). Na Rede Central Mais, foram identificados 4 associados com menos de um ano de participação na rede, e na Rede Unimercados 2 associados, de modo que a população-alvo para a aplicação da pesquisa ficou estabelecida em 33 associados da Rede Central Mais e 17 associados da Rede Unimercados.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta de dados para o estudo descritivo de multicaso foi realizada através de *survey*, com a aplicação do questionário de pesquisa (anexo A), cujas questões seguiram a estrutura dos Quadros 10 e 11, e de entrevista semi-estruturada, conforme protocolo de entrevista (anexo B).

O questionário utilizado nesta pesquisa é classificado de autopreenchimento, não necessitando um elemento que faça o papel de entrevistador, permitindo aos pesquisados a auto-aplicação (MATTAR, 1996). Contudo, 76% do total dos questionários respondidos foram aplicados pelo próprio pesquisador. Neste instrumento de pesquisa, optou-se por uma

---

<sup>18</sup> Inicialmente o trabalho previa a aplicação em três redes, mas uma delas declinou-se em não participar, de forma que o trabalho restringiu-se a apenas duas redes de supermercados.

escala tipo *Likert* de classificação intervalar de sete pontos para poder obter maior precisão da intensidade das respostas (HAIR et al., 2005).

O questionário foi dividido em dois blocos de questões. O primeiro bloco teve por objetivo levantar os dados referentes aos fatores sócio-comportamentais (SC), contando com 21 questões fechadas e duas abertas (4.4 e 4.5), num total de 23 questões. Destas questões, 18 foram referentes aos fatores SC1, SC2 e SC3 e uma questão, a 4.3, referente ao fator SC4, respondidas dentro da escala de classificação conforme Quadro 12. As quatro questões restantes do primeiro bloco (4.1, 4.2, 4.4 e 4.5) são referentes ao fator SC4, onde três destas (4.1, 4.2 e 4.4) foram respondidas dentro de uma escala de frequência (1 = a cada seis meses ou mais, 2 = a cada três meses, 3 = a cada mês, 4 = a cada quinze dias, 5 = a cada semana, 6 = a cada três dias e 7 = diário). A questão 4.4 também evidenciou o número de conexões externas relevantes por empresa que as redes empresariais possuíam, atribuindo valor 1 (um) para cada conexão e limitando ao valor 7 (sete) para sete ou mais conexões por empresa para fins de formatação e tratamento dos dados. A questão 4.5 evidenciou o grau de não-redundância de conexões externas, atribuindo valor 1 (um) para cada conexão não-redundante da rede e limitando ao valor 7 (sete) para sete ou mais conexões não-redundantes, tendo sido contabilizada a partir do número de contatos não repetidos entre os associados da mesma rede empresarial.

Grau de concordância						
0	1	2	3	4	5	6
Extremamente Baixo	Muito Baixo	Baixo	Nem um nem outro	Alto	Muito Alto	Extremamente Alto

Quadro 12 – Escala de classificação de concordância.

As questões 1.4, 1.6, 3.4 e 3.5 tiveram suas respostas invertidas para compor corretamente o índice, por terem suas redações escritas na forma negativa, exemplo, se o respondente assinalou o grau de concordância 0, este assumiu o valor 6, se assinalou 1, assumiu valor 5.

O segundo bloco, composto por 29 questões, teve por objetivo levantar dados a respeito do desempenho competitivo (DC). A variável DC1 contou com 5 questões e avaliou o incremento no desempenho financeiro e na estrutura das empresas com a participação na rede. Para uma melhor compreensão do entrevistado e também por melhor adequar-se à questão de pesquisa optou-se por classificá-las em termos percentuais médios por empresa associada à rede empresarial, conforme a percepção do empresário quanto às questões de

aumento dos lucros e do faturamento, e o acréscimo dos números de *checkouts*, funcionários contratados e área de loja em termos de metros quadrados. A variável DC2 contou com 16 questões e a variável DC3 com 8 questões respondidas dentro da classificação, conforme Quadro 13. Esta classificação foi elaborada para extrair do empresário o grau de significância de evidências das trocas e criação de valor com a participação na rede empresarial.

Sabe-se que nem todos os itens elencados correspondem aos objetivos da participação na rede empresarial, assim, para possibilitar a filtragem dos dados que realmente correspondam aos objetivos optou-se por criar uma coluna NA (não se aplica) que foi assinalada toda vez que o empresário identificou um item que não se aplicava a sua realidade.

Grau de significância de evidências percebidas						
0	1	2	3	4	5	6
Muito insignificante	Insignificante	Pouco insignificante	nem um nem outro	Pouco significativa	Significante	Muito significativa

Quadro 13 – Escala de classificação do grau de significância das evidências percebidas.

A validação do questionário foi realizada através da apresentação deste instrumento ao executivo responsável de ambas as redes empresariais, ou alguém por este indicado, quando foi testado quanto a sua estrutura e compreensão verbal.

Além do questionário, esta pesquisa contou com dados coletados por uma entrevista semi-estruturada. Para este fim foi elaborado um protocolo de entrevista (anexo B), com 26 questões que nortearam as indagações do entrevistador. Estas entrevistas foram gravadas e tiveram a finalidade de buscar respostas que talvez não estivessem ao alcance do questionário, principalmente em termos de evidências das atividades conjuntas. As entrevistas foram feitas com o executivo principal da rede empresarial, ou alguém indicado por este e que represente a visão da diretoria da rede empresarial.

Por trabalhar com números que demonstraram propriedades das unidades de análise e a descrição de aspectos por meio das entrevistas, esta pesquisa possui um caráter quantitativo e qualitativo (HAIR et al., 2005).

### 3.5 Análise de dados

Inicialmente, analisou-se cada uma das duas redes, valendo-se dos dados coletados a partir da entrevista semi-estruturada, em que foram identificadas evidências a fim de

corroborar com os dados obtidos no *survey*. Após a descrição de ambas as redes, com a apresentação dos resultados das entrevistas, partiu-se para a análise dos dados levantados com a aplicação do *survey*. Estes receberam tratamento através de tabulação e agrupamento dentro das variáveis estabelecidas.

A tabulação dos dados foi realizada através do cálculo da média ponderada das respostas com os valores constantes nas escalas de classificação (Quadros 12 e 13). Os resultados obtidos foram transformados em percentuais médios, gerando índices que variam dentro de uma escala de 0% a 100% para melhor compreensão na exposição dos resultados. Estes procedimentos não foram aplicados aos resultados obtidos com a variável DC1, conforme destacado no item 3.4.

Para a avaliação individual das questões que compõem as variáveis foram utilizados como parâmetros o índice percentual médio da respectiva variável. Os resultados das questões que obtiveram valor acima da média foram considerados altos e aqueles que obtiveram resultados inferiores foram considerados baixos.

Para a avaliação comparativa das duas redes, os resultados acima dos 50% foram considerados altos ou significativos e abaixo dos 50%, considerados baixos ou pouco significativos.

Utilizou-se da descrição e exposição dos resultados em gráficos e tabelas caracterizando as duas redes empresariais o que também permitiu a análise comparativa das características individuais de ambas, conforme as variáveis dos fatores sócio-comportamentais e dos fatores de desempenho competitivo das empresas componentes das respectivas redes.

Os fatores sócio-comportamentais da rede empresarial (SC1 - comprometimento, SC2 - confiança, SC3 - cooperação e SC4 - conexões), foram evidenciados e apresentados pelos seguintes índices, de acordo com a percepção dos empresários:

SC1 - comprometimento:

- Média percentual do engajamento dos atores;
- Média percentual do compromisso com acordos assumidos;

SC2 - confiança:

- Média percentual da dimensão externa;
- Média percentual da dimensão interna;

SC3 - cooperação:

- Média percentual da ajuda mútua;

- Média percentual da rotulagem;

SC4 - conexões:

- Média percentual das conexões internas;
- Média percentual das conexões externas.

Os fatores ligados ao desempenho competitivo (DC1 – desempenho financeiro e estrutural, DC2 – trocas de valor e DC3 – criação de valor) foram evidenciados pelos seguintes índices:

DC1 – desempenho financeiro e estrutural demonstrou o incremento financeiro e estrutural nas empresas com a participação na rede:

- Média do percentual de aumento nos lucros por empresa;
- Média do percentual de aumento no faturamento por empresa;
- Média do aumento do número de *checkouts* por empresa;
- Média do aumento do número de funcionários contratados por empresa;
- Média do aumento do número (metros quadrados) de área de loja por empresa;

DC2 - trocas de valor demonstrou o nível de significância percebida pelos membros da rede com relação às evidências das trocas de valor com a participação na rede empresarial:

- Média percentual da significância de evidências de criação de infra-estrutura e tecnologia conjuntas;
- Média percentual da significância de evidências de aquisições conjuntas;
- Média percentual da significância de evidências de processos, produtos e serviços conjuntos;
- Média percentual da significância de evidências de relações com clientes conjuntas.

DC3 - criação de valor demonstrou o nível de significância percebida pelos membros da rede com relação às evidências da criação de valor com a participação na rede empresarial em termos de melhorias e inovações que as empresas estão obtendo com esta participação, através dos seguintes índices:

- Média percentual da significância de evidências de melhorias alcançadas;
- Média percentual da significância de evidências de inovações alcançadas.

Após a análise individual e comparativa dos resultados das duas redes empresariais, realizou-se então uma análise global dos resultados. Para tanto, as variáveis foram agrupadas dentro dos fatores sócio-comportamentais e fatores de desempenho competitivo, identificando possíveis relações entre as mesmas, conforme modelo proposto na Figura 9. As análises destas relações entre as variáveis dependentes/recursivas e independentes/recursivas serviram para indicar possíveis relações entre fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo.

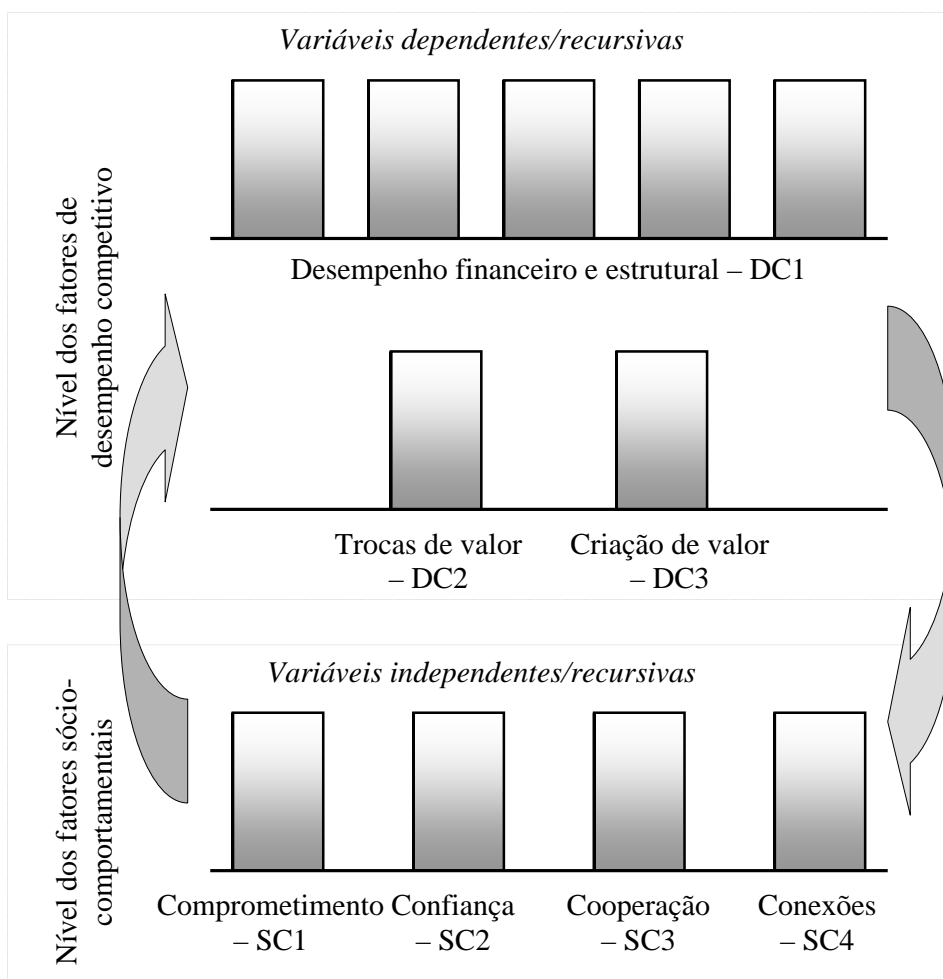


Figura 9 - Relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo.  
Fonte: proposição do autor.

## 4 ANÁLISES

O presente capítulo faz uma descrição das redes empresariais, objeto deste estudo, e análises dos resultados das entrevistas e do *survey*. Ao final do capítulo são realizadas reflexões através de uma análise conjunta dos resultados obtidos visando encontrar possíveis relações entre os fatores estudados.

### 4.1 Rede Central Mais

#### 4.1.1 Descrição da rede empresarial

A rede de pequenas e médias empresas Central Mais atua no setor do varejo de alimentos, na região central do Estado do Rio Grande de Sul. Seus associados encontram-se localizados em diversas cidades desta região, contudo a concentração maior de lojas encontra-se na cidade de Santa Maria-RS, onde também se situa a sede da organização. A Central Mais é composta atualmente por 37 associados num total de 39 lojas<sup>19</sup> distribuídas conforme o Quadro 14.

A organização, uma sociedade civil sem fins lucrativos, foi fundada em 09 de dezembro de 1996, com o nome de Associação Central Supermercados. A iniciativa partiu através de treze empreendedores que se uniram com o objetivo de trabalhar em conjunto para buscar melhores negociações com fornecedores e a mídia. Em 10 de agosto de 2004, ocorreu a fusão da Central Supermercados com a Rede Mais, adotando, a partir daí, o nome e configurações atuais.

---

<sup>19</sup> Estas informações se referem ao período da pesquisa, qual seja, o período entre os meses de agosto e novembro de 2005.



<b>Rede Central Mais</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Cidade</b>
Supermercado Denardi	Santa Maria
Supermercado Wiethan	Santa Maria
Supermercado Fortes	Santa Maria
Supermercado Chaves	Santa Maria
Supermercado Friedrich	Santa Maria
Supermercado Friedrich 2	Santa Maria
Supermercado Nativo	Santa Maria
Supermercado Bassan	Santa Maria
Supermercado Riberato	Santa Maria
Supermercado Economax	Santa Maria
Supermercado Xisto	Santa Maria
Supermercado Bayer	Santa Maria
Supermercado Leonel	Santa Maria
Supermercado Mozzaquatro	Santa Maria
Supermercado Bonanza	Santa Maria
Supermercado Estrela	Santa Maria
Mercado Rosa 1	Santa Maria
Mercado Rosa 2	Santa Maria
Mercado Rosa 3	Santa Maria
Supermercado Weber	Cacequi
Supermercado Vila Rica 1	Julio de Castilhos
Supermercado Vila Rica 2	Julio de Castilhos
Supermercado Supper Maxxi	São Gabriel
Supermercado Pegoraro	Julio de Castilhos
Supermercado Alemão 1	Caçapava do Sul
JG Mercado	Rosário do Sul
Mercado Cherobini e Cherobini	Silveira Martins
Mercado Cherobini	Ivorá
Supermercado Econômico	Manoel Viana
Super da Avenida	Restinga Seca
Supermercado Gomes	Val de Serra
Supermercado Chelotti	Faxinal do Soturno
Supermercado Econômico	São Francisco de Assis
Supermercado Lago	Nova Palma
Zum Supermercado	Mata
Mercado Biachi	Cachoeira do Sul
Mercado Venilda	Julio de Castilhos
Supermercado Cogo	São Francisco de Assis
Supermercado Concari	Restinga Seca

Quadro 14 – Rol de associados da rede Central Mais

Esta organização tem como missão “buscar junto aos fornecedores as melhores negociações, em preço e qualidade, proporcionar o crescimento através de ação em conjunto e manter o grupo informado com relação à concorrência e órgãos governamentais, alcançando a satisfação pessoal e profissional de cada integrante.” A rede Central Mais tem como estratégia conseguir os melhores preços, através da compra centralizada, respeitando as demandas do mercado e forte divulgação de promoções na mídia televisiva em horário nobre.

Sua infra-estrutura é constituída de um centro de distribuição com aproximadamente 500 m<sup>2</sup>, composto de uma área de depósito, sala de reuniões e sala de negociações, além de contar com meios de comunicação como fax, *internet* e telefone. O quadro da diretoria é formado por um presidente, um vice-presidente, um secretário-executivo, um 1º e um 2º tesoureiro. O quadro funcional da sede da rede empresarial é composto de um gerente de compras, um encarregado de depósito e duas secretárias.

A seguir são apresentados os resultados da entrevista semi-estruturada realizada com um representante da diretoria contribuindo para a caracterização da rede empresarial.

#### 4.1.2 Transcrição da entrevista junto à rede Central Mais

A entrevista foi realizada com a secretária-executiva da rede Central Mais representando a direção da rede empresarial, no escritório de seu supermercado, na vila Carolina, cidade de Santa Maria, em 23 de setembro de 2005. A partir do protocolo de entrevista (anexo B), conduziu-se à entrevista semi-estruturada onde foram abordados os assuntos concernentes ao trabalho de pesquisa.

Inicialmente, levantaram-se dados a respeito de ações conjuntas em termos de trocas de valor, começando pelo quesito referente a infra-estruturas e tecnologias. Dentro deste quesito, a aquisição de equipamentos especializados e tecnologias ocorreram algumas vezes, destacando-se o ano de 2002, no qual ocorreu uma grande aquisição de materiais de informática e balcões modernos, com a participação da maioria dos associados. Atualmente, a mentalidade da organização é, conforme palavras da entrevistada “tudo que envolva a redução de custos é comprado em conjunto” por isso a rede mantém um cadastro de fornecedores de equipamentos de infra-estrutura e tecnologia para futuras compras. A mais recente aquisição em termos de tecnologia, consistiu em um sistema integrado do tipo VPN (*virtual private network*), uma página de *internet* de acesso restrito, onde serão disponibilizados o acesso e a troca eficaz de informações para os associados da rede.

A rede Central Mais mantém serviços contábeis e jurídicos disponíveis para os associados, todavia nem todos os associados se utilizam destes serviços e preferem manter os seus arquivos particulares. Destaca-se que neste ano de 2005, a diretoria da rede tem procurado agregar às assembléias, palestras de interesse comum aos associados, disponibilizando além de informações jurídicas e contábeis, informações técnicas com representantes da Receita Federal, do Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO) e do

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Com relação às atividades de recrutamento e seleção conjuntas, estas não ocorrem conjuntamente, sendo salientados dois fatores limitadores: o horário de trabalho do setor e a dispersão geográfica da rede. No item meios de comunicação, destacou-se a variedade de meios empregados, citam-se: telefones, fax, mensagens eletrônicas *on line* e *e-mail*. Contudo é notório que as informações circulam mais intensamente entre os membros da diretoria, sendo que esta se reúne de duas a três vezes por semana para tomada de decisão.

No quesito aquisição, questionou-se a respeito das compras conjuntas, da ampliação de acesso e condições de negociação junto a fornecedores, aumento do volume e variedade de produtos. Em todos estes itens ocorreram respostas afirmativas, ou seja, houve um incremento no volume e na variedade de produtos ofertados, sendo que a rede está adquirindo de forma conjunta, segundo a entrevistada, em torno de 70% da linha de produtos de mercado, o que tem promovido ao associado um aumento médio de 40% no faturamento quando do ingresso na rede. Quanto às relações com fornecedores, nos primeiros anos houve uma grande expansão no número de fornecedores, os quais, com o passar do tempo, foram sendo selecionados através da formação de parcerias que beneficiaram a ambos os lados, destacando-se questões como garantia de entregas no prazo a todos os associados, melhores preços e condições de pagamento.

No terceiro quesito, ainda dentro das possibilidades das trocas de valor, foi questionado a respeito da produção, processos e serviços. Como as características das empresas varejistas de alimentos são essencialmente de comércio, sabe-se que praticamente a ocorrência de evidências neste quesito terá foco na redução de custos nos processo internos, desde os processos de armazenagem de estoques, passando pela disponibilização dos produtos nas gôndolas, programa de qualidade e serviços de atendimento ao cliente. A produção tem pouca ênfase, mas pode ocorrer se a empresa possuir setor de carnes ou padaria própria.

Conforme relatado na entrevista, ocorre o compartilhamento de custos de estoque de alguns produtos, quando estes são adquiridos e permanecem na central de distribuição. Em 2003, a rede realizou um programa de qualidade com apoio do SEBRAE, todavia, destacou-se que na época nem todos os associados participaram, sendo que a diretoria da rede Central Mais não interferiu diretamente na gestão das lojas, procurando atuar como disseminadora de informação e conhecimento para seu quadro de associados. As padarias das lojas associadas que poderiam ter processos produtivos foram terceirizadas. Ações conjuntas para redução de custos de processo internos e serviços de entrega ao cliente não foram evidenciadas, contudo,

a rede está com planos de transformar a associação em uma franquia, o que tenderá a exigir do associado a adoção de processos padronizados para sua loja.

Passando a questionar as relações de mercado, último quesito das trocas de valor, constatou-se que 100% dos associados fazem uso da marca compartilhada e que já ocorreram, em anos anteriores, pesquisas de mercado conjuntas para se chegar mais próximo do pensamento do cliente. A publicidade e propaganda da rede são realizadas através da mídia televisiva, em canal de abrangência de todas as lojas integrantes, onde se busca o horário nobre para anunciar as ofertas. De acordo com relatos da entrevista, o custo mensal com a mídia televisiva gira em torno de 20.000,00 reais por mês, o que é considerado elevado por uns associados, mas que, por outro lado, permite competir pelo consumidor diretamente com as grandes redes do setor. Também são utilizados *folders* promocionais, mas estes existem nas dependências das lojas associadas. Quanto à busca de novas formas de pagamento para seus clientes, além de alguns convênios com associações de classe e cartões de crédito, a rede disponibilizou para seus clientes um cartão de fidelidade chamado “super compras”, que consiste num cartão de compras exclusivo para compras nas lojas associadas.

Com o próximo quesito, passou-se a questionar itens a respeito das evidências da criação de valor em termos de melhorias e inovações. Segundo relatos da entrevista, ocorrem em todo tempo melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas referindo-se aos membros da diretoria, conforme salientado pela entrevistada ao comentar “...estamos sempre aprendendo”. Questionou-se então a respeito do aprendizado dos associados, sendo verificado que também estão aprendendo muito, o que é evidenciado pela gradativa profissionalização do negócio dos associados após a entrada na rede, porém ainda existem sócios bastante fechados para o aprendizado.

Em relação às melhorias em produtos, processos e serviços ou outra atividade de valor, ocorreu a terceirização das padarias das lojas dos associados e a melhoria nos demonstrativos contábeis das lojas. Houve também melhorias significativas no ambiente das lojas com apoio de fornecedores, através de estudo de *layout*, que proporcionaram maior adequação na disposição de produtos. Com relação à imagem das lojas junto aos clientes, foi destacado que houve melhorias, desde a fachada das lojas até a maneira de atender os clientes, a ponto de se acreditar que os clientes enxergam as lojas da rede Central Mais como vêm as grandes redes do setor.

Quanto às evidências de inovações em termos de mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, com a atuação em rede, acredita-se que entre os membros atuantes, principalmente da cidade de Santa Maria, houve muitas mudanças, principalmente no sentido

de atitudes empreendedoras. Como exemplo de desenvolvimento conjunto de inovações em produtos, processos e serviços foi citado o cartão de fidelização. Quanto à superação de problemas comuns com idéias inovadoras, citou-se que uma das maiores dificuldades enfrentadas é a participação dos sócios nas assembleias. Esta dificuldade está sendo enfrentada com a agregação de palestras técnicas de interesse comum aos associados para que tenham um motivo a mais para comparecer as reuniões.

Na última parte da entrevista foram feitos questionamentos a respeito dos fatores sócio-comportamentais (comprometimento, confiança, cooperação e conexões), com a finalidade de verificar a percepção da diretoria em relação aos associados. A entrevistada classificou o comprometimento entre os sócios na rede como baixo, devido ao pouco engajamento com atividades como reuniões e assembleias. Quanto ao grau de confiança, classificou como médio, afirmando-se que o núcleo de associados na cidade de Santa Maria existe uma confiança maior entre os sócios do que com os demais associados de outras cidades. Em relação ao fator cooperação na rede, classificou-se como alto, principalmente dentro da estratégia de compras conjuntas e no compartilhamento de mercadorias em estoque.

O fator conexões procurou questionar a nível interno a qualidade dos relacionamentos entre os sócios, frequências de contatos e recebimento de informações, sendo que a entrevistada o classificou como muito alto, por acreditar que existem boas relações entre os sócios e uma boa comunicação entre os mesmos. Contudo, salienta-se que os contatos dos sócios convergem fortemente tanto dos sócios para a central, como da central para os sócios. Ao nível externo foram questionados os relacionamentos da rede Central Mais com outras entidades, como órgãos do governo, associações, entre outros, em termos de relevância de informações e frequência de contatos, classificando com um grau alto as conexões externas, devido à constante busca da organização em manter contatos relevantes com órgãos como INMETRO, Vigilância Sanitária, SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Receita Federal.

Finalizando, questionou-se a respeito de quais dentre estes quatro fatores (comprometimento, confiança, cooperação e conexões) podem ser considerados mais relevantes para a rede Central Mais, obtendo a seguinte resposta da entrevistada “...todos são fundamentais, os aspectos de comprometimento, bons relacionamentos, tanto interno como externos, as parcerias, sinceridade de atitude, e cooperação são fundamentais diante de um mercado tão competitivo”.

A análise das informações levantadas na entrevista junto à rede Central Mais Supermercados serão analisadas comparativamente com as informações obtidas na rede Unimercados no tópico 4.3.

## 4.2 Rede Unimercados

### 4.2.1 Descrição da rede empresarial

A rede de pequenas e médias empresas Unimercados atua no setor do varejo de alimentos, na região central do Estado do Rio Grande de Sul. Seus associados encontram-se localizados em diversas cidades desta região, contudo a concentração maior de lojas encontra-se na cidade de Santa Maria-RS, onde também se situa a sede da organização. A rede Unimercados é composta atualmente por 19 empresários associados num total de 20 lojas<sup>20</sup> distribuídas conforme a Quadro 15.

Rede Unimercados	
Empresa	Cidade
Supermercado Cattelan	Santa Maria
Mercado Schmitt	Santa Maria
Mercado Wilson	Santa Maria
Supermercado Iohana	Santa Maria
Mercado São José	Santa Maria
Mercado Ideal 1	Santa Maria
Mercado Ideal 2	Santa Maria
Mercado Paim	Santa Maria
Mercado Caetano	Santa Maria
Mercado Alternativo	Santa Maria
Super Dia a Dia	Santa Maria
Mercado Mariotto	Santa Maria
Mercado Nogueira	Santa Maria
Mercado Maffi e Augusti	Santa Maria
Armazém Cachoeira	Santa Maria
Mercado Recanto	Santa Maria
Mercado Marques	Rosário do Sul
Mercado Ivoli Morais	Restinga Seca
Mercado Lagoa	Rosário do Sul
Mercado Colonial	Agudo

Quadro 15 – Rol de associados da rede Unimercados

<sup>20</sup> Estas informações se referem ao período da pesquisa, qual seja, o período entre os meses de agosto e novembro 2005.

A organização foi fundada em 28 de agosto de 2000, através da iniciativa de quatro amigos que possuíam pequenos mercados, e que se encontravam semanalmente para jogar futebol. A idéia inicial foi de criar uma associação para conseguir maior poder de barganha frente aos fornecedores para poder competir com supermercados concorrentes que já haviam adotado a estratégia de redes empresariais, formando assim a rede Unimercados.

Esta rede empresarial tem como missão fundamental unir forças para ter poder de negociação na compra de produtos e assim oferecer melhores preços aos seus clientes. Para alcançar este intento a rede Unimercados tem adotado como principal estratégia pesquisar várias empresas fornecedoras, buscando negociar maiores volumes de mercadorias e prazos de pagamento.

Em sua infra-estrutura atual, a rede Unimercados conta com uma sede central com área de 150m<sup>2</sup>, divididos em dois escritórios e um depósito com câmara fria. A sede conta ainda com um computador, telefones e aparelhos de fax para contatos com os associados e fornecedores. O atual quadro diretor é formado por um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário. A rede possui no seu quadro funcional um gerente de compras e um gerente administrativo-financeiro.

#### 4.2.2 Transcrição da entrevista junto à rede Unimercados

A entrevista realizou-se com o gerente de compras da rede Unimercados, representando a diretoria, no escritório da sede da organização na cidade de Santa Maria, em 19 de setembro de 2005. A partir do protocolo de entrevista (anexo B), foi conduzida uma entrevista semi-estruturada onde foram abordados os assuntos concernentes ao trabalho de pesquisa.

Inicialmente, levantaram-se dados a respeito das ações conjuntas em termos de trocas de valor, começando pelo quesito referente à infra-estrutura e tecnologia, composto pelos itens aquisição de equipamentos especializados e tecnologias, contratação de serviços contábeis, jurídicos ou técnicos e atividades como recrutamento, seleção e treinamentos de pessoal de forma conjunta. Destas atividades, nenhuma ocorreu ou tem ocorrido através da rede. Quanto aos meios de comunicação disponíveis para o acesso a informações entre os sócios, o principal meio utilizado segundo resultado da entrevista é o fax, apesar de terem acesso à *internet* em quase todas as lojas.

No quesito aquisição conjunta, no item ampliação do acesso a fornecedores, destacou-se que este item foi percebido somente nos últimos dois anos, devido à profissionalização da área de compras. Esta profissionalização ocorreu com a contratação de pessoal especializado para gerenciar as aquisições da rede. A partir desta mudança, o número de fornecedores cresceu gradativamente de 60 para mais de 500 fornecedores atuais. Este fato conduziu a rede a experimentar um aumento significativo no volume de compras, na variedade e na qualidade de produtos ofertados em loja, além da ampliação de condições de negociação junto aos fornecedores em termos de prazo, preço e entrega.

Em relação ao quesito produtos, processos e serviços, questionou-se a respeito do compartilhamento de custos de estoque, sendo evidenciado que ocorre apenas um estoque de trânsito na central de compras quando necessário. Quanto aos demais itens deste quesito: programa de qualidade, redução de custos em processos internos e serviços de entrega ao cliente não são feitos de maneira conjunta entre os associados, contudo, salientou-se que existem planos futuros para um programa de qualidade conjunto.

No último quesito das trocas de valor, questionou-se quanto às relações de mercado compartilhadas. Segundo resultados da entrevista todos os sócios da rede utilizam a marca “Unimercados” em suas fachadas de loja. Quanto à pesquisa de mercado, nas palavras do entrevistado “...é um passo necessário e que precisamos dar logo”, percebe-se a preocupação em melhor conhecer os clientes. No item publicidade e propaganda conjunta, a rede utiliza somente a mídia televisiva para anunciar seus produtos, buscando sempre o horário nobre. Em relação à busca de novas formas de pagamento para os clientes, destacou-se que existe a tendência de todas as lojas aceitarem cartões de crédito, mas que ainda alguns associados relutam devido aos custos do serviço. Uma alternativa para suprir esta área está sendo estudada pela diretoria, e consiste na criação de um cartão de compras próprio para os clientes da rede.

Com o próximo quesito, passou-se a questionar itens a respeito das evidências de criação de valor em termos de melhorias e inovações. Segundo relatos da entrevista, nas reuniões semanais na sede da rede têm sido discutidas várias idéias em termos de melhorias e inovações, que resultaram em mudanças significativas na forma de conduzir os negócios através de atitudes mais empreendedoras.

Quanto às melhorias em produtos, processos e serviços destacou que o processo de atendimento ao cliente tem sido alvo de debates, no sentido do tratamento final do cliente, no caixa da loja e no empacotamento das suas compras. Também o processo de compras conjuntas, junto aos fornecedores de carnes e verduras foi citado como evidência de



melhorias, principalmente em termos de tempo de reposição do produto pelo fornecedor, uma área onde antes havia muitas perdas e que atualmente apresenta significativa melhora para o associado, resultando em maior qualidade dos produtos. No item referente às melhorias no ambiente de loja e da imagem junto ao cliente, destacou-se a conscientização do empresário que tem evoluído gradativamente, sendo esta evidenciada pela compra de novos equipamentos especializados, como balcões, balanças, caixas registradoras e gôndolas, por alguns sócios da rede. Outra evidência que tem sido percebida é a adoção pelos associados do uso do *layout* padronizado e a melhoria na iluminação interna das lojas. Contudo, salienta-se que nem todos os associados compreendem esta necessidade o que por vezes dificulta ações mais efetivas em toda a rede.

Quanto ao quesito inovações, as questões foram direcionadas para a busca de evidências de mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho e a ocorrência de idéias inovadoras dentro da rede empresarial. Segundo relatos da entrevista, o sócio, ao ingressar na rede tem como foco os benefícios de curto prazo, quais sejam, incremento no faturamento, lucros e maior poder de compra. Porém, com o passar do tempo, os associados começam a perceber que tem possibilidade de aprender, conforme palavras do entrevistado “...eles percebem que tem uma excelente oportunidade de aprender com idéias e práticas dos outros.”

Questionou-se a respeito da ocorrência de idéias inovadoras para superação de problemas comuns, havendo casos de dificuldades financeiras enfrentadas pelos associados com idéias conjuntas. A solução encontrada foi passar a vender espaço da loja para fornecedores e adicionar nas sacolas utilizadas pelos clientes para embalar as mercadorias, além da marca da rede, a marca de alguns fornecedores como espaço publicitário. Sabe-se que estas evidências são práticas comuns em muitas empresas, contudo, no caso da realidade da rede Unimercados, pode-se considerar como inovação.

Na última parte da entrevista foram feitos questionamentos a respeito dos fatores sócio-comportamentais (comprometimento, confiança, cooperação e conexões), com a finalidade de verificar a percepção da diretoria em relação ao ambiente da rede. Os resultados classificaram o comprometimento entre os sócios na rede como alto, devido a presença da maior parte deles nas reuniões e a grande participação nos debates, questionamentos e tomada de decisão em conjunto.

Quanto à confiança, foi classificada também como alto, pelo entrevistado, sendo que, acredita-se que os sócios confiam na diretoria e que há existência de transparência nos negócios através da prestação de contas mensal aos associados. O fator cooperação na rede foi classificado como muito alto, principalmente devido à ajuda mútua para conseguir o volume

de compras necessário para alcançar um preço competitivo e o companheirismo entre os sócios, exemplificado pelo fato de caso uma mercadoria em determinada loja venha a faltar, pode-se contar com o estoque de um colega associado.

O fator conexões questionou, a nível interno, a qualidade dos relacionamentos entre os sócios, frequências de contatos e recebimento de informações, sendo classificado como extremamente alto, por acreditar-se que existe um bom grau de relações entre os sócios, estimulado, freqüentemente, pela diretoria através de reuniões semanais e promoção de festas de aniversário. Nota-se que um dos objetivos primordiais da diretoria é construir um vínculo de amizade entre todos os associados. Ao nível externo, foram questionados os relacionamentos da rede Unimercados com outras entidades como órgãos do governo, associações entre outros em termos de relevância de informações e frequência de contatos, classificando o grau de conexões externas como alto, pois conforme o entrevistado a organização tem buscado manter contatos principalmente com órgãos como a Receita Federal e Sindicato dos Lojistas.

Finalizando a entrevista, o entrevistado salientou que no caso de pequenas e médias empresas “quem não estiver em rede, está morto”, ao enfatizar a relevância da estratégia de redes para os associados da Unimercados, frente aos desafios impostos pelo forte ambiente concorrencial no varejo de alimentos.

#### **4.3 Análise dos resultados das entrevistas**

Este tópico analisa as informações levantadas através das entrevistas nas duas redes empresariais, objeto deste estudo, explicitando as evidências encontradas e que melhor traduzem a existência de troca e criação de valor. Para possibilitar uma análise comparativa das evidências, foram elaborados os Quadros 16 e 17, onde estão dispostos os aspectos analisados em termos de troca e criação de valor bem como as principais evidências encontradas em ambas as redes empresariais.

Nota-se no Quadro 16, que compartilhamento de valor a fim de reduzir custos com infra-estrutura e tecnologias possui mais evidências na rede Central Mais, sendo que a rede Unimercados não tem explorado esta possibilidade. Em contrapartida, no aspecto aquisição, percebe-se forte semelhança nas evidências encontradas, em ambas as redes, denotando o principal objetivo destas, melhorar a capacidade de negociação junto aos fornecedores.

Aspectos analisados nas redes empresariais (trocas de valor)	Evidências encontradas	
	Rede Central Mais	Rede Unimercados
<b>1 Infra-estrutura e tecnologia</b>		
1.1 Aquisição de equipamentos especializados (máquinas, balcões, reformas, uniformes) e tecnologias (sistemas, internet e computadores) de forma conjunta:	- em 2002, compra conjunta de equipamentos (balcões e computadores); - em 2005, projeto para sistema de internet privada.	- sem evidências.
1.2 Contratação de serviços para os associados, como por exemplo: contábeis, jurídicos, consultorias e técnicos:	- dispõe de consultor jurídico; - serviço de contabilidade; - proporciona palestras técnicas.	- sem evidências.
1.3 Atividades como recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos de forma conjunta:	- sem evidências.	- sem evidências.
1.4 Disponibilidade de meios de comunicação (internet, fax, telefone) utilizados para o acesso a informações entre os sócios:	- <i>e-mail</i> , mensagens instantâneas, fax e telefone.	- fax e telefone.
<b>2 Aquisição:</b>		
2.1 Ampliação do acesso a fornecedores através de compra conjunta:	- na formação da rede; - posterior redução de fornecedores devido à seleção e formação de parcerias;	- a partir da profissionalização da área de compras.
2.2 Através da compra conjunta consegue-se melhor variedade de produtos:	- apresenta maior variedade nas gôndolas dos associados.	- apresenta maior variedade nas gôndolas dos associados.
2.3 Condições de negociação junto a fornecedores, ocorre de forma conjunta:	- sim, com resultados positivos nas negociações de preço, prazo e entrega aos associados.	- sim, com resultados positivos nas negociações de preço, prazo e entrega aos associados.
2.4 Aumento do volume de compras dos sócios através da rede:	- sim, percebe-se o incremento no volume de compras, porém não mensurado pela rede.	- sim, percebe-se o incremento no volume de compras, porém não mensurado pela rede.
<b>3 Produção/processos e serviços:</b>		
3.1 Compartilhamento dos custos de estoque:	- sim, através da central de distribuição em parte dos produtos.	- não, ocorre apenas um estoque de trânsito na central de compras.
3.2 Programa de qualidade conjunto:	- em 2003, através do SEBRAE.	- sem evidências.
3.3 Ações conjuntas para redução de custos dos processos internos:	- sem evidências.	- sem evidências.
3.4 Existe serviço de entrega ao cliente de maneira conjunta:	- sem evidências.	- sem evidências.
<b>4 Relações de mercado:</b>		
4.1 A rede usa marca compartilhada:	- todos associados utilizam a marca da rede.	- todos associados utilizam a marca da rede.
4.2 Ocorre pesquisa de mercado conjunta:	- já ocorreu em anos anteriores.	- sem evidências.
4.3 A publicidade e propaganda (televisão, rádio, folders, etc) ocorrem de maneira conjunta:	- sim, mídia televisiva e <i>folders</i> .	- sim, mídia televisiva.
4.4 Ocorre à busca de novas formas de pagamento para clientes (cartões, convênios, etc) de forma conjunta:	- sim, através de convênios e do cartão de compras disponibilizado aos clientes.	- sem evidências.

Quadro 16 - Evidências de troca de valor nas redes Central Mais e Unimercados.

O terceiro aspecto relacionado às possibilidades de trocas de valor se refere a produção/processos e serviços e evidenciou pouca ou nenhuma exploração por ambas as redes, a exceção dos custos de estoque e programa de qualidade evidenciados, ainda que timidamente, na rede Central Mais. Redução de custos nos processos internos e nos serviços de entrega ao cliente não foram evidenciados.

Nas relações de mercado, último aspecto analisado em termos de trocas de valor, as principais evidências encontradas foram às adoções de marca e publicidade e propaganda compartilhada. A marca tem sido utilizada por todos associados nas duas redes empresariais e a principal meio de publicidade e propaganda utilizado é a mídia televisiva. Aspectos como pesquisa de mercado e busca por novas formas de pagamento para clientes foram observados somente na rede Central Mais.

Aspectos analisados nas redes empresariais (criação de valor)	Evidências encontradas	
	Rede Central Mais	Rede Unimercados
<b>5 Melhorias</b>		
5.1 Melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, com troca de especialidades e idéias entre os sócios da rede:	- principalmente a diretoria; - entre demais associados percebe-se maior profissionalização do negócio.	- percebe-se um aprendizado coletivo em virtude das reuniões semanais.
5.2 Melhorias de produtos/processos/ serviços ou outra atividade de valor em virtude do compartilhamento de idéias entre sócios:	- nas atividades de contabilidade; - no atendimento ao cliente no caixa.	- melhor atendimento aos clientes ao chegar e ao sair do estabelecimento; - melhorias nos processos de aquisição e logística junto aos fornecedores de carnes e verduras.
5.3 Melhoria nos ambientes de loja e imagem junto aos clientes dos associados:	- adoção de <i>lay-out</i> padronizado; - reformas nas fachadas das lojas.	- aquisição de balcões e gôndolas por alguns associados da rede; - adoção de <i>lay-out</i> padronizado e melhor iluminação nas lojas.
<b>6 Inovações</b>		
6.1 Mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, com a atuação em rede:	- percepção de atitudes empreendedoras, principalmente de associados com lojas em Santa Maria.	- existe na percepção da diretoria, mas sem evidências.
6.2 Desenvolvimento conjunto de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas:	- cartão de fidelização.	- sem evidências.
6.3 Superação de problemas comuns com idéias inovadoras dos associados:	- agregação de palestras técnicas às assembleias para melhorar a frequência dos associados.	- venda de espaço nas gôndolas das lojas e de espaço publicitário nas sacolas para superar problemas financeiros.
6.4 Desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas:	- sem evidências.	- sem evidências.

Quadro 17 - Evidências de criação de valor nas redes Central Mais e Unimercados.

Analisando os aspectos da criação de valor, no Quadro 17, percebe-se que as evidências são mais pertinentes, em ambas as redes, no aspecto melhorias, principalmente nas habilidades de administrar pessoas e recursos, nas principais atividades e processos e no ambiente de loja. Em termos de inovações, as evidências observadas podem não ser consideradas inovadoras, contudo, considerando o contexto das empresas participantes, analisaram-se como inovações as novas atitudes empreendedoras dos associados, a criação do cartão de fidelização e a agregação de palestras técnicas junto às assembleias na rede Central Mais. Na rede Unimercados, considerou-se como inovação a venda de espaço nas gôndolas das lojas e nas sacolas para contribuir na superação de problemas financeiros.

A análise das entrevistas objetivou identificar e comparar as evidências em termos de troca e criação de valor nas redes Central Mais e Unimercados. Nas trocas de valor, considerando-se os aspectos de compartilhamento de custos na cadeia de valor, se observa a ênfase dada nas relações com fornecedores e clientes em detrimento aos aspectos voltados ao compartilhamento de custo na aquisição de infra-estrutura e tecnologias e compartilhamento de produção, processos e serviços. Avaliando-se as evidências de criação de valor, consegue-se perceber o aprendizado que tem envolvido os associados de ambas as redes. Todavia, as melhorias nos diversos processos são mais destacadas em relação a inovações, em ambas as redes.

No tópico seguinte, os aspectos analisados até o presente momento contribuirão para esclarecer e ampliar a visão dos resultados do *survey*, tanto nos aspectos do desempenho competitivo, bem como nos fatores sócio-comportamentais analisados.

#### **4.4 Análise comparativa do *survey* das duas redes estudadas**

A análise comparativa do *survey* ocorreu a partir dos resultados alcançados com o tratamento dos dados. Cada item questionado foi agrupado dentro de variáveis que compuseram cada fator, tanto os sócio-comportamentais como também os fatores de desempenho competitivo das duas redes empresariais. A análise de cada variável partiu, inicialmente, de forma descritiva individual para depois uma análise comparativa. É relevante salientar que as respostas obtidas se referem às percepções dos associados às redes empresariais em questão.

Excluindo as questões para o fator desempenho financeiro e estrutural que foram obtidas com respostas dentro de uma escala percentual (financeiro) e respostas diretas

(estrutural), os demais fatores do desempenho competitivo (trocas e criação de valor) e os fatores sócio-comportamentais (comprometimento, confiança, cooperação e conexões) tiveram suas respostas obtidas dentro de uma escala de valor, conforme descrito no capítulo 3 nos procedimentos quanto à coleta de dados. Os resultados estão dispostos em gráficos com valores percentuais que variam de 0% a 100%.

O levantamento do *survey* ocorreu através da aplicação do questionário de pesquisa (anexo A) com todos os associados da rede Central Mais e da rede Unimercados que possuíam, no período da pesquisa mais de um ano de participação na rede empresarial. Entre os 37 associados da rede Central Mais foram identificados quatro integrantes com um tempo de sociedade menor que um ano, definindo a população-alvo em 33 associados. Entre os 19 associados da rede Unimercados foram identificados dois integrantes com um tempo de sociedade menor que um ano, definindo a população-alvo em 17 associados.

A administração do *survey* ocorreu conforme as Tabelas 1 e 2 obtendo um percentual de retorno de questionários respondidos de 81,8% da população-alvo da rede Central Mais e 88,2% da população-alvo da rede Unimercados.

Tabela 1 – Dados da amostra da rede Central Mais

<i>Forma de contato</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Retorno</i>	<i>Percentual (%)</i>	<i>Não retornados</i>	<i>Percentual (%)</i>
Pessoalmente	23	21	91,3	2	8,7
E_mail	7	3	42,9	4	57,1
Fax	3	3	100,0	0	0,0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>81,8</b>	<b>6</b>	<b>18,2</b>

Fonte: Pesquisa junto à rede Central Mais

Na população-alvo da rede Central Mais houve um percentual de 18,2% dos questionários que não retornaram enquanto que na rede Unimercados o percentual foi de 11,8%. Este fato ocorreu devido a um associado de cada rede empresarial não ter concordado em responder as questões e os demais (5 associados da rede Central Mais e um da Unimercados) não terem dado retorno até a data estipulada, apesar dos vários contatos telefônicos realizados.

Tabela 2 – Dados da amostra da rede Unimercados

<i>Forma de contato</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Retorno</i>	<i>Percentual (%)</i>	<i>Não retornados</i>	<i>Percentual (%)</i>
Pessoalmente	15	14	93,3	1	6,7
E_mail	1	1	100,0	0	0,0
Fax	1	0	0,0	1	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>88,2</b>	<b>2</b>	<b>11,8</b>

Fonte: Pesquisa junto à rede Unimercados

Em virtude aplicação dos questionários ter buscado 100% da população-alvo, nota-se que a amostra de pesquisa foi definida pelo retorno destes, ou seja, 27 empresas da rede Central Mais e 15 empresas da rede Unimercados.

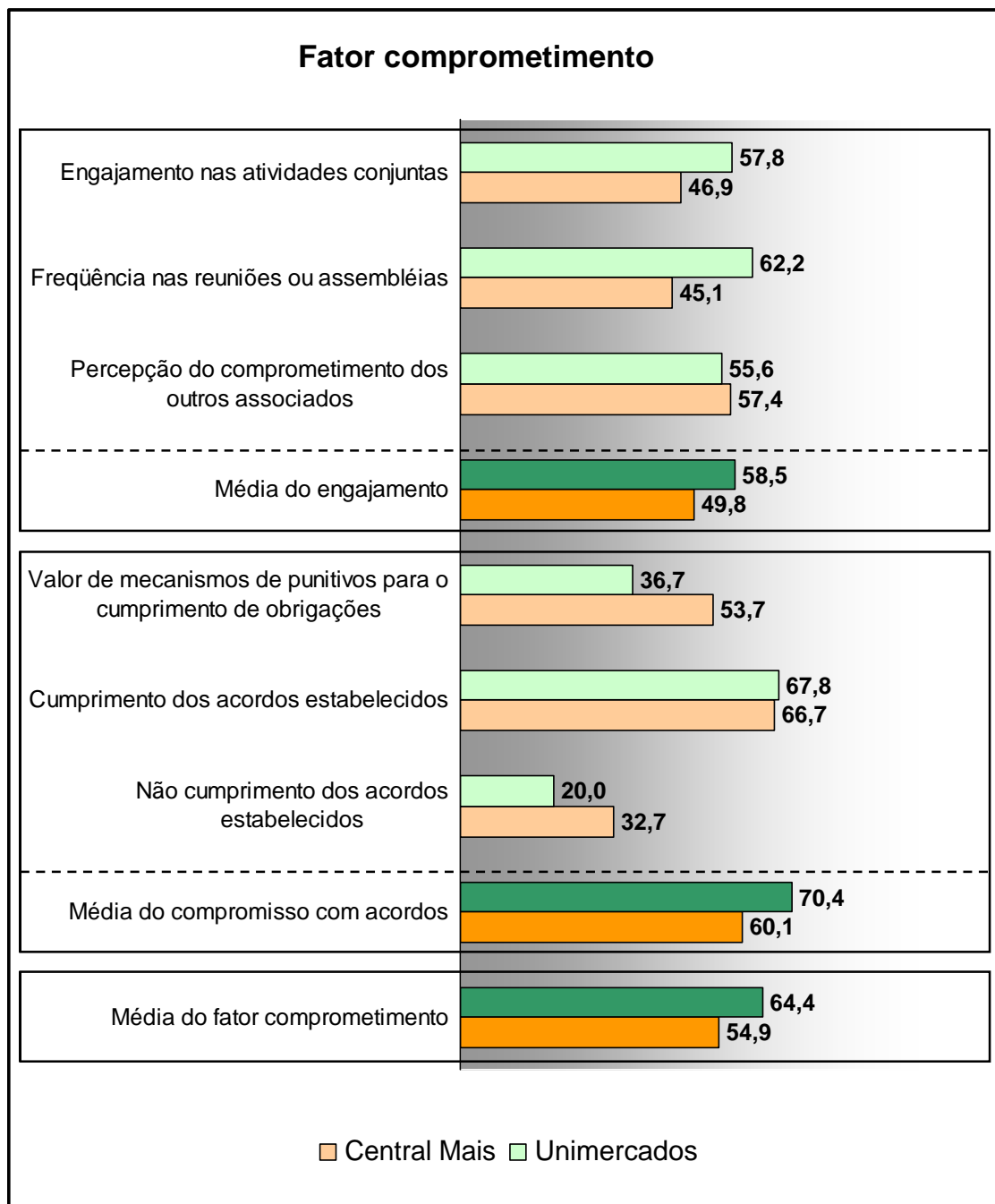
#### 4.4.1 Análise comparativa dos fatores sócio-comportamentais

A seguir são avaliados os resultados obtidos com as questões do *survey* referentes aos fatores sócio-comportamentais (comprometimento, confiança, cooperação e conexões). Em cada fator foram realizadas análises individuais dos resultados obtidos em cada rede, utilizando como parâmetro o índice médio das respectivas variáveis. Para as análises comparativas entre os resultados das redes estudadas, os resultados acima de 50% foram considerados significativos e abaixo pouco significativos.

##### a) Fator comprometimento

Procurando avaliar o nível de comprometimento dos associados nas duas redes estudadas formou-se a média deste fator pelas médias das variáveis: engajamento e compromissos com acordos estabelecidos. O Gráfico 1 apresenta o fator comprometimento e suas variáveis, as quais representam o resultado médio das suas respectivas questões, de ambas as redes. As questões engajamento nas atividades conjuntas, frequência nas reuniões e assembleias e percepção quanto ao comprometimento dos outros associados compõem a variável engajamento. As questões valor de mecanismos punitivos, nível percebido de cumprimento de acordos e nível percebido de não cumprimento de acordos formaram a variável compromisso com acordos.

É importante destacar que os índices das questões referentes ao valor de mecanismos punitivos e ao não cumprimento de acordos sofreram a inversão de seus resultados para a formação do resultado médio da variável compromisso com acordos, conforme estabelecido na metodologia de pesquisa. Contudo, para a análise isolada da questão e disposição no gráfico, os índices foram mantidos com os valores sem a inversão.

Gráfico 1 – Comparativo do fator comprometimento<sup>21</sup>

Abordando os resultados obtidos pela rede Central Mais (Gráfico 1), inicialmente na variável engajamento (49,8%), nota-se que este valor obteve menor influência no

<sup>21</sup> Destaca-se que os índices das questões referentes ao valor de mecanismos punitivos e ao não cumprimento de acordos, sofreram a inversão de seus resultados para a formação do resultado médio da variável compromisso com acordos, conforme estabelecido na metodologia de pesquisa. Contudo, para a análise isolada da questão e disposição no gráfico, os índices foram mantidos com os valores sem a inversão.



engajamento nas atividades conjuntas da rede (46,9%) e da frequência em reuniões e assembléias (45,1%) da rede empresarial. Estes resultados ratificam os relatos da entrevista com a direção da rede e denotam uma característica pouco participativa dos associados da rede Central Mais nas atividades conjuntas. Contudo, o índice de percepção do nível de comprometimento em relação aos outros associados alcançou um valor de 57,4%, representando que o associado acredita haver envolvimento e interesses nas questões comuns dos demais integrantes da rede.

Observando os resultados da variável engajamento da rede Unimercados (58,5%), pode-se avaliar que este resultado recebe maior influência da frequência nas reuniões e assembléias da rede (62,2%) sendo seguido do engajamento percebido nas atividades conjuntas (57,8%). Todavia na questão percepção do nível de comprometimento (55,6%) o resultado não foi tão significativo, ficando abaixo da média da variável. Estes resultados apresentam característica de participação da maior parte dos sócios nas atividades conjuntas, sendo que os resultados em relação à percepção do envolvimento dos outros associados sugerem ainda um relativo envolvimento nas atividades conjuntas da rede, o que corrobora com os relatos da entrevista com a direção da rede empresarial.

De maneira comparativa, pode-se considerar o engajamento da rede Unimercados mais alto que o da rede Central Mais, principalmente, devido às grandes diferenças quanto ao engajamento nas atividades conjuntas e a frequência nas reuniões e assembléias, enquanto que o nível de comprometimento percebido em relação aos outros associados revelou-se semelhante.

Uma possível explicação para estes resultados pode estar no fato da rede Unimercados ter maior média percentual de associados localizados na cidade de Santa Maria, enquanto que, a rede Central Mais possui uma dispersão geográfica maior, tendo mais associados em diversas cidades da região central do Estado, o que pode dificultar a frequência nas reuniões e assembléias e o engajamento em outras atividades conjuntas. Avaliando somente as empresas da rede Central Mais situadas na cidade de Santa Maria, a média da variável engajamento obteve o valor 55,6% e a variável compromisso com acordos 62,0%, elevando a média percentual do fator comprometimento para 58,8% e confirmando a proposição acima.

Contudo, de maneira geral, os resultados revelam que a participação coletiva e o envolvimento e interesse pelas questões comuns em ambas as redes possuem níveis medianos, o que pode dificultar as relações de colaboração e a atitude participativa nas duas redes estudadas segundo Putnam (2002).

Passando a analisar os resultados da variável compromisso com acordos estabelecidos verifica-se que os resultados da rede Central Mais alcançaram um índice de 60,1% influenciado positivamente pelos índices de cumprimento dos acordos (66,7%) e não cumprimento de acordos (32,7%), evidenciando a coerência das respostas. O índice referente ao valor de mecanismos punitivos para o cumprimento das obrigações (53,7%) exerceu influência menos significativa na média da variável compromisso com acordos. Estes resultados denotam, na percepção dos associados, um significativo índice de cumprimento de acordos estabelecidos. Todavia, os resultados também caracterizaram que muitos associados atribuem valor para mecanismos punitivos para aqueles que não cumprem os acordos. Esta atribuição de valor pode revelar que ainda existem comportamentos prejudiciais à construção de uma cultura colaborativa entre os sócios.

Nos resultados da rede Unimercados, quanto a variável compromisso com acordos, se observa um índice bastante positivo (70,4%), com influências consideráveis da baixa percepção quanto a não cumprimentos de acordos (20,0%) seguido do índice de 67,8% na percepção de cumprimentos dos acordos e do baixo valor aos mecanismos punitivos para o cumprimento de obrigações (36,7%). Estes resultados representam um bom nível de compromisso com acordos estabelecidos entre os sócios, sendo reforçado principalmente pelo pouco valor atribuído a mecanismos punitivos, o que pode caracterizar, segundo resultados obtidos, uma contribuição positiva para novos acordos, favorecendo a construção de uma cultura de colaboração entre os associados.

Comparativamente, verifica-se que os níveis de ambas as redes quanto ao cumprimento ou não dos acordos tem certa semelhança nos índices. A discrepância maior percebida ocorre justamente na atribuição de valor para mecanismos punitivos, onde os associados da rede Central Mais demonstram um valor maior (53,7%) contra (36,7%) dos associados da rede Unimercados. Esta diferença pode ser explicada pelo fato da pouca participação e envolvimento dos associados nas atividades da rede Central Mais em comparação aos associados da Unimercados, onde há maior engajamento. Este engajamento possibilita a construção de uma cultura de colaboração, facilitando a reciprocidade e acordos futuros, e diminuindo a necessidade de mecanismos punitivos para o cumprimento dos acordos estabelecidos conforme Jarillo (1998).

De maneira geral, o fator comprometimento da rede Central Mais apresentou um índice médio de 54,9% que advém dos resultados das variáveis engajamento (49,8%) e compromisso com acordos (60,1%). De modo semelhante, na rede Unimercados, o fator comprometimento (64,4%) sofreu influência positiva da variável compromisso com acordos

(70,4%) enquanto que a variável engajamento (58,5%) influenciou para menos a formação do índice.

Comparando os resultados de ambas as redes quanto ao fator comprometimento, percebe-se que os resultados revelaram índices mais expressivos na variável compromissos com acordos estabelecidos e menos expressivos na variável engajamento. Estes resultados revelam que os acordos formais estabelecidos nas duas redes têm maior valor em relação às regras de participação informais, como engajamento e participação em atividades conjuntas. Contudo, a rede Unimercados auferiu um índice mais expressivo que a rede Central Mais nas duas variáveis, indicando um comprometimento relativamente maior entre seus associados o que lhe confere maior capacidade para cumprir acordos formais (contratuais) e informais (colaboração e reciprocidade) nas atividades conjuntas. Os resultados do fator comprometimento podem influenciar a construção de reputação e confiança entre os associados, o que tende a contribuir ou prejudicar futuros acordos e ações de reciprocidade nas redes empresariais.

#### b) Fator confiança

A média do fator confiança foi composta pelas médias das variáveis: dimensão externa (confiança percebida no ambiente do indivíduo) e dimensão interna (capacidade do indivíduo confiar em outros). As questões que consolidaram a variável dimensão externa foram confiança em relação aos outros associados e em relação à direção central da rede e percepção do aumento da confiança mútua. Estas questões procuraram verificar em que nível a confiança está sendo percebida pelos empresários na rede empresarial da qual são participantes. As questões confiança nas promessas (acordos informais) de outros, confiança atribuída no primeiro contato com outro sócio e confiança atribuída depois de conhecer outro associado são concernentes à dimensão interna e visaram avaliar a capacidade que o associado tem em atribuir confiança nos outros, dentro de cada rede empresarial.

Para uma compreensão detalhada, o Gráfico 2 apresenta os resultados das dimensões interna e externa da confiança em ambas as redes empresariais. Inicialmente, avaliando os resultados da rede Central Mais, nota-se que o resultado da dimensão externa (66,9%) é influenciado positivamente pelo índice relativo à confiança em relação à direção central da rede (72,2%) seguido dos índices de confiança em relação aos participantes da rede e aumento do nível de confiança percebido, ambos com 64,2%. Estes resultados representam que, de

maneira geral, o associado da rede Central Mais confia mais na direção central da rede do que nos demais associados.

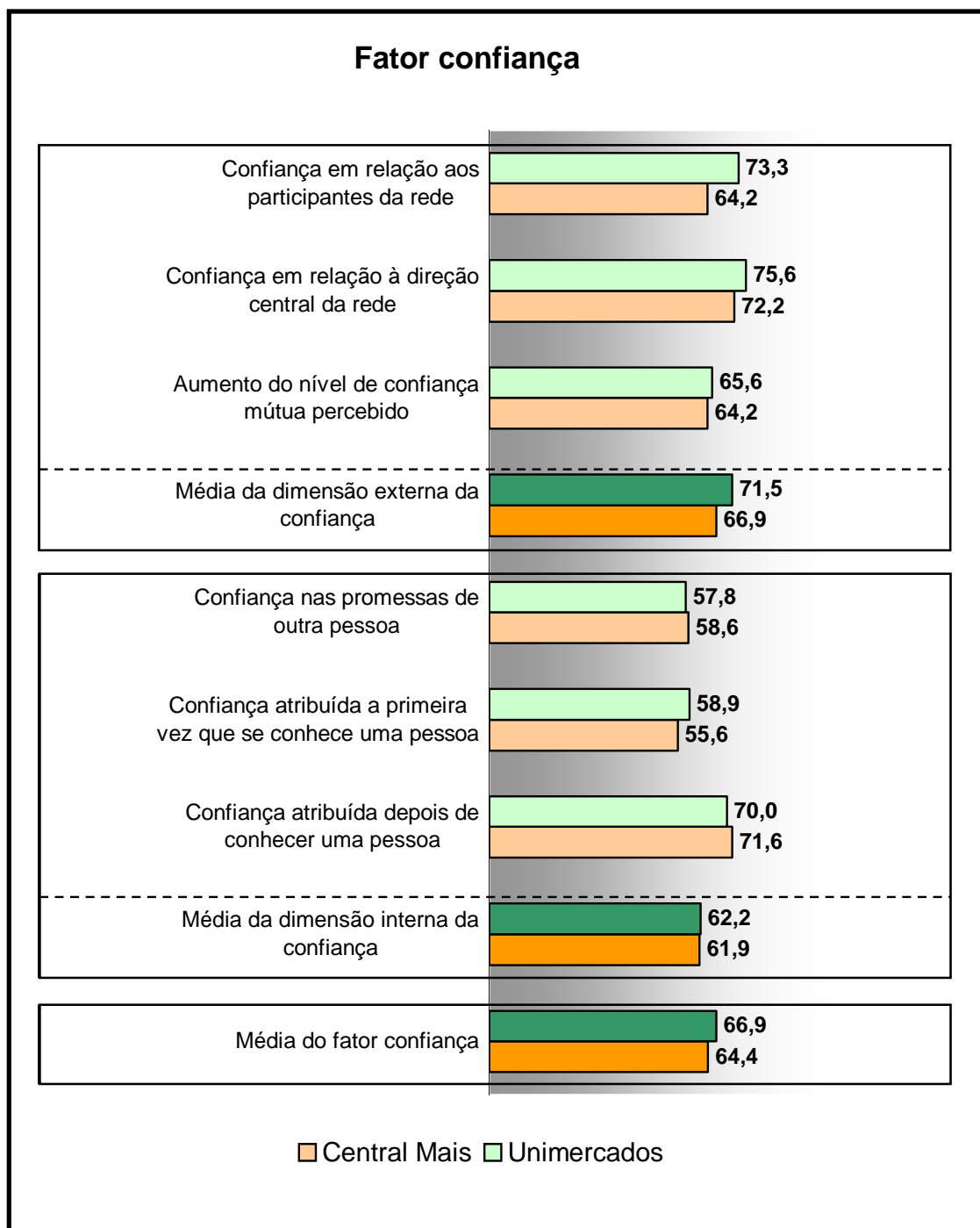


Gráfico 2 – Comparativo do fator confiança

Avaliando os resultados da rede Unimercados, observa-se que a dimensão externa da confiança alcançou um índice superior (71,5%) em relação ao índice de 66,9% da Central Mais. Este índice recebeu influência positiva do índice de confiança em relação à direção central da rede (75,6%), seguido da confiança em relação aos participantes da rede (73,3%), sendo ao mesmo tempo menos influenciado pelo nível do aumento de confiança percebido (65,6%). Estes resultados revelam que em geral o associado da rede Unimercados confia tanto nos demais associados, quanto na direção central da rede empresarial, ratificando relato da entrevista com a direção da rede.

Avaliando estes resultados comparativamente, percebe-se que a rede Unimercados tem um índice maior de confiança externa, principalmente pelo fato de evidenciar maior confiança entre os participantes da rede e em relação à direção central, em detrimento aos resultados da rede Central Mais. O índice confiança entre os participantes da rede apresenta a maior discrepância em relação aos outros índices, sendo esta diferença possivelmente explicada pelos índices no fator comprometimento em favor da rede Unimercados, cujos resultados foram mais significativos. Esta possível explicação vai ao encontro a proposição de Putnam (2002) quando destaca que nas relações sociais as atitudes de engajamento influenciam diretamente a construção da confiança.

Partindo para a análise da dimensão interna da confiança, observa-se que este índice médio foi formado do resultado das questões confiança nas promessas de outra pessoa, confiança atribuída na primeira vez que se conhece uma pessoa e confiança atribuída depois de conhecer uma pessoa. Analisando os resultados obtidos pela rede Central Mais na dimensão interna (61,9%) observa-se a influência positiva do índice que avaliou a capacidade que o associado tem em confiar em uma pessoa depois de conhecê-la (71,6%), sendo que o índice de confiança em promessas de outra pessoa, com 58,8%, e a confiança atribuída a primeira vez que conhece uma pessoa, com 55,6%, refletem uma contribuição não tão significativa para o índice. Avaliando os resultados obtidos na dimensão interna da confiança para os associados localizados na cidade de Santa Maria-RS, verifica-se um valor médio de 65,0%, demonstrando que estes associados são mais capazes de atribuir confiança que os demais.

Passando a analisar o índice de confiança interna da rede Unimercados (62,2%), fica evidenciado que esta variável recebe a influência positiva da capacidade que o associado tem em confiar em uma pessoa depois de conhecê-la (70,0%), sendo que a confiança em promessas de outra pessoa, com 57,8%, e a confiança atribuída a primeira vez que conhece uma pessoa, com 58,9%, refletem uma contribuição não tão significativa para o índice.

Ao comparar os resultados da dimensão interna da confiança fica evidente a semelhança dos índices, de modo que caracterizam o associado de ambas as redes como um indivíduo capaz de atribuir alta confiança às pessoas com quem se relaciona, ao passo que tende a se resguardar quanto a promessas de outros e quando conhece pela primeira vez uma pessoa. Estes resultados podem estar denotando que os associados de ambas as redes têm uma maior capacidade de atribuir confiança em outros depois de conhecê-los bem, o que demonstra a importância da participação dos associados nas atividades conjuntas, no sentido de se conhecerem e aumentar significativamente os níveis de confiança na rede empresarial.

Como a rede Unimercados possui resultados mais expressivos quanto ao fator comprometimento, principalmente em termos de engajamento em atividades conjuntas e frequência em reuniões e assembléias, ocorre possivelmente uma melhor exploração da capacidade de confiança de seus associados. Por outro lado, a rede Central Mais tem essa mesma capacidade, evidenciado pela similaridade dos resultados alcançados na dimensão interna, mas que possivelmente é pouco explorada devido ao engajamento ser relativamente baixo entre seus associados.

De maneira geral, a média do fator confiança na rede Central Mais obteve 64,4%, resultado da média das variáveis, dimensão externa (66,9%) e dimensão interna (61,9%). Do mesmo modo, o resultado da rede Unimercados no fator confiança (66,9%) advém de uma percepção maior do ambiente de confiança (71,5%), do que na capacidade de atribuir confiança (62,2%). Analisando os resultados comparativamente, percebe-se que ambas as redes têm níveis significativos de confiança na dimensão externa, evidenciado principalmente pela percepção dos associados em relação ao ambiente de confiança, que obteve resultados mais expressivos em ambas as redes. A variação significativa da variável dimensão externa, 71,5% contra 66,9%, respectivamente da rede Unimercados e Central Mais ocorreu principalmente devido aos melhores resultados na confiança entre sócios e direção central da rede.

Na dimensão interna, percebe-se que tanto a confiança nas promessas de outros, bem como nos primeiros contatos com associados, caracteriza a postura geral dos sócios com certo resguardo quanto à capacidade de atribuir confiança, mas que, por outro lado, possuem elevada capacidade de confiar em pessoas nas quais conhecem bem. Estes resultados sugerem que, havendo envolvimento e participação coletiva, os associados poderão melhor se conhecer, o que facilitaria novos acordos e a construção de um ciclo de confiança, conforme Child (1999), possibilitando que atributos como honestidade ou oportunismo sejam

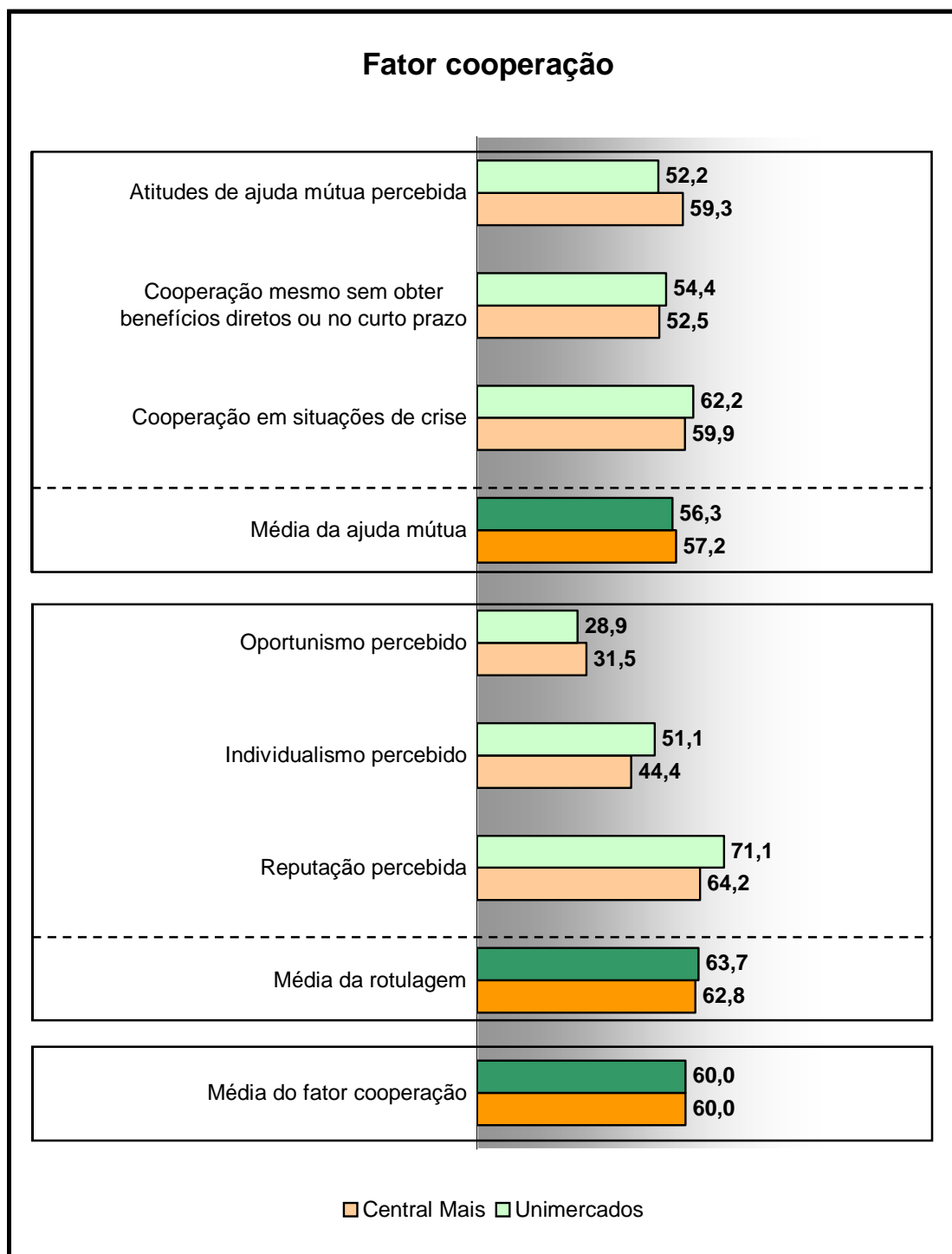
identificados dentro das redes empresariais o que pode contribuir para o seu melhor desenvolvimento.

### c) Fator cooperação

A média do fator cooperação foi formada pelas médias das variáveis: ajuda mútua e rotulagem, conforme o Gráfico 3. A variável ajuda mútua procurou verificar a intensidade de cooperação no ambiente interno nas duas redes empresariais através das seguintes questões: atitudes de ajuda mútua percebida, cooperação mesmo sem obter benefícios diretos ou no curto prazo e cooperação em situações de crise. A variável rotulagem foi consolidada pelo resultado das questões: oportunismo percebido, individualismo percebido e reputação percebida. Estas questões objetivaram verificar como os associados fazem inferências sobre o comportamento futuro dos demais. É importante salientar que as duas primeiras questões tiveram seus resultados invertidos (ex.: quanto maior oportunismo e individualismo, menor grau de rotulagem) para fins de compor o índice grau de rotulagem, mas que, para fins da análise particular das questões, permaneceram expostos os resultados sem este procedimento.

No caso da rede Central Mais, nota-se que a média de ajuda mútua (57,2%) sofreu uma influência positiva das questões atitudes de ajuda mútua percebidas entre os sócios (59,3%) e do índice cooperação em caso de situações de crise (59,9%). O índice cooperar mesmo sem obter benefícios diretos ou no curto prazo (52,5%) ficou abaixo da média, não contribuindo significativamente para a variável ajuda mútua. Estes resultados, por se situarem logo acima dos cinquenta pontos percentuais, demonstram que a intensidade de cooperação no ambiente da rede Central Mais tem pouca expressividade, sendo considerados resultados medianos. Avaliando os resultados somente das empresas da rede Central Mais em Santa Maria-RS, percebe-se um acréscimo na variável ajuda mútua, com um valor médio de 60,7%, indicando que entre estes associados ocorre relativa melhora na cooperação.

Na rede Unimercados, quanto à variável ajuda mútua, obteve um índice de 56,3%, sendo que este foi influenciado positivamente pelo índice cooperação em situações de crise (62,2%), contudo, o grau de atitudes de ajuda mútua percebidas entre os sócios (52,2%) e cooperar mesmo sem obter benefícios diretos ou no curto prazo (54,4%) ficaram abaixo da média, não contribuindo significativamente para a média da variável ajuda mútua. Estes resultados demonstram que a intensidade de cooperação no ambiente da rede Unimercados não é alta.

Gráfico 3 – Comparativo do fator cooperação<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Destaca-se que os índices das questões referentes ao oportunismo e individualismo sofreram a inversão de seus resultados para a formação do resultado médio da variável rotulagem, conforme estabelecido na metodologia de pesquisa. Contudo, para a análise isolada da questão e disposição no gráfico, os índices foram mantidos com os valores sem a inversão.



Ao analisar comparativamente a variável ajuda mútua, no Gráfico 3, observa-se que a rede Central Mais obteve uma leve vantagem em relação à rede Unimercados. Isto ocorreu principalmente pela diferença significativa na percepção das atitudes de ajuda mútua entre os sócios da rede que estabeleceu o índice de 59,35% contra 52,2% da rede Unimercados, sendo que os outros índices obtiveram resultados similares. Os resultados de ambas as redes demonstram uma intensidade mediana de cooperação em seus ambientes internos, revelando que os associados têm ainda dificuldades em moldar-se para um comportamento mais cooperativo e em perceber os benefícios coletivos.

Passando a analisar, na rede Central Mais, a média da variável rotulagem com 62,8%, em que se observa uma influência do baixo oportunismo percebido (31,5%) e da reputação percebida (64,2%). Contudo, o índice do grau de individualismo de 44,4% não contribuiu significativamente para a formação do índice de rotulagem, demonstrando que existe, na percepção do associado, certo grau de individualismo nos demais sócios.

Quanto à rede Unimercados, a média da variável rotulagem obteve um índice de 63,7%, sendo que esta foi influenciada positivamente pelo índice de reputação percebida (71,1%) e pelo baixo índice de oportunismo percebido (28,9%), contudo, o grau de individualismo (51,1%) não contribuiu significativamente para o índice grau de rotulagem, ao contrário, evidenciou que na percepção dos associados existe certo grau de individualismo na rede.

Ao analisar comparativamente a variável rotulagem, observa-se que em ambas as redes os resultados são semelhantes, apresentando uma discrepância de 0,9 pontos percentuais, o que pode ser explicado pelos mecanismos utilizados em ambas as redes para seleção de associados, em que se verifica a reputação dos empresários antes do ingresso na rede empresarial. Os demais índices que compõem a variável rotulagem possuem uma variação maior, mas de maneira geral não são significativos. Contudo, revelam a existência em ambas as redes de percepções quanto a comportamentos oportunistas reforçados por percepções quanto a comportamentos individualistas em seus quadros de associados, comportamentos estes que podem ser prejudiciais a evolução da cooperação, segundo Axelrod (1984).

A média do fator cooperação, na rede Central Mais, alcançou o índice de 60,0% obtido pela média das variáveis ajuda mútua (57,2%) e rotulagem (62,8%), demonstrando que a variável rotulagem contribuiu mais positivamente em detrimento ao grau de ajuda mútua percebido entre os outros sócios. Do mesmo modo, os resultados na rede Unimercados quanto à média do fator cooperação (60,0%), advém de uma percepção maior da rotulagem (63,7%),

do que na ajuda mútua percebida (56,3%). Analisando comparativamente, percebe-se que ambas as redes têm níveis de cooperação consideráveis, conforme os resultados expressados por ambas (60,0%), alcançados principalmente, segundo relatos das entrevistas, pela cooperação nas compras conjuntas e no compartilhamento de estoques entre associados. Estes resultados poderiam ser mais expressivos não fosse a percepção considerável de comportamentos oportunistas e individualistas evidenciados nos resultados.

#### d) Fator conexões

Os resultados obtidos com o fator conexões foram alcançados através da média das variáveis: conexões internas e externas, conforme o Gráfico 4. A variável conexões internas consolidou as questões frequência média de conexões com outros participantes da rede, frequência média de recebimento de informações na rede empresarial e grau de bons relacionamentos entre os associados. É importante salientar que as questões que avaliam a frequência de conexões e frequência de recebimento de informações foram mensuradas dentro de uma escala de frequência (1 = a cada seis meses ou mais, 2 = a cada três meses, 3 = a cada mês, 4 = a cada quinze dias, 5 = a cada semana, 6 = a cada três dias e 7 = diário) tendo depois o resultado convertido para uma base percentual média conforme as demais questões até agora apresentadas.

Os resultados da variável conexões externas foram obtidos pela média dos resultados das questões: média de conexões externas relevantes, frequência média de conexões externas relevantes e grau de não-redundância das conexões externas relevantes. A questão conexões externas relevantes procurou verificar o número médio de contatos externos que os associados possuem e que consideram relevantes ao seu negócio (exemplo: conselho comercial, associações de classes, empresas de consultorias, órgãos do governo municipal, estadual ou federal, instituições de ensino, etc). Para fins de mensuração foi atribuído valor 1 (um) para cada contato e limitando ao valor 7 (sete) para sete ou mais contatos por associado, para fins de formatação e tratamento dos dados. A frequência de conexões externas relevantes procurou mensurar dentro de uma escala de frequência (1 = a cada seis meses ou mais, 2 = a cada três meses, 3 = a cada mês, 4 = a cada quinze dias, 5 = a cada semana, 6 = a cada três dias e 7 = diário) a média de frequência com contatos externos à rede. A questão que evidenciou o grau de não-redundância das conexões externas atribuiu valor 1 (um) para cada contato não-redundante entre os sócios da rede e limitando ao valor 7 (sete) para sete ou mais contatos

não-redundantes. Os valores obtidos dentro destas escalas foram posteriormente convertidos para uma base percentual média, conforme as demais questões até agora apresentadas.

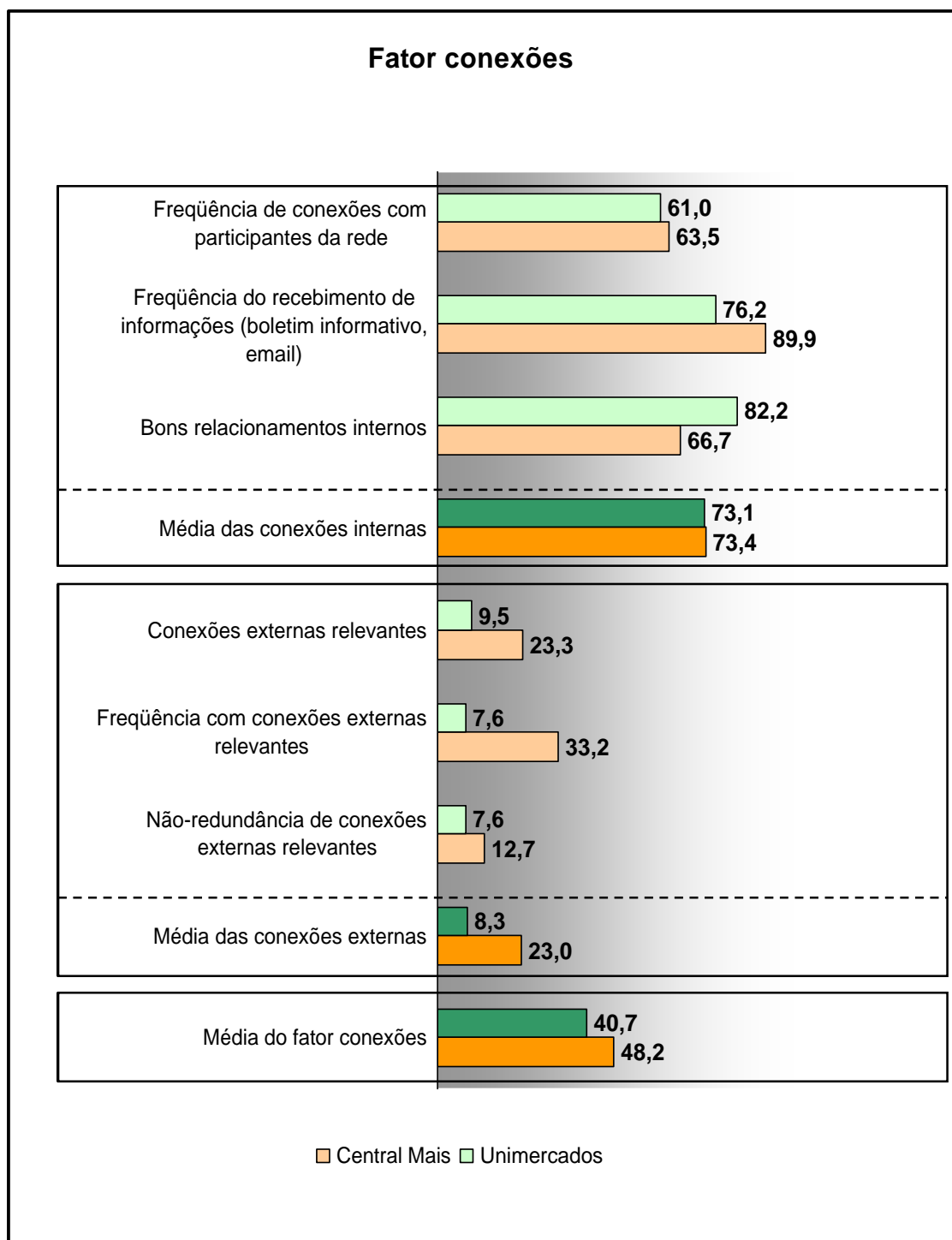


Gráfico 4 – Comparativo do fator conexões

No Gráfico 4, inicialmente analisando os resultados da variável conexões internas da rede Central Mais (73,4%), verifica-se que este advém principalmente do frequência média do recebimento de informações na rede (89,9%), enquanto que o grau de bons relacionamentos (66,7%) e a frequência média de conexões com demais participantes da rede (63,5%) figuram abaixo da média do índice. Estes resultados denotam a preocupação da direção central da rede em deixar seu associado bem informado e vão ao encontro ao relatado na entrevista quanto ao fluxo de informações que é maior entre a central e os associados do que entre associados. Esta evidência é percebida pela frequência no recebimento de informações conforme a Tabela 3 que revela que 18 dos associados que compuseram a amostra de pesquisa informaram que recebem informações diariamente da direção da rede. Entre os associados localizados em Santa Maria-RS, o índice das conexões internas obteve o valor médio de 79,4%, seis pontos percentuais a mais que a média da rede, principalmente por alcançar índices mais significativos em termos de frequências de contatos (71,4%) e bons relacionamentos entre os associados (74,4%).

Avaliando os resultados da rede Unimercados, verifica-se que a variável conexões internas (73,1%) é fortemente influenciado pelo alto grau de bons relacionamentos na rede (82,2%), seguido pela frequência do recebimento de informações com 76,2%, que consolidou as informações da Tabela 3, revelando que 13 dos associados que compuseram a amostra informaram que recebem informações semanalmente. A frequência de conexões com demais participantes da rede (61,0%) figurou abaixo da média do índice. Estes resultados revelam que a rede Unimercados apresenta níveis expressivos de trocas de informações e de bons relacionamentos entre seus associados, confirmando o relatado na entrevista com a direção da rede empresarial.

Tabela 3 – Frequência do recebimento de informações

<i>Com que frequência você recebe informações a respeito da Rede (boletim informativo, e_mail, etc)</i>	<i>A cada 6 meses ou mais</i>	<i>A cada 3 meses</i>	<i>A cada Mês</i>	<i>A cada 15 dias</i>	<i>A cada semana</i>	<i>A cada 3 dias</i>	<i>Diário</i>
Rede Central Mais (amostra = 27)	0	0	2	0	4	3	18
Rede Unimercados (amostra = 15)	1	0	1	0	5	5	3

Fonte: Dados da pesquisa

Comparativamente, os índices médios de conexões internas são semelhantes nas duas redes, contudo ao analisar detalhadamente, nota-se que a rede Central Mais possui índice altamente significativo com relação à frequência de recebimento de informações da rede

(diariamente) em detrimento da rede Unimercados (semanalmente). Por outro lado, com relação ao grau de bons relacionamentos entre os sócios, a rede Unimercados evidenciou um grau altamente significativo, fato que não ocorreu na rede Central Mais. Quanto à frequência de conexões com participantes das redes, ambas têm resultados semelhantes.

Partindo para a análise da variável conexões externas, ainda no Gráfico 4, primeiramente com os resultados obtidos pela rede Central Mais, verifica-se que esta rede alcançou um índice médio de conexões externas de 23,0%. Este índice foi influenciado principalmente pela frequência média das conexões relevantes externas à rede empresarial (33,2%), seguido pelo número médio de conexões externas relevantes, com 23,3%. O índice médio de não-redundância nas conexões externas obteve um valor de 12,7%.

Na rede Unimercados o índice médio da variável conexões externas alcançou 8,3%. Este índice sofreu influência positiva do índice do número médio de conexões externas relevantes, com 9,5%. Em contrapartida, a frequência média de conexões relevantes (7,6%) e a não-redundância nestas conexões (7,6%) exerceram menor influência para compor o índice. Estes resultados vão de encontro à percepção da direção da rede empresarial, pois os relatos da entrevista sugeriram um alto nível de conexões externas.

Analisando comparativamente as duas redes empresariais evidencia-se que a rede Central Mais tem maior índice de conexões externas (23,0%) que a rede Unimercados (8,3%), sendo que em todas as questões que compõem o índice da rede Central Mais apresentam resultados mais significativos. Para alcançar maior compreensão destes resultados, optou-se por apresentar nas Tabelas 4, 5 e 6 as respostas obtidas junto aos associados de ambas as redes.

Na Tabela 4 – número de conexões externas relevantes, observa-se que em relação à amostra de pesquisa na rede Central Mais, 10 associados não possuem conexões externas relevantes, ou seja, 37,0% da amostra. Contudo, 55,5% da amostra possuem duas ou mais conexões relevantes, sendo que destes, 33,3% (nove associados) responderam que possuem pelo menos duas conexões relevantes.

Analisando os dados da rede Unimercados, verifica-se que em relação à amostra de pesquisa, 73,3% responderam que não possuem conexões externas relevantes para seu negócio. Dos 26,6% que responderam ter contatos, ou seja quatro associados, dois afirmaram ter pelo menos uma conexão externa relevante e outros dois afirmaram ter pelo menos quatro conexões. Estes resultados demonstram um maior nível de conexões externas relevantes na rede Central Mais que podem refletir em maior quantidade de informações relevantes ao negócio circulando na rede, que em relação a rede Unimercados.

Tabela 4 – Número de conexões externas relevantes

<i>Número de conexões externas relevantes</i>	0	1	2	3	4	5	6	7
Rede Central Mais (amostra = 27)	10	2	9	3	1	1	1	0
(%)	37,0	7,5	33,3	11,1	3,7	3,7	3,7	0
Rede Unimercados (amostra = 15)	11	2	0	0	2	0	0	0
(%)	73,3	13,3	0	0	13,3	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 5 apresenta a distribuição da frequência de conexões externas relevantes das redes estudadas onde fica evidente o índice médio obtido pela rede Central Mais (33,2%) contra os 7,6% da rede Unimercados, conforme apresentado no Gráfico 4. Isto ocorre devido a 48,1% da amostra da Central Mais manter pelo menos um contato mensal em suas conexões externas relevantes, conforme a soma dos percentuais na Tabela 5. Em contrapartida, apenas um associado da amostra de pesquisa (6,7%) da rede Unimercados mantém uma frequência mensal em suas conexões externas relevantes. Os resultados evidenciados sugerem que o fluxo que renova as informações é maior na rede Central Mais.

Os resultados apresentados nas Tabela 4 e 5 sugerem que a rede Central Mais possui maior quantidade de conexões externas e maior frequência nestas conexões o que pode refletir em mais informações disponíveis e maior fluxo de renovação destas informações, em relação à rede Unimercados.

Tabela 5 – Frequência de conexões externas relevantes

<i>Frequência de conexões externas relevantes para seu negócio</i>	<i>Sem contatos</i>	<i>A cada 6 meses ou mais</i>	<i>A cada 3 meses</i>	<i>A cada Mês</i>	<i>A cada 15 dias</i>	<i>A cada semana</i>	<i>A cada 3 dias</i>	<i>Diário</i>
Rede Central Mais (amostra = 27)	10	2	2	6	1	4	1	1
(%)	37,0	7,4	7,4	22,2	3,7	14,8	3,7	3,7
Rede Unimercados (amostra = 15)	11	1	2	1	0	0	0	0
(%)	73,3	6,7	13,3	6,7	0	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos quanto ao grau de não-redundância nas conexões externas relevantes, procurando evidenciar a diversidade dos contatos. Da amostra da rede Central Mais, 17 associados possuem conexões externas relevantes, contudo destes, apenas sete associados possuem pelo menos uma conexão não-redundante, quatro associados

possuem duas conexões não-redundantes, um associado citou três conexões não-redundantes e outro associado seis conexões não-redundantes.

Quanto à rede Unimercados, do total da amostra, apenas 4 associados têm conexões externas relevantes, sendo que destes, um associado possui uma conexão não-redundante, um associado citou três conexões não-redundantes e outro citou quatro conexões externas não-redundantes.

Tabela 6 – Não-redundância nas conexões externas relevantes

<i>Grau de não-redundância nas conexões externas relevantes</i>	0	1	2	3	4	5	6	7
Rede Central Mais (17 associados)	4	7	4	1	0	0	1	0
Rede Unimercados (4 associados)	1	1	0	1	1	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados da Tabela 6 demonstram que a rede Central Mais possui uma característica de maior diversidade nas conexões externas, enquanto que a rede Unimercados apresenta menor diversidade de conexões. Diante destes resultados, pode-se afirmar que o fluxo informacional que tramita na rede Central Mais é mais diversificado, ou de maior qualidade, tendo em vista que a questão referiu-se às conexões relevantes para o negócio.

Voltando ao Gráfico 4 observa-se que o resultado médio da rede Central Mais no fator conexões obteve um índice de 48,2%, influenciado positivamente pela variável conexões internas com 73,4% e menor influência da variável conexões externas, com 23,0%. A rede Unimercados obteve um índice médio de 40,8% no fator conexões, sendo que o índice de 73,1% foi o percentual atribuído a média da variável conexões internas e somente 8,5% na média das conexões externas.

Verifica-se que no fator conexões a rede Central Mais tem um índice significativamente maior (48,2%) em relação ao índice da rede Unimercados (40,8%). O interessante está no fato desta discrepância se encontrar não nos graus de conexões internas, que são similares (73,4% e 73,1%), mas sim nos graus de conexões externas onde a rede Central Mais apresenta um resultado de 23,0%, ao passo que a rede Unimercados tem um índice de apenas 8,5%. Este resultado é bastante discrepante entre as redes estudadas e evidencia que a rede Unimercados pode estar sofrendo certo enclausuramento, ao passo que a rede Central Mais tem evidências de ser mais aberta ao ambiente externo.

O risco de enclausuramento da rede Central Mais poderia ocorrer desde que as suas conexões externas se repetissem entre os sócios, ou seja, se suas conexões externas fossem as

mesmas, no entanto, isto ocorreu com apenas 4 associados da rede, conforme apresentado na Tabela 6. Já os resultados da rede Unimercados, no índice de conexões externas evidenciaram um aspecto de enclausuramento, o que pode ser ainda reforçado pelo índice de bons relacionamentos entre os associados que foi bastante alto, cerca de 82,2%. Este fato demonstra que a rede tem um fluxo de informações não tão diversificado o que segundo Burt (2001) pode estar interferindo em sua competitividade, pois as informações que circulam dentro da rede são fornecidas por poucas fontes externas, limitando o poder de tomada de decisão.

De acordo com os resultados, este pode ser um exemplo do lado obscuro da estratégia de formação de redes, quando um grupo possui graus relativamente altos de compromissos, cooperação, confiança mútua e bons relacionamentos que o leva a uma espécie de clausura, por se relacionar menos com o seu ambiente externo, e se existe algum relacionamento externo, acabam sendo redundantes, limitando assim a quantidade e a renovação das informações o que pode interferir no desenvolvimento da rede empresarial. Estas são suposições que merecem atenção e que poderão ser melhor ponderadas na análise global dos fatores, juntamente com o desempenho competitivo das redes estudadas que serão realizadas nos próximos tópicos.

Concluindo a análise dos fatores sócio-comportamentais das duas redes estudadas, apresenta-se no Gráfico 5 a consolidação das médias dos fatores. Avaliando os resultados da rede Central Mais, observa-se que esta obteve um nível médio de fatores sócio-comportamentais de 56,9%. Este índice consolida os resultados médios dos quatro fatores avaliados sendo que se percebe que os fatores confiança (64,4%) e cooperação (60,0%) estão acima do resultado geral, enquanto o fator comprometimento (54,9%) e conexões (48,2%) figuram abaixo da média. Estes índices revelam bons níveis de confiança e cooperação, porém resultados não satisfatórios nos fatores comprometimento e conexões.

Os resultados da rede Unimercados demonstram um índice médio dos fatores sócio-comportamentais de 58,0%. Nota-se que para formação deste índice a rede Unimercados obteve resultados acima da média nos fatores comprometimento (64,4%), confiança (66,9%) e cooperação (60,0%) e abaixo da média no fator conexões (40,7%). Estes índices revelam bons níveis de comprometimento, confiança e cooperação na rede Unimercados, mas também evidencia um menor valor no fator conexões.



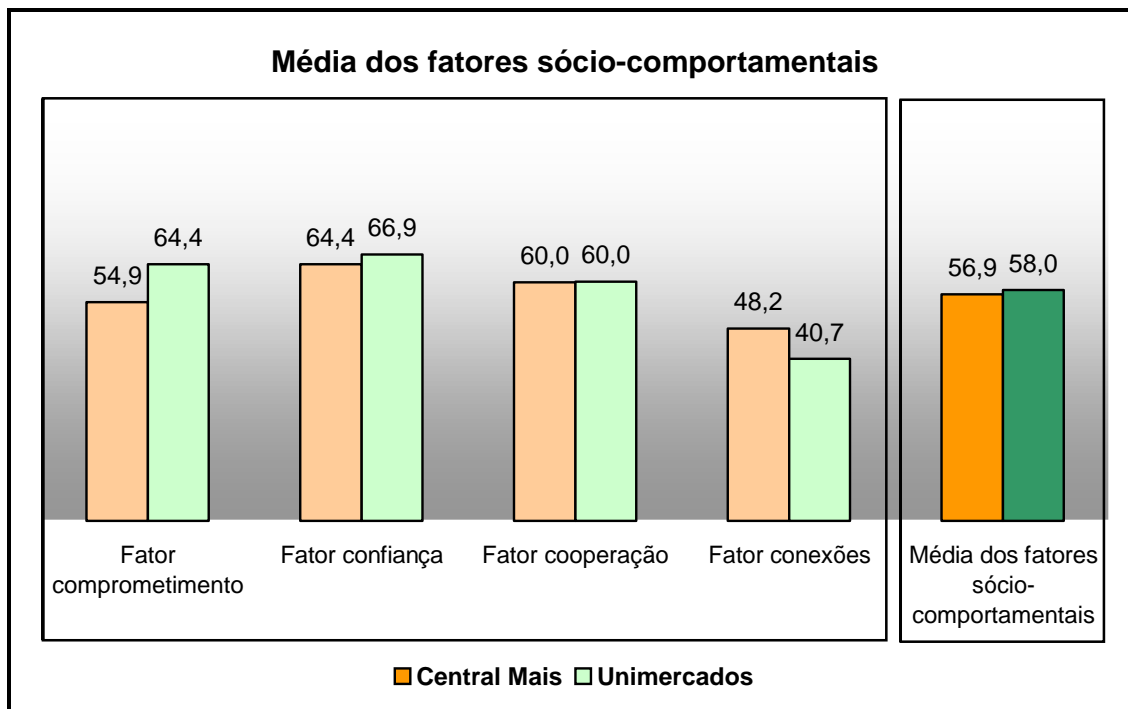


Gráfico 5 – Comparativo dos fatores sócio-comportamentais

Partindo para uma avaliação comparativa nos resultados dos fatores sócio-comportamentais fica evidente que o índice médio foi pouco discrepante, variando apenas em 1,1 pontos percentuais. Analisando os quatro fatores individualmente, evidencia-se que o fator cooperação obteve índice idêntico em ambas as redes e que o fator confiança obteve uma variação percentual de 2,5 pontos. As maiores discrepâncias são verificadas no fator comprometimento, onde a rede Unimercados conseguiu um índice de 64,4% contra 54,9% da rede Central Mais, e no fator conexões onde a rede Central Mais obteve um índice maior de 48,2% contra 40,8% da rede Unimercados.

De maneira geral, os fatores sócio-comportamentais das duas redes estudadas apresentaram similaridades e discrepâncias, trazendo à luz características particulares de cada uma. As principais similaridades foram observadas no fator cooperação, inclusive em suas variáveis, rotulagem e ajuda mútua. Contudo, entre as variáveis percebeu-se que o grau de ajuda mútua obteve resultados menos expressivos em relação à variável rotulagem. Uma explicação para esta diferença pode estar nos mecanismos utilizados em ambas as redes para selecionar empresários para ingressarem na rede, e que resultam principalmente na percepção de bons níveis de reputação entre os sócios, influenciando positivamente o grau de rotulagem. Por outro lado, a pouca expressividade em ajuda mútua pode ser conseqüência das

dificuldades do empresário em moldar seu comportamento de competitivo para cooperativo. Com estas observações, verifica-se que nas duas redes estudadas, o fator cooperação é fortemente baseado na rotulagem dos seus atores e menos vinculado a posturas altruístas, o que não significa que estas não existam.

O fator confiança foi o outro fator com resultados bastante similares nas redes estudadas, alcançando níveis significativos o que revela a importância da confiança em relação à diretoria e no quadro de associados, para o sucesso da estratégia de redes empresariais, destacado pelos resultados obtidos na dimensão externa da confiança. Em relação à dimensão interna, os resultados demonstraram em ambas as redes, a alta capacidade dos empresários em confiar nas pessoas que conhecem bem, o que sugere que se for promovida aproximação dos associados a fim de se conhecerem mais, os níveis de confiança terão ainda significativos acréscimos. Notadamente, o fator confiança nas duas redes é fortemente baseado na percepção da confiança em relação à direção central e nos participantes das redes e menos atrelado à capacidade de seus associados em atribuir confiança, com exceção às pessoas que conhecem bem.

Os fatores comprometimento e conexões foram os que apresentaram discrepâncias em seus resultados. Quanto ao fator comprometimento, os resultados e análises realizadas evidenciaram que a rede Unimercados tem maior grau neste índice, decorrente principalmente do alto nível de participação em reuniões e assembléias e engajamento em atividades conjuntas, e do baixo nível para o valor para mecanismos punitivos. Os resultados da rede Central Mais foram menos expressivos justamente nos índices de maior expressividade da rede Unimercados, evidenciado um baixo grau de engajamento e participação em reuniões e assembléias, além de atribuir um valor considerável a mecanismos punitivos, para coibir o não cumprimento de acordos, o que em parte pode ser explicado pela dispersão geográfica, que dificulta a participação dos associados nas atividades da rede. Contudo, o compromisso com os acordos formais dá mais sustentação para o fator comprometimento em ambas as redes, do que o engajamento e acordos informais.

No fator conexões foi possível verificar as conexões internas, em termos de bons relacionamentos entre associados e recebimento de informações na rede empresarial, e conexões externas, em termos de conexões relevantes, frequência e diversidade destas conexões. De maneira geral, as conexões internas de ambas as redes evidenciaram resultados significativos, sendo que a rede Unimercados destaca-se no nível de bons relacionamentos entre os sócios, enquanto que a rede Central Mais tem destaque na frequência de recebimento de informações dentro da rede empresarial.

Os resultados nas conexões externas indicaram que a rede Central Mais possui um número significativo de contatos relevantes, inclusive com maior grau de frequência e de não-redundância nos contatos em detrimento aos resultados da rede Unimercados. Estes resultados demonstraram que a rede Central Mais tem um fluxo maior e mais diversificado de informações externas relevantes para o seu negócio, ao passo que a rede Unimercados apresenta características de enclausuramento. Notadamente, em ambas as redes, as conexões externas exercem menor influência que as conexões internas para compor o fator conexões.

A análise dos fatores sócio-comportamentais trouxe características distintas em ambas as redes estudadas. Para compreender se estas características têm relações com a competitividade das redes mister se faz, analisar também os desempenhos competitivos destas, para viabilizar a análise global dos fatores sócio-comportamentais e do desempenho competitivo, a fim de buscar relações entre estes fatores. O próximo tópico procura apresentar os resultados obtidos do desempenho competitivo, em termos do desempenho financeiro e estrutural e das trocas e criação de valor.

#### 4.4.2 Análise comparativa do desempenho competitivo

Para analisar comparativamente o desempenho competitivo buscou-se, primeiramente, verificar o incremento financeiro e estrutural das empresas após a participação nas redes estudadas. Além destes indicadores, a pesquisa procurou trazer os níveis de significância das evidências percebidas nas relações de troca de valor, considerando aspectos transacionais da cadeia de valor, e os níveis de significância de evidências percebidas quanto aos aspectos da criação de valor, baseando-se nos conceitos transformacionais da aprendizagem organizacional. É relevante destacar que estes indicadores foram obtidos segundo a percepção do empresário quanto à significância para o seu negócio sendo, portanto, dados subjetivos.

##### a) Desempenho financeiro e estrutural

Para o desempenho financeiro e estrutural foram utilizadas cinco questões, conforme o Gráfico 6, quais sejam: indicadores do aumento nos lucros e no faturamento, apresentados em termos de percentuais médio de acréscimo por empresa associada, indicadores de acréscimo no número de *checkouts* e funcionários, apresentados em termos de número médio de

acrécimo por empresa associada, e indicador do aumento na área de loja, apresentado pela média de acréscimo em metros quadrados por empresa associada.

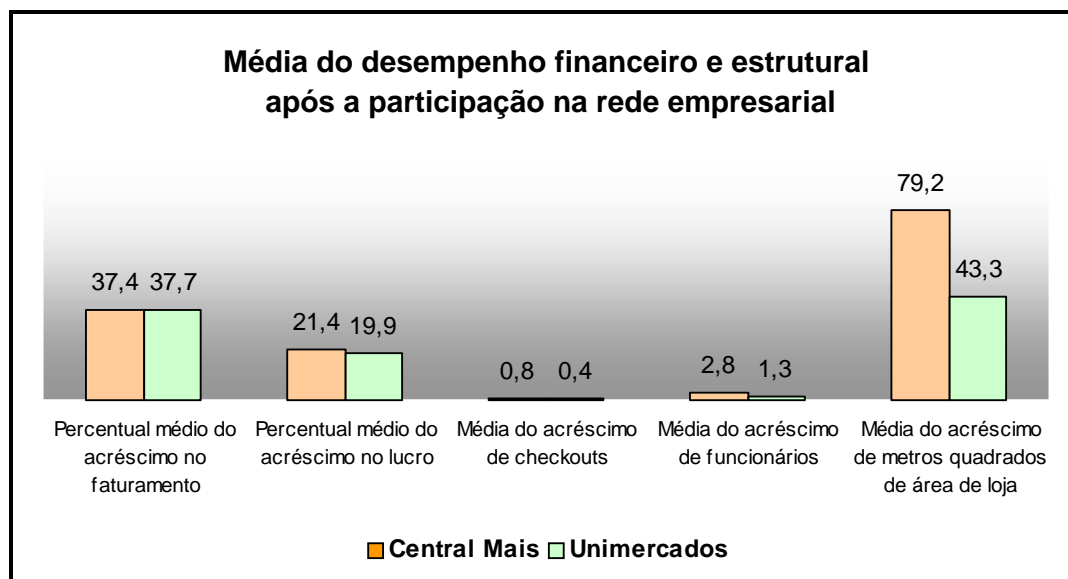


Gráfico 6 – Comparativo do desempenho financeiro e estrutural

Considerando os resultados financeiros obtidos pelos associados após a sua participação na rede Central Mais, observa-se no Gráfico 6, que os associados obtiveram em média um incremento no faturamento de 37,4% e um incremento médio no lucro de 21,4%. Quanto aos resultados estruturais, houve um acréscimo médio de 0,8 *checkouts* por loja, 2,8 funcionários por loja e um acréscimo de 79,2 m<sup>2</sup> por loja após a participação na rede empresarial. Na Tabela 7 é possível visualizar que a maioria das respostas dos associados quanto ao incremento no faturamento está na casa dos 30 a 44%, e do lucro nas casas de 0 a 14% e 15 a 29%. Dois associados assinalaram a coluna NA, pois iniciaram seu negócio já participando da rede empresarial.

Tabela 7 – Incremento nos resultados financeiros da rede Central Mais

<i>Rede Central Mais</i>	0 a 14%	15 a 29%	30 a 44%	45 a 59%	60 a 74%	75 a 89%	90 a 100%	NA
Percentual médio do acréscimo no faturamento	6	3	8	5	0	1	2	2
Percentual médio do acréscimo no lucro	10	8	5	2	0	0	0	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Algumas informações relevantes quanto aos resultados estruturais da rede Central Mais:

- Da amostra de 27 associados, duas empresas nasceram associadas à rede empresarial, e preferiram não responder estas questões, tendo em vista que a pergunta se referiu a acréscimos a partir da participação na rede.
- Com relação ao aumento no número de *checkouts*, dos 25 associados que responderam, 10 ainda não obtiveram acréscimo.
- Com relação ao aumento no número de funcionários, dos 25 associados que responderam, 8 ainda não aumentaram seu quadro funcional.
- Com relação ao aumento de área de loja, dos 25 associados que responderam, 15 associados ainda não aumentaram suas lojas.

Avaliando os resultados dos associados à rede Unimercados quanto ao incremento financeiro e estrutural após a participação na rede, observa-se no Gráfico 6 que os associados obtiveram um incremento médio no faturamento de 37,7% e um incremento médio no lucro de 19,9%. Na Tabela 8, é possível visualizar que a maioria das respostas dos associados quanto ao incremento no faturamento está nas casas dos 15 a 29% e 30 a 44%, e do lucro nas casas de 0 a 14% e 15 a 29%. Quanto aos resultados estruturais, houve um acréscimo médio de 0,4 *checkouts* por loja, 1,3 funcionários por loja e um acréscimo de 43,3 m<sup>2</sup> por loja.

Tabela 8 – Incremento nos resultados financeiros da rede Unimercados

<i>Rede Unimercados</i>	<i>0 a 14%</i>	<i>15 a 29%</i>	<i>30 a 44%</i>	<i>45 a 59%</i>	<i>60 a 74%</i>	<i>75 a 89%</i>	<i>90 a 100%</i>	<i>NA</i>
Percentual médio do acréscimo no faturamento	2	5	5	0	1	0	2	0
Percentual médio do acréscimo no lucro	9	3	2	0	0	0	1	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Algumas informações relevantes quanto aos resultados estruturais da rede Unimercados:

- Com relação ao aumento no número de *checkouts*, dos 15 associados que responderam, 10 ainda não tiveram acréscimo.
- Com relação ao aumento no número de funcionários, dos 15 associados que responderam, 7 ainda não aumentaram seu quadro funcional.
- Com relação ao aumento de área de loja, dos 15 associados que responderam, 8 ainda não aumentaram suas lojas.

Analisando comparativamente estas informações, percebe-se que em ambas as redes os resultados de incremento financeiro são bastante semelhantes. Uma explicação plausível para esta semelhança reside em dois fatos: primeiro, o faturamento tende a aumentar até certo ponto com a participação na rede, sendo limitado por outras variáveis, como população de clientes e localização geográfica da empresa. O segundo fato reside na característica da margem de lucro no varejo de alimentos, que geralmente são consideradas baixas o que pode atuar como fator limitante no incremento das margens de lucro.

As discrepâncias se acentuam nos resultados estruturais, principalmente no número de acréscimo de funcionários, onde a rede Central Mais tem um resultado médio de 2,8 funcionários/loja em relação à rede Unimercados com uma média de acréscimo de 1,3 funcionários/loja. Outro resultado, considerado bastante discrepante está no aumento médio de área de loja, 79,2 m<sup>2</sup> para rede Central Mais e 43,3m<sup>2</sup> para rede Unimercados. Estes resultados podem estar refletindo características distintas de ambas as redes, a Central Mais possui em seu quadro de associados, empresas na maioria consideradas de porte médio, enquanto que a rede Unimercados tem na maioria de seu quadro de associados empresas consideradas de pequeno porte. Contudo, estes índices revelam o que as empresas têm auferido com a participação na rede, limitando a análise a ações já realizadas, conforme Kaplan e Norton (2004).

#### b) Fator troca de valor

As relações transacionais em termos de trocas de valor foram avaliadas, baseando-se nas possibilidades de vantagens competitivas na cadeia de valor. Para tanto, o fator troca de valor consolidou as variáveis infra-estrutura e tecnologias, aquisições, produtos, processos e serviços e relações com clientes, apresentadas nos Gráficos 7 e 8, as quais procuram demonstrar os níveis de significância percebidos pelos associados nas evidências relevantes ao seu negócio, através da rede empresarial.

O Gráfico 7 apresenta os resultados obtidos com as variáveis infra-estrutura/tecnologias e aquisições. O resultado médio da variável infra-estrutura e tecnologia advém das questões: facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias, facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos, facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal e facilidade de acesso a informações sobre o negócio. O resultado médio da variável aquisições, por sua vez, consolidou os índices das questões: maior facilidade a acesso a

fornecedores, aumento da variedade de produtos ofertados, melhores condições de negociação com fornecedores e aumento no volume de compras.

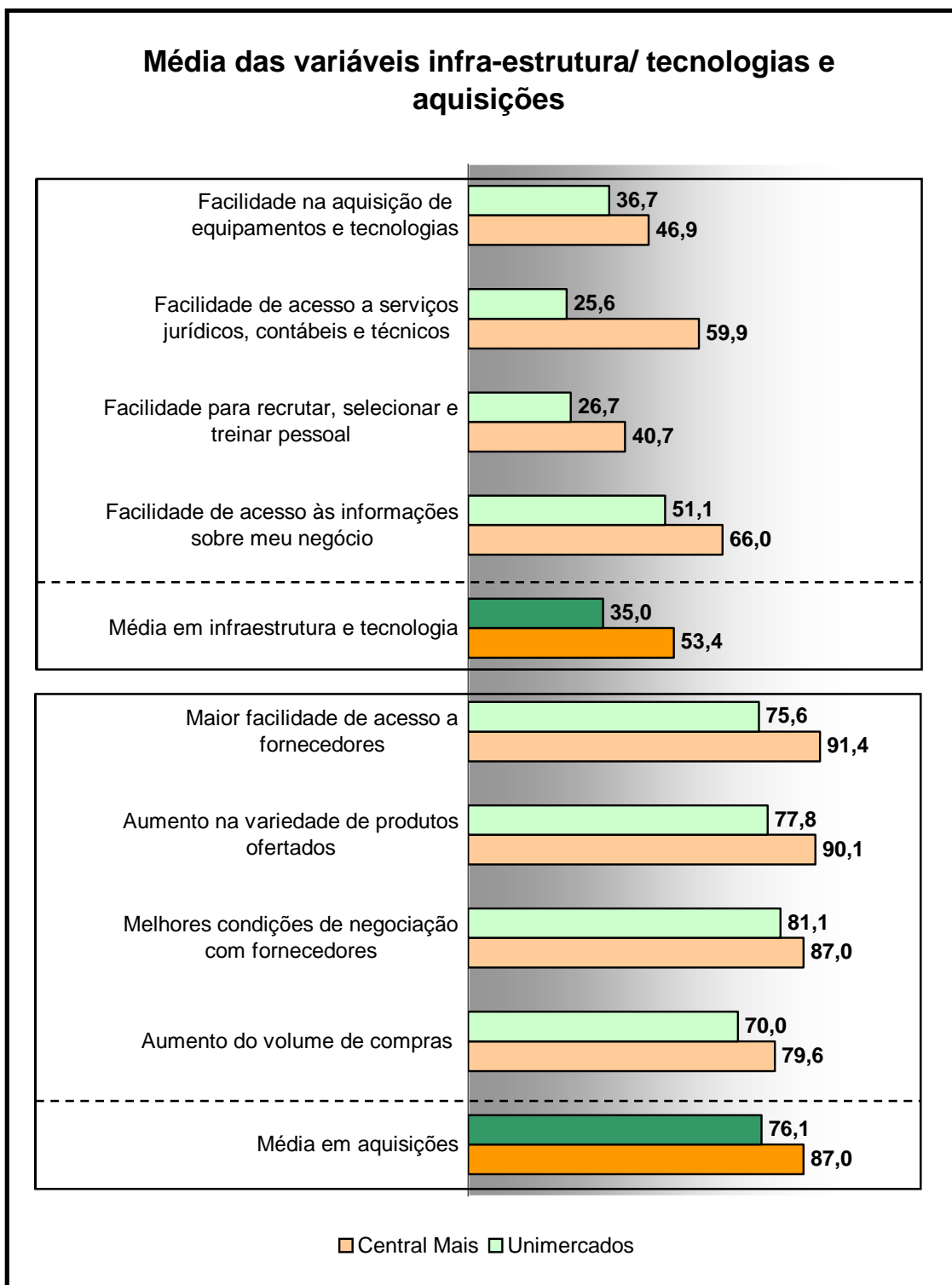


Gráfico 7 – Comparativo das variáveis infra-estrutura/tecnologias e aquisições

Analisando inicialmente os resultados da variável infra-estrutura/tecnologias na rede Central Mais (53,4%), percebe-se que este recebeu maior influência do resultado da questão facilidade de acesso a informações sobre o negócio (66,0%), o que denota que o empresário atribui elevado grau de significância a esta evidência. Outra questão que influenciou positivamente o índice foi facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos, com 59,9%, prática que, de acordo com relatos da entrevista, é utilizada pela maior parte dos associados. Os resultados das questões, facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias (46,9%) e facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal (40,7%), foram de menor expressão na composição do índice pelo fato dos empresários da rede Central Mais considerarem estas evidências menos significativas.

Comparando os resultados médios, percebe-se que os associados da rede Central Mais (53,4%) consideram as evidências de infra-estrutura/tecnologias mais significativas que os associados da rede Unimercados (35,0%). A evidência que mais contribui para esta diferença é a facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos, onde a rede Central Mais alcançou um índice de 59,9%, ao passo que a rede Unimercados obteve 25,6%. Estes resultados evidenciam o fato da rede Central Mais explorar esta possibilidade enquanto que a rede Unimercados não a explora.

Passando a analisar os resultados obtidos na variável aquisições, inicialmente os resultados da rede Central Mais, observa-se o índice médio de 87,0%, ou seja, o associado considera esta evidência de maior significância para o seu negócio. Este índice recebeu influência das evidências de maior facilidade de acesso a fornecedores, com 91,4%, seguido dos índices aumento da variedade de produtos ofertados, com 90,1%, e melhores condições de negociação com fornecedores (87,0%). O índice do aumento de volume de compras, não menos significativo que os demais, figurou abaixo da média com 79,6%.

Avaliando os resultados da rede Unimercados, observa-se que no índice aquisições a rede obteve um valor de 76,1%, o que pode ser considerado de elevada significância. Este valor advém principalmente das evidências de melhores condições de negociação com fornecedores (81,1%) e aumento na variedade de produtos ofertados (77,8%). Os índices, maior facilidade de acesso a fornecedores (75,1%) e aumento no volume de compras (70,0%) são significativos, porém em relação aos outros ficaram abaixo da média para a consolidação da variável.

Analisando os resultados de ambas as redes, verifica-se que as evidências em aquisições são mais significativas (87,0%) para o associado da rede Central Mais em relação à rede Unimercados (76,1%). Estes resultados demonstram que em termos de aquisições, a rede



Central Mais tem conseguido explorar mais as possibilidades junto aos fornecedores, pois conforme relatos da entrevista, a rede tem adquirido praticamente 70% da linha de produtos de mercado conjuntamente, refletindo em maior significância para seus associados, em relação à rede Unimercados, apesar desta também ter nesta variável os índices mais significativos. É importante salientar que os elevados índices obtidos na variável aquisições refletem bem a estratégia adotada pelas duas redes, que consiste em buscar melhores preços e prazos junto aos fornecedores.

O Gráfico 8 apresenta os resultados médios obtidos com as variáveis produtos/processos/serviços e relações com clientes de ambas as redes empresariais. As questões que mensuraram a variável produtos/processos/serviços foram: evidências na redução de custos de estoque, programa de qualidade conjunto, redução dos custos dos processos internos e dos serviços de entrega ao cliente. Já as questões: fortalecimento da marca, conhecimento das necessidades dos clientes, redução de custos com publicidade e aumento das formas de pagamento para clientes, compuseram a variável relações com clientes.

Inicialmente, avaliando a variável produtos/processos/serviços, ao abordar o resultado médio da rede Central Mais, consolidado em 54,3%, nota-se que a principal evidência que influenciou o índice foi a redução de custos de estoque, com 68,5%. Em seguida, a questão referente a programa de qualidade conjunto 59,9%, que segundo relatos da entrevista ocorreu em 2003, também contribuiu significativamente. Em contrapartida, na percepção dos associados, a redução de custos nos processos internos (50,0%) e serviços de entrega ao cliente (38,9%), obtiveram menor significância, figurando abaixo da média do índice.

Quanto ao índice médio de produtos/processos/serviços da rede Unimercados (33,1%), percebe-se que este recebeu influência positiva das evidências percebidas na redução de custos de estoque, com 52,2%. As demais evidências, programa de qualidade conjunto (34,4%), redução de custos nos processos internos (24,4%) e nos serviços de entrega ao cliente (21,1%) são menos significantes na percepção dos associados, o que indica a pouca ou nenhuma exploração destas possibilidades através da rede empresarial. Estes resultados ratificam relatos da entrevista, os quais evidenciaram que nesta variável ocorre apenas um compartilhamento de estoque de trânsito na sede da rede empresarial, sendo que as demais evidências não são exploradas.

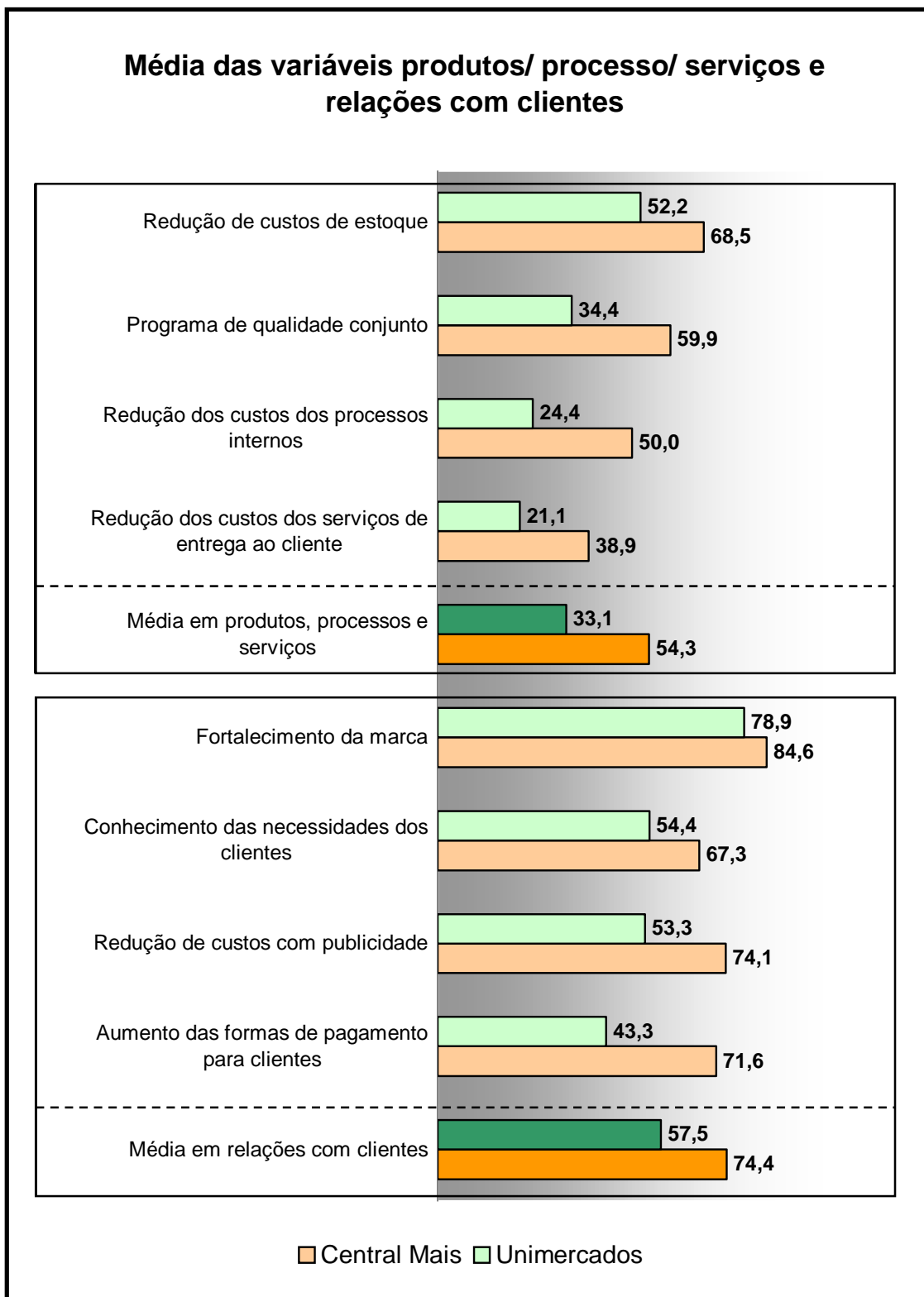


Gráfico 8 – Comparativo das variáveis produtos/processos/serviços e relações com clientes

Comparativamente, nesta variável, evidencia-se que na rede Central Mais ocorreram resultados mais significativos, enquanto que a rede Unimercados apresentou resultados pouco significativos. As discrepâncias foram altas em todas as questões o que demonstra que a rede Central Mais está buscando explorar os benefícios em termos de produtos, processos e serviços, segundo a percepção do associado, principalmente com o programa de qualidade conjunto e possíveis reduções de custo de estoques, em relação à rede Unimercados.

Na variável relações com os clientes, no Gráfico 8, avalia-se inicialmente o resultado médio de 74,4% obtido pela rede Central Mais. Detalhando este índice ao nível das questões destaca-se o fortalecimento da marca com 84,6%, seguido da questão, redução dos custos com publicidade com 74,1%, ambos resultados significativos acima da média. Abaixo da média ficaram os índices de aumento nas formas de pagamento para clientes com 71,6% e conhecimento das necessidades dos clientes com 67,3%, contudo são resultados considerados significativos.

Visualizando os resultados da rede Unimercados, verifica-se um índice médio de 57,5% nas relações com clientes. Este índice recebe forte influência da questão fortalecimento da marca com 78,9%, o que se considera bastante significativo. As questões, conhecimento das necessidades dos clientes (54,4%) e redução dos custos de publicidade (53,3%) apresentam resultados menos significativos e figuram abaixo da média, juntamente com o índice de aumento das formas de pagamento para clientes, com 43,3%, este último considerado um resultado de menor significância.

Comparando os resultados, fica claro que a questão fortalecimento da marca é a evidência mais bem explorada por ambas as redes, resultado este ratificado pelos relatos das entrevistas, contudo, o aumento das formas de pagamento para clientes foi a evidência que apresentou maior discrepância entre as redes, explicado por uma rede possuir cartão de compras, no caso a rede Central Mais, enquanto que a rede Unimercados não explora esta possibilidade. A redução de custos com publicidade e conhecimento das necessidades dos clientes são evidências que estão sendo mais bem exploradas pela rede Central Mais, de acordo com os resultados de maior significância, na percepção dos associados.

Concluindo a análise do resultado médio do fator troca de valor, o Gráfico 9 apresenta os resultados médios alcançados nas variáveis que compõe o fator. Analisando os resultados da rede Central Mais, verifica-se que esta alcançou um índice no fator troca de valor de 67,3%. Nota-se que as variáveis que influenciaram positivamente este índice foram aquisições com 87,0% e relações com clientes com 74,4%. Por outro lado, as variáveis infra-estrutura e tecnologias (53,4%) e produtos, processos e serviços (54,3%) não exerceram influência

significativa. Estes resultados evidenciam que os associados, através da rede Central Mais, têm percebido maior significância nas evidências em aquisições, junto aos fornecedores, e nas melhores oportunidades de se relacionar com os clientes.

Observando os resultados da rede Unimercados, nota-se que o fator troca de valor obteve um índice de 50,4%. Este índice, apesar de menor significância relativa, por figurar nos cinquenta pontos percentuais, apresentou variações nos resultados de suas questões semelhantes ao índice da rede Central Mais, pois também recebeu influência positiva das variáveis aquisições (76,1%) e relações com clientes (57,5%).

Em contrapartida, as variáveis infra-estrutura e tecnologia (35,0%) e produtos, processo e serviços (33,1%) representaram menor influência para a consolidação do fator. Estes resultados denotam que nas evidências em aquisições e relações com clientes, os associados da rede Unimercados atribuem maior significância para o seu negócio, o que também representa que a rede tem explorado estas possibilidades com mais ênfase em relação às evidências em infra-estrutura/tecnologias e produtos/processos/serviços.

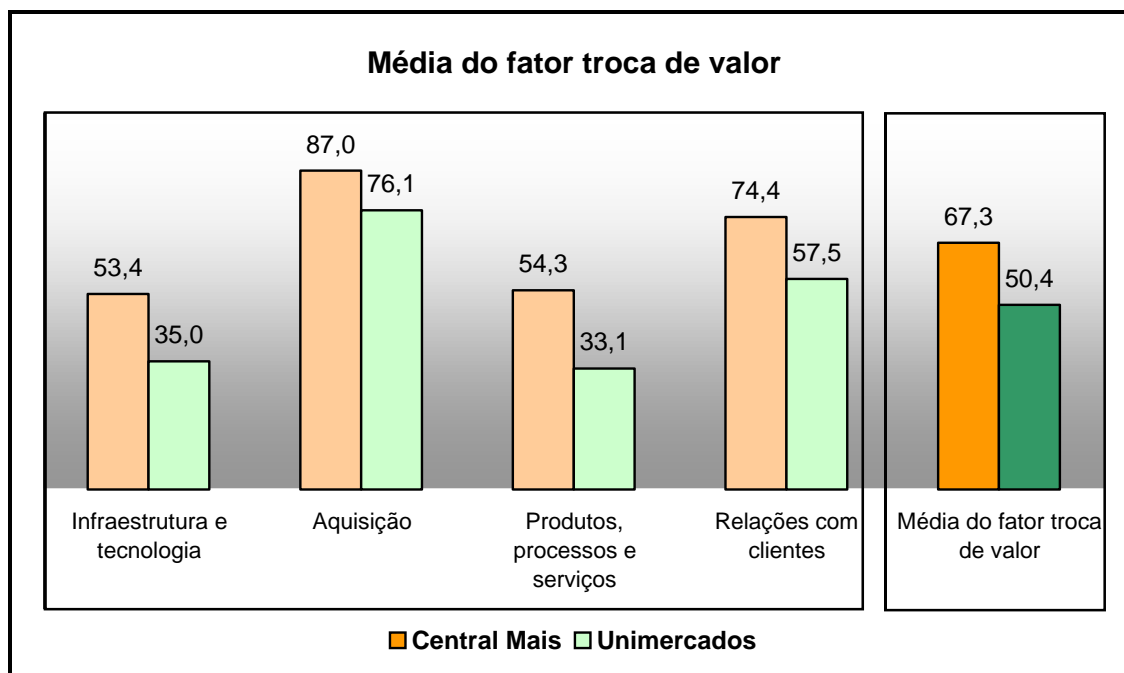


Gráfico 9 – Comparativo do fator de troca de valor

Partindo para uma análise comparativa do fator troca de valor, nota-se que a rede Central Mais alcançou um nível de maior significância em relação ao nível alcançado pela rede Unimercados. Analisando as variáveis que consolidaram o fator, verifica-se que em

todas, a rede Central Mais possui também resultados mais significativos. Estes resultados denotam que de maneira geral a rede Central Mais demonstra explorar melhor as possibilidades do compartilhamento de custos na cadeia de valor.

Percebe-se em ambas as redes estudadas que o compartilhamento de custos ocorre com mais intensidade nas ações conjuntas junto a fornecedores e clientes e com menor intensidade nas possibilidades de compartilhar infra-estrutura e tecnologias e produtos/processos e serviços, ratificando característica do setor varejista de alimentos. Os resultados obtidos corroboram com as afirmativas de Porter (1989) e Casarotto e Pires (2002) que sugerem que os componentes da cadeia de valor são possíveis fontes de vantagens competitivas que podem ser buscadas pelas redes empresariais consolidando posição no setor.

### c) Fator criação de valor

As relações transformacionais em termos de criação de valor foram avaliadas conforme o Gráfico 10 e demonstram os níveis médios de evidências percebidas nas variáveis melhorias e inovações, consolidadas no fator criação de valor.

A variável melhorias, resultou da média das questões: melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, melhorias de produtos, processos e serviços, melhorias no ambiente de loja e melhorias da imagem da empresa junto ao cliente. As questões que compõem o índice médio da variável inovações são as seguintes: mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas, superação de problemas comuns com idéias inovadoras dos associados e desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas.

Inicialmente, abordando o resultado médio na variável melhorias, da rede Central Mais, verifica-se um índice de 74,7%, alcançado principalmente pela influência da questão melhoria da imagem da empresa junto ao cliente, com 86,4%, e índice de melhorias de produtos, processo e serviços com 77,8%. Apesar de abaixo da média, os índices referentes à melhoria no ambiente de loja (71,6%) e melhorias nas habilidades de administrar pessoas e recursos (63,0%), podem ser considerados significativos.

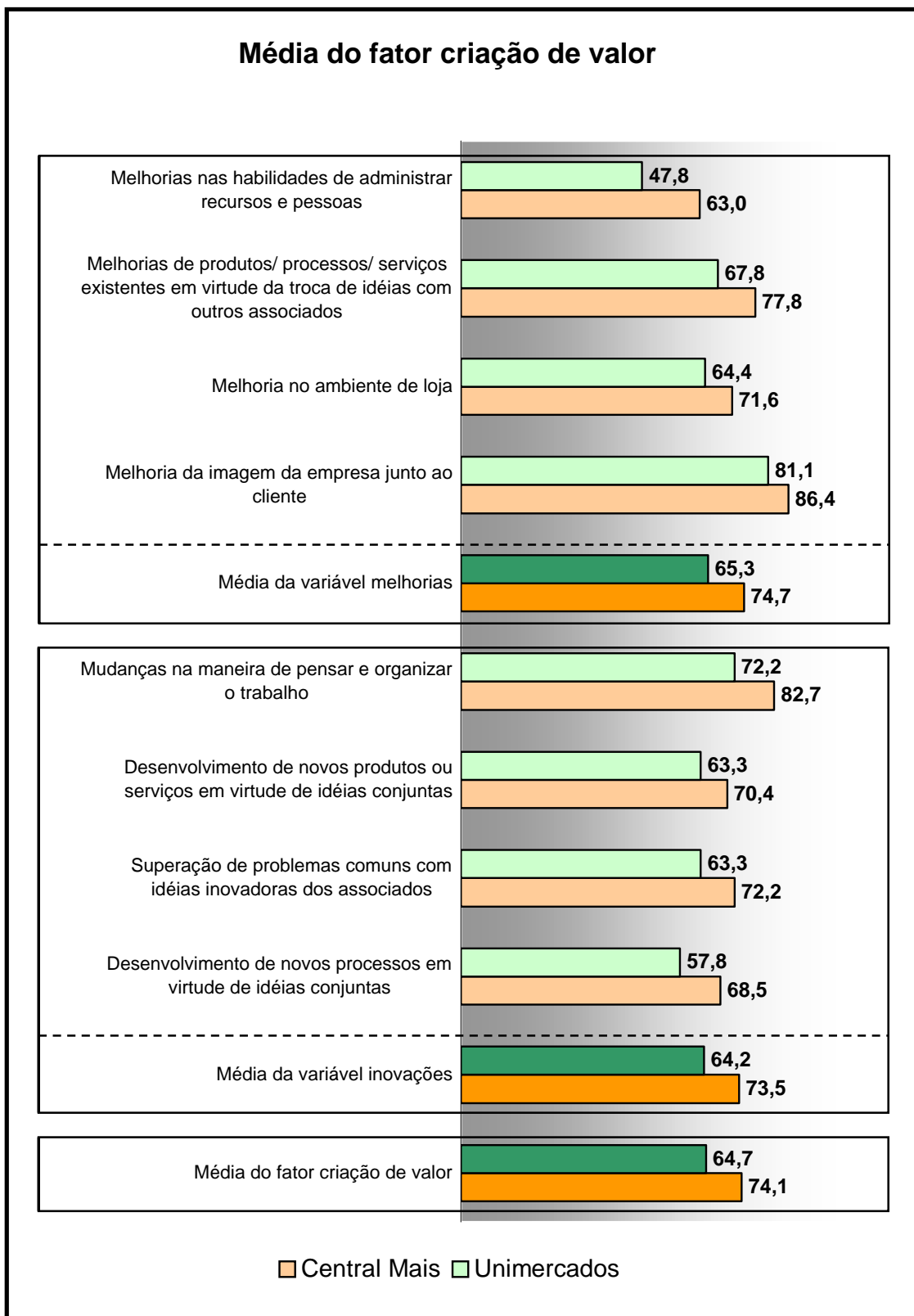


Gráfico 10 – Comparativo do fator criação de valor

Na seqüência da análise, o resultado médio da rede Unimercados (65,3%) foi consolidado principalmente pelo índice de 81,1% da questão melhoria da imagem junto ao cliente e pelo índice de melhoria em produtos, processo e serviços com 67,8%. A questão melhorias no ambiente de loja com 64,4% e a questão melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas obteve 47,8%, com menor significância para compor a média da variável.

Comparando os resultados, observa-se que para ambas as redes a melhoria da imagem da empresa junto ao cliente consiste na evidência percebida com mais resultados para os associados, seguida das melhorias nos produtos, processos e serviços em virtude de trocas de idéias com outros sócios. Estes resultados corroboraram com as colocações feitas nas entrevistas, destacando-se as melhorias no atendimento junto aos clientes, melhorias das fachadas das lojas e uso de *layout* padronizado. As melhorias nas habilidades de administrar pessoas e recursos obtiveram resultados mais expressivos na rede Central Mais, corroborando com os relatos da entrevista, referentes ao esforço da direção central em promover palestras técnicas aos seus associados.

Analisando a variável inovações, o índice médio obtido pela da rede Central Mais foi de 73,5%. Verifica-se que este advém principalmente do índice de mudanças na maneira de pensar o organizar o trabalho, com 82,2%, resultado de maior significância. Os demais índices figuraram abaixo da média, contudo com relativo grau de significância atribuído pelos associados: 70,4% para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas, 72,2% para superação de problemas comuns com ideais inovadoras dos associados, e 68,5% para desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas.

Em relação à rede Unimercados, o índice médio de inovações alcançou um percentual de 64,2%. Este valor advém do índice mudanças na maneira de pensar o organizar o trabalho, com 72,2%. Os demais índices figuraram abaixo da média, contudo com relativo grau de significância atribuído pelos associados: 63,3% para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas, 63,3% para superação de problemas comuns com ideais inovadoras dos associados, e 57,8% para desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas.

Comparativamente, percebe-se que em todos os índices apresentados no Gráfico 10, a rede Central Mais atribui maior significância, sendo que a maior discrepância ocorre justamente no desenvolvimento de novos processos em virtudes de idéias conjuntas. Por outro lado, verifica-se que as inovações que mais ocorrem em ambas às redes empresariais estão centradas nas mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, o que, conforme relatos

das entrevistas ocorrem no sentido de atitudes empreendedoras por parte dos associados de ambas as redes.

Analisando a média obtida no fator criação de valor 74,1%, para a rede Central Mais, nota-se que o índice de melhorias com 74,7% influenciou positivamente enquanto que a variável inovações, com 73,5% figurou abaixo da média. Contudo, ambos os índices demonstram que os associados da rede Central Mais têm percebido elevada significância para evidências de melhorias e inovações para seus negócios. Semelhantemente, nos resultados da rede Unimercados, percebe-se que índice médio de criação de valor assumiu o valor de 64,7%, sendo influenciado positivamente pela variável melhorias com 65,3%, enquanto que a variável inovações figurou abaixo da média do índice com 64,2%. Ambos os índices revelam que os associados da rede Unimercados têm notado evidências de melhorias e inovações em seus negócios com relativa significância.

Comparativamente, nota-se que as discrepâncias nos resultados são semelhantes, tanto nos fatores, bem como em suas variáveis em favor da rede Central Mais, o que sugere um melhor aproveitamento das oportunidades de aprendizagem em relação à rede Unimercados. De maneira geral, os resultados foram significativos para ambas, o que evidencia que na percepção dos empresários, existe um ambiente de intensa aprendizagem que envolve a estratégia das duas redes empresariais com oportunidades a serem exploradas, confirmando o que sugerem Powell (1990) e Dyer e Singh (1998), quando apontam para as relações entre empresas como principal fonte de idéias e informações e que podem resultar em aprendizagem para as organizações em rede.

Segundo Human e Provan (1997) os relacionamentos em rede podem trazer as empresas vantagens nas trocas e na criação de valor. Os resultados médios obtidos em termos de troca e criação de valor nas duas redes empresariais confirmam esta proposição e sugerem que ações eficazes nestes fatores no presente podem conduzir a rede a melhores resultados no futuro. Notadamente, os componentes da cadeia de valor de maior significância para o empresário foram aquisições e relações com clientes, característica do setor varejista. Contudo, a criação de valor se revelou mais significativa que a troca de valor, demonstrando o alto nível de aprendizagem que permeia o ambiente estas redes empresariais, apesar das dificuldades explicitadas nas entrevistas, como resistências às mudanças e visões individualistas por parte de alguns atores.



#### 4.5 Relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo

O objetivo deste tópico é realizar uma análise conjunta dos resultados das duas redes estudadas, de forma a encontrar possíveis relações entre os fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo das mesmas de maneira a elucidar a problemática de pesquisa: *qual a relação entre fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo nas duas redes de empresas estudadas?*

Para este intento a Figura 10 apresenta a exposição dos resultados consolidados, com indicações de duas possíveis relações: a primeira, entre desempenho financeiro e estrutural e as trocas e criação de valor, indicada pela letra “A”. A segunda, indicada pela letra “B”, corresponde às possíveis relações recursivas entre os fatores do desempenho competitivo e os fatores sócio-comportamentais. Faz-se necessário salientar duas limitações: uma delas se refere à análise de apenas dois casos, o que não permite generalizações, a outra limitação decorre da complexidade do ambiente de competição que impossibilita controlar todas as variáveis, apesar do estudo ter buscado redes empresariais de um mesmo setor, praticamente dentro de um mesmo contexto competitivo.

As relações entre os desempenhos financeiro e estrutural e as trocas e criação de valor, indicado pela letra “A”, são bastante evidentes. No quadro 16, verifica-se que o desempenho financeiro de ambas as redes auferiram índices relativamente semelhantes (37,4% e 37,7% de acréscimo no faturamento; e, 21,4% e 19,9% de acréscimo no lucro), todavia, nos três índices estruturais a discrepância já é bem acentuada, demonstrando melhores resultados para a rede Central Mais (0,8 *checkouts*/loja, 2,8 funcionários/loja e 79,2 metros quadrados/loja) em relação aos resultados da rede Unimercados (0,4 *checkouts*/loja, 1,3 funcionários/loja e 43,3 metros quadrados/loja).

Visualizando também os índices de troca e criação de valor, que procurou evidenciar até que ponto as redes exploram os benefícios da ação conjunta na cadeia de valor e do ambiente de intensa aprendizagem que permeia às redes empresariais, notadamente se percebem resultados mais significativos para a rede Central Mais (67,3% no fator troca de valor e 74,1% no fator criação de valor), o que oferece subsídios para que a rede possa obter um desempenho competitivo melhor que a rede Unimercados (50,4% no fator troca de valor e 64,7% no fator criação de valor).

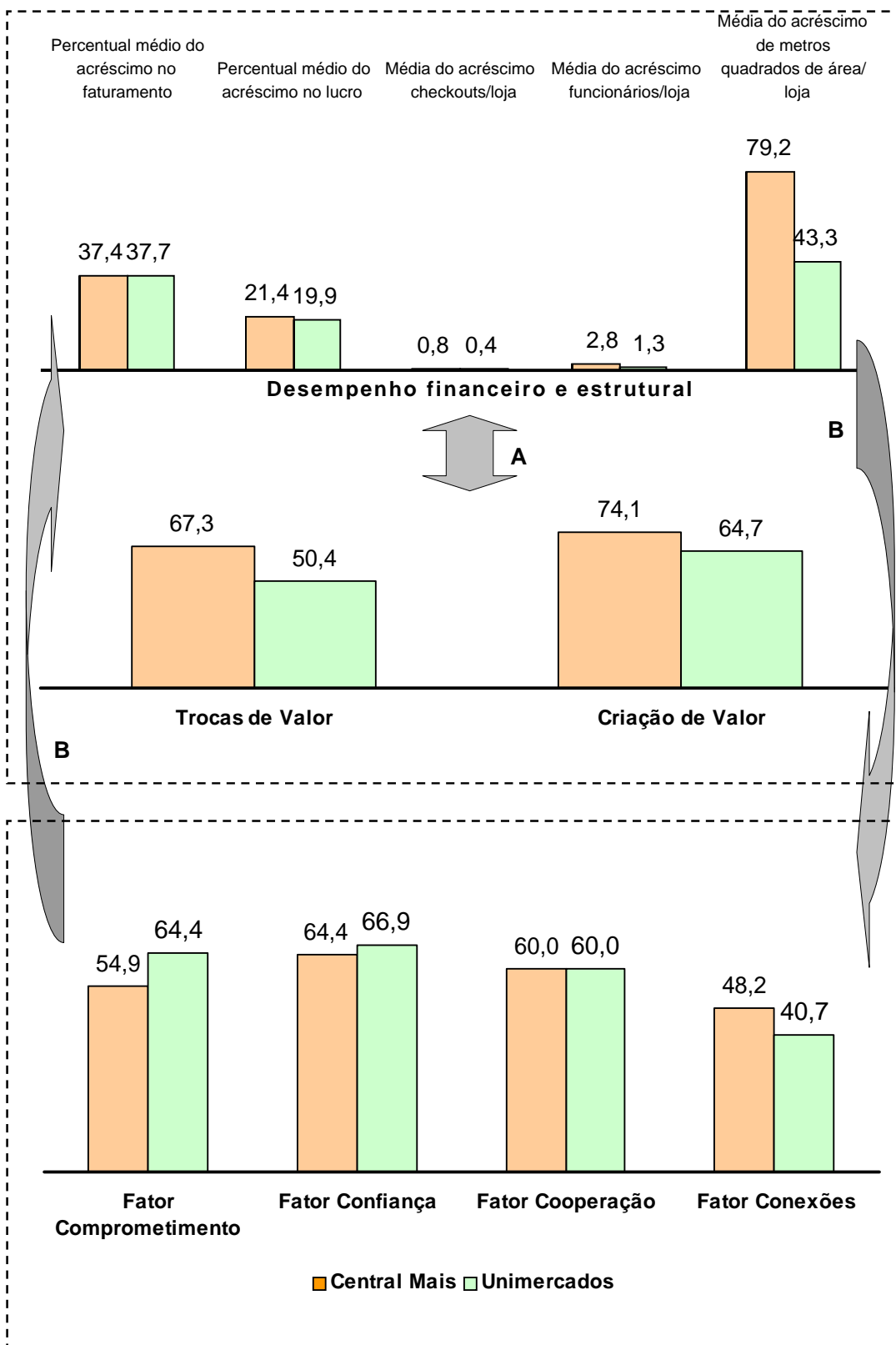


Figura 10 – Análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e fatores de desempenho competitivo

Alguns fatos podem trazer possíveis explicações para os resultados mais significativos nos índices da Central Mais: primeiro é preciso considerar que esta rede empresarial nasceu 4 anos antes da rede Unimercados e sofreu uma fusão, fatos que podem representar maior maturidade no negócio; segundo, a rede Central Mais possui atualmente o dobro de tamanho, se for considerado o número de associados; terceiro, o porte das lojas, a rede Central Mais tem na maioria dos nomes de suas lojas a palavra “supermercado”, indicando empresas de médio porte, enquanto que a rede Unimercados, apenas “mercado”, indicando empresas de pequeno porte.

Porém se a análise ficar somente nestes limites de explicação, estar-se-á reportando a evidências simplistas. Como o caráter da pesquisa também é exploratório, duas questões podem trazer ao debate novas indagações: por que a rede Central Mais, apesar de níveis mais significantes nas trocas e criação de valor, estes não representam uma superioridade no desempenho financeiro de seus associados? E por que a rede Unimercados não está conseguindo explorar melhor as possibilidades das trocas e criação de valor e assim ampliar seu poder na cadeia de valor? Estas questões são pertinentes para introduzir a próxima pauta desta análise.

Seguindo a proposta deste trabalho, inicia-se a reflexão sobre os resultados dos quatro fatores sociais e comportamentais para, conforme indicado na Figura 10 pela letra “B”, buscar relações com o desempenho competitivo das duas redes estudadas além de possíveis respostas as recentes indagações. Inicialmente ficam evidentes em ambas as redes ambientes de significativo comprometimento, confiança e cooperação, o que ratifica que estes fatores estão sendo essenciais para a consolidação das duas redes empresariais, desde a sua formação e desenvolvimento.

Em particular, o fator comprometimento apresentou forte discrepância entre as redes estudadas, 9,5 pontos percentuais. Conforme apresentado na análise comparativa dos fatores, a rede Central Mais obteve índices relativamente baixos em uma variável que compõe o fator comprometimento, qual seja, o engajamento (49,8%), principalmente nas questões relativas a engajamento nas atividades conjuntas (46,9%) e frequência nas reuniões e assembléias (45,1%).

Estes resultados sugerem pouco envolvimento dos sócios nas decisões e podem trazer respostas para a questão: por que a rede Central Mais apesar de níveis mais significantes nas trocas e criação de valor, não apresenta superioridade no desempenho financeiro de seus associados? Segundo Putnam (2002), em grupos onde os atores têm pouco engajamento, no caso das redes de empresas, baixo envolvimento e frequência em reuniões e assembléias, pode

vir a prejudicar o desenvolvimento efetivo de ações coletivas, permitindo que comportamentos oportunistas surjam. A capacidade sinérgica da rede tende a ficar limitada, impedindo que compartilhamentos de custo e conhecimento sejam convertidos em ganhos efetivos.

Este comportamento percebido na rede Central Mais pode estar atuando como barreira para a rede conseguir ampliar seus resultados financeiros. Esta suposição recebe o reforço de algumas colocações feitas pela representante da rede Central Mais na entrevista. Duas destas colocações revelam o efeito do baixo grau de engajamento no fator trocas de valor: "... a rede mantém serviços contábeis e jurídicos disponíveis, mas nem todos os associados utilizam estes serviços...", "...em 2003, a rede realizou um programa de qualidade, mas nem todos os associados participaram..." Outra colocação denota o mesmo efeito em relação ao fator criação de valor: "... estamos sempre aprendendo [referindo-se à diretoria, questionada a respeito dos sócios, respondeu] ...estão aprendendo muito, mas ainda existem sócios bastante fechados..." Na mesma entrevista, a representante da rede Central Mais chegou a comentar a dificuldade que os sócios têm de se envolver e participar das atividades da rede.

As colocações na entrevista e os resultados da pesquisa sugerem que parcela dos associados a rede Central Mais tem ainda a visão antiga da rede, como apenas uma central de compras, limitando-se a usufruir os benefícios da ação coletiva apenas com relação a aquisições junto a fornecedores, utilizando-se dos preços promocionais das aquisições conjuntas apenas com o objetivo de manter o movimento de clientes em sua loja. Todavia, se a rede Central Mais, através de sua diretoria, conseguir obter um melhor comprometimento de seus associados, esta poderá conseguir converter seus bons índices de troca e criação de valor em incremento no desempenho financeiro de seus participantes, que por sua vez, poderão ter maior interesse em envolver-se, assim que perceberem melhores resultados. Esta proposição sugere uma relação recursiva entre o comportamento do grupo e o seu desempenho financeiro.

O fator conexões, não menos importante, aparece com índices menos expressivos, porém com uma discrepância entre as redes que pode sugerir respostas para a segunda indagação que introduziu esta reflexão: porque a rede Unimercados não está conseguindo explorar melhor as possibilidades das trocas e criação de valor e assim ampliar seu poder na cadeia de valor? Uma possível resposta pode estar no baixo grau de conexões da rede, principalmente no grau de conexões externas, 8,3%, contra 23,0% da Central Mais. A questão reside no fato do baixo número de conexões externas relevantes (9,5%), somado a baixa frequência de conexões (7,6%) e ao baixo grau de não-redundância nestas (7,6%). Estes

resultados se traduzem por poucas fontes de informações externas à rede, baixo fluxo de renovação da informação e pouca diversidade de informações que tramitam na rede e que são essenciais para promover ações efetivas em termos de troca e criação de valor. Neste sentido, os resultados da rede Unimercados no fator conexões externas podem estar indicando um possível enclausuramento, limitando o incremento no desempenho competitivo, conforme teoria de Burt (2001).

Esta suposição é reforçada na rede Unimercados, justamente pelos bons níveis de relacionamento entre os associados (82,2%) e pelos próprios fatores comprometimento (64,4%), confiança (66,9%) e cooperação (60,0%), o que não representa um ponto negativo, mas sim um ponto de complexidade que demanda uma compreensão paradoxal do assunto. A lógica linear nos levaria a deduzir que em um grupo com bons níveis de comprometimento, confiança, cooperação e conexões internas teria em si todas as condições para prosperar, todavia, os resultados da rede Unimercados não apontaram nesta direção. Segundo Burt (2001), a situação de clausura pode ocorrer em um grupo social quando este se apresenta bastante coeso e internamente fechado, com pouco ou nenhuma conexão externa. A clausura pode ser reforçada, se as poucas conexões externas que o grupo possui forem redundantes, ou seja, os indivíduos do grupo obtêm informações com mesmos indivíduos ou entidades externas, o que gera a repetição de informação.

No caso da rede Unimercados, as conexões externas auferiram baixos índices tanto no número de conexões externas bem como na diversidade e frequência destas. Os resultados sugerem que os índices relativamente altos dos fatores comprometimento, confiança, cooperação e conexões internas, somados ao baixo índice de conexões externas podem estar de fato limitando a capacidade de explorar os benefícios das trocas e criação de valor, o que também se reflete no seu desempenho financeiro e estrutural.

Finalizando a presente análise nas duas redes estudadas, pode-se evidenciar a complexidade que permeia o estudo. Os melhores resultados competitivos, em termos de desempenho financeiro e estrutural e das trocas e criação de valor, não foram evidenciados na rede que melhor possui índices médios dos fatores sócio-comportamentais. No entanto, ficou evidente a relação recursiva existente entre o desempenho competitivo e os fatores sócio-comportamentais nas duas redes estudadas, em cada rede de forma particular. A recursividade na rede Central Mais pode estar no baixo engajamento reforçado por comportamentos individualista que, por sua vez, podem estar limitando o desenvolvimento da rede. Esta limitação pode fazer com que o associado não queira um maior envolvimento, por não conseguir visualizar possíveis vantagens. Na rede Unimercados, paradoxalmente, a relação

recursiva pode estar na coesão interna combinada com a clausura que, por sua vez, pode estar limitando o seu crescimento, favorecendo a clausura, pois tende a reafirmar a coesão interna.

Esta dualidade conduz a reflexão a um novo aspecto, o equilíbrio entre os quatro fatores sócio-comportamentais, que pode trazer respostas para explicar porque a rede Central Mais apresentou melhores índices nos resultados do desempenho competitivo. A rede que apresentou maior equilíbrio entre seus fatores, de fato, obteve melhores índices no desempenho competitivo. Ou seja, neste estudo a rede empresarial cujos sócios estão mais comprometidos, com mais confiança interna e cooperação não necessariamente estão alcançando os melhores resultados, mas sim, a rede empresarial que apresentou harmonia destes fatores, juntamente com a diversidade de conexões com o ambiente externo à rede. Contudo, estas análises não têm a pretensão de serem conclusivas, preferindo situar-se no plano reflexivo, servindo de subsídio para futuras pesquisas neste campo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade que permeia as redes empresariais evidencia como a competição se entrelaça com a cooperação, fazendo com que aspectos sociais e comportamentais cresçam em relevância para a sustentabilidade econômica destas. Conforme descrito no aporte teórico, o entendimento das relações entre empresas que cooperam e competem entre si em redes empresariais pode demonstrar como certos comportamentos contribuem para a evolução da rede e de seus atores. O desafio de romper com a costumeira visão individualista dos negócios, baseada nas relações de mercado, passando para uma visão de interdependência, baseada em acordos formais e informais parece ser um dos principais desafios lançados aos líderes de empresas que atuam sob a estratégia de redes empresariais.

Vencer este desafio através de relacionamentos abertos com outros atores, dentro e fora da rede empresarial pode trazer conseqüências positivas ao negócio, atuando como um elemento facilitador do desempenho competitivo da rede empresarial. Por outro lado, a não superação deste desafio pode limitar o desempenho, dificultando o desenvolvimento da organização. Segundo Human e Provan (1997) nas redes empresariais, as empresas tendem a compartilhar custos e conhecimento, gerando resultados transacionais, pela troca de valor, e transformacionais, a partir da criação de valor. Este compartilhamento é resultante da própria organização em rede reforçada pelo seu conteúdo principal: as atitudes e comportamentos de seus componentes. O comportamento em rede, traduzido por fatores sociais e comportamentais dos atores que as compõem torna-se, cada vez mais, relevante para concretizar as possibilidades competitivas vindas destas relações.

A problemática enfrentada neste trabalho, *qual a relação entre fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo em duas redes de PME's no setor do varejo alimentício cujas sedes estão situadas na cidade de Santa Maria – RS*, questionou o sucesso competitivo da rede, ou seja, o crescimento econômico de seus atores, buscando possíveis relações com aspectos sócio-comportamentais destes atores. Notadamente, pode-se perceber

que os comportamentos dos atores podem influenciar o desempenho, facilitando ou dificultando este processo. A condução do trabalho foi realizada através do método descritivo de dois casos, para o qual foram selecionadas duas redes empresariais (as redes Central Mais e Unimercados) inseridas dentro de um mesmo contexto econômico e mesmo setor, o varejo alimentício, o que facilitou a aproximação de evidências comparativas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com representantes da direção das redes e a aplicação de um *survey* com os associados. Através da análise dos dados encontrou-se um melhor entendimento das relações entre empresas que cooperam entre si nas duas redes empresariais e também da relação entre os fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo, chegando-se a uma visão mais ampla destas inter-relações.

Os melhores resultados competitivos, em termos de desempenho financeiro e estrutural e das trocas e criação de valor, não foram evidenciados na rede que melhor possui índices médios dos fatores sócio-comportamentais. No entanto, a análise global dos resultados respondeu à problemática da pesquisa demonstrando indícios de relações interdependentes e recursivas entre o desempenho competitivo e os fatores sócio-comportamentais nas duas redes estudadas, em cada rede de forma particular, evidenciadas em duas reflexões. A primeira demonstrou que a rede Central Mais, pode não estar conseguindo converter seus melhores índices nos fatores troca e criação de valor em incremento financeiro para seus associados, devido aos baixos índices de engajamento de seus associados. Esta limitação pode fazer com que o associado não queira um maior envolvimento, por não conseguir visualizar possíveis vantagens desta relação. A segunda, na rede Unimercados, paradoxalmente, a coesão interna combinada com a clausura pode estar limitando o seu crescimento em termos de troca e criação de valor, recursivamente, o crescimento limitado favorece a clausura, pois facilita a coesão interna e inibe a busca por conexões externas. Esta dualidade conduz a reflexão a um novo aspecto, o equilíbrio entre os quatro fatores sócio-comportamentais pode trazer respostas para explicar porque a rede Central Mais apresentou melhores índices nos resultados do desempenho competitivo.

Os resultados dos fatores sócio-comportamentais evidenciaram aspectos ligados aos atores que compõem as redes estudadas, as quais obtiveram índices médios de 56,9% para a rede Central Mais e 58% para a rede Unimercados. Apesar do índice médio ser relativamente maior para a rede Unimercados o resultado da Central Mais foi considerado mais harmonioso, ao analisar os resultados dos quatro fatores (comprometimento (54,9%), confiança (64,4%), cooperação (60,0%) e conexões (48,2%)), o que revelou que o equilíbrio entre os fatores pode ser relevante para a rede empresarial prosperar em seu negócio, tendo em vista os resultados



relativamente melhores em termos de troca (67,3%) e criação (74,1%) de valor. Esta harmonia entre os fatores sócio-comportamentais, não ocorreu na rede Unimercados, principalmente devido aos resultados menos expressivos apresentados no fator conexões (40,7%), caracterizando-a principalmente por um menor fluxo de informações externas, o que pode estar limitando a exploração das potencialidades da cadeia de valor.

Neste sentido, uma sugestão para as redes empresariais consiste em procurar a harmonia dos fatores sócio-comportamentais. A cooperação inicial para formação das redes empresariais, conforme identificado na pesquisa adveio, em ambas as redes, das dificuldades comuns enfrentadas pelos empresários. Os trabalhos de Putnam (2002) vão ao encontro da confiança como propulsora da cooperação e prosperidade, apontando para padrões históricos culturais de associativismo e compromisso cívico. Seguindo esta linha de raciocínio apenas, pode-se talvez estar condenando alguns grupos sociais, inclusive redes empresariais, com culturas mais individualistas a nunca prosperarem. No entanto, os trabalhos de Axelrod (1984) apontam justamente para o interesse próprio como um canalizador da cooperação, juntamente com a avaliação calculista de custos e benefícios entre os atores, o que parece contrário aos ditames de Putnam, mas que, com um olhar acurado, percebe-se a complementaridade em ambas as proposições. Ou seja, a cultura histórica pode restringir ou facilitar a cooperação, contudo esta poderá emergir também da necessidade de sobrevivência dos atores.

Para se alcançar maior nível de cooperação no desenvolvimento da rede empresarial, sugere-se promover os fatores comprometimento e confiança na rede empresarial, enfatizando-se a frequência das relações e a reputação construída entre os associados ao longo do tempo, conforme sugerem também os trabalhos de Axelrod (1984) e Putnam (2002). O comprometimento pode ser reforçado por um maior engajamento e participação dos associados nas atividades da rede empresarial, nos aspectos informais, criando a chamada cultura da colaboração. Pelo lado formal, a definição de regras claras, bem como mecanismos punitivos e premiações poderão contribuir para um melhor cumprimento dos acordos formais, conforme trabalhos de Ring e Van de Ven (1984). A confiança pode ser aumentada também pelo maior engajamento dos associados, mas, principalmente, se este engajamento oportunizar o conhecer um ao outro, do contrário, comportamentos oportunistas e omissões tendem a emergir. Talvez o desafio maior da direção das redes empresariais estudadas seja justamente conseguir que o empresário mude o foco da visão de seu negócio, de particular, para as possibilidades conjuntas oferecidas na estratégia de redes.

Sugere-se também que as conexões internas sejam estimuladas para proporcionar um fluxo de informação de qualidade, oxigenando o ambiente de decisões na rede no que corrobora os apontamentos de Lipnack e Stamps (1994) ao destacarem os canais de comunicação disponibilizados e o aprofundamento dos relacionamentos como essenciais para se obter um grupo coeso com objetivos complementares. Por outro lado, as conexões externas conectam a rede ao seu ambiente externo na qual está inserida e impedem a rede empresarial de correr o risco de clausura, conforme destacado nos trabalhos de Burt (2001). Maximizar os níveis de conexões internas e externas pode tornar a rede empresarial um grupo coeso, com objetivos complementares e com diversidade de informações externas relevantes.

Os resultados financeiros similares denotam as dificuldades de ambas as redes de ampliarem seus lucros. Uma das dificuldades pode ser traduzida pela persistência de parte dos associados de ambas as redes, em visualizar a rede empresarial dentro da antiga idéia central de compras, em que esta atuava simplesmente como negociante de melhores preços e prazos junto aos fornecedores. Esta visão antiga pode estar influenciando sobremaneira o potencial de exploração das possibilidades de troca e criação de valor das duas redes empresariais. Uma sugestão para superar estas dificuldades pode ser, além das já citadas, a elaboração de um plano de negócios, envolvendo os associados com aspectos ligados ao aprendizado e a estratégia de negócio, procurando enfatizar a necessidade de se buscar novas oportunidades no mercado. Cabe aqui as palavras de Axelrod (1984) quando enfatiza a necessidade de tornar o futuro mais atrativo que o presente para que ações coletivas possam prosperar.

Estas proposições podem contribuir para a reconstrutividade das estratégias das redes empresariais promovendo a adequação e readequação ao seu ambiente interno e externo, considerando a perspectiva sistêmica das relações tanto entre os atores que compõem a rede, como também com atores externos à rede, e que são relevantes para o negócio. Estas, no entanto, são algumas idéias aos empresários, para que estes possam buscar o desenvolvimento das redes empresariais e conseqüentemente, contribuir para o crescimento sustentável da região central do Estado. Do mesmo modo, para a comunidade científica, estas contribuições devem ser capazes de gerar *insights*, possibilitando o aprofundamento empírico das questões interorganizacionais, sob uma abordagem relacional.

Como limitações da pesquisa, citam-se duas, quanto à aplicação da pesquisa em apenas duas redes empresariais e o método de pesquisa utilizado. As reflexões e informações geradas pela pesquisa quanto à relação dos fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo devem ficar limitadas a ambas as redes estudadas, não sendo possíveis generalizações. O método de pesquisa descritivo realizou um corte transversal do tempo para

a coleta de dados limitando os resultados ao período da pesquisa. Pesquisas futuras envolvendo fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo poderão ser realizadas superando as limitações desta pesquisa, principalmente buscando um número maior de redes empresariais. A título de sugestões, aprofundamentos teóricos e empíricos, aproximando comportamento e desempenho, poderão trazer maiores elucidações para a este campo de pesquisa.

As redes empresariais conseguem unir a competição e a cooperação nos negócios, permitindo que até mesmo atores individualistas cooperem entre si a fim de obter melhores resultados. Abordagens multidisciplinares, aliadas a um olhar complexo podem contribuir para maior compreensão deste ambiente empresarial. A interdependência das organizações tem se mostrado como uma excelente oportunidade para a sociedade perceber que o pensamento coletivo ligado a uma atitude coletiva pode, sem interferir na individualidade, promover impactos sobremaneira positivos nos campos empresarial e social.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. 3º Ranking das Centrais de Compras. **SuperHiper**. São Paulo, n. 30. p. 8-17, nov., 2003.
- AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. I., **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ARRIGHETTI, A.; SERRAVALLI, G.; WOLLEB G. Social capital, institutions and collective action between firms. In: **Euresco Conference**. Exeter: Set., 2001.
- AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. United States of America: Basic Books, 1984.
- BALDI, M; LOPES F. D., Rede – forma híbrida ou nova forma? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.1 n. 3, out./dez., 2002.
- BALESTRIN, A. **A Dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOEHE, D. M; SILVA, K. M; ZAWISLAK, P. A., Rumo a uma estratégia de redes de pme's. **Organizações e Sociedade/Escola de Administração da Ufba**. v. 1, n. 30, p. 147-156, 2004.
- BORGATTI, S. P; FOSTER P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**. v. 29, n. 6, p. 991-1013, May, 2003.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.
- BURT, R. S. Structural holes versus network closure as social capital. In: **Social Capital: Theory and Research**. Edited by Nan Lin, Karen S. Cook, and R S. Burt. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- CÂNDIDO, G. A. et. al. Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, v. 21. **Anais...** São Paulo: USP, 2000.

CASAROTTO, N. F., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.

DAGNINO, G. B., PADULA, G. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics. In: **The European Academy of Management.** Stockholm: Second annual conference - innovative research in management, May., 2002.

\_\_\_\_\_, G. B. Complex systems as key drivers for the emergence of a resource-and capability-based interorganizational network. In: **Eco Special Double Issue.** v. 6, n. 1-2, p. 61-69, 2004.

DAS, T. K.; TENG, Bing-sheng, partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management,** v. 19, p. 279-308, 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management. The academy of management review.** v. 23, n. 4, p. 670-679, out. 1998.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2002.

DOTTO D. M. R; WITTMANN M. L. O desenvolvimento regional e a cooperação empresarial. In: OLIVEIRA, V. F. (org.) **Redes produtivas para o desenvolvimento regional.** Ouro Preto: ABEPRO, p. 41-59, 2004.

DRUCKER, P. F. **Peter Drucker na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EDITORA NOVA FRONTEIRA. **Dicionário aurélio eletrônico século XXI.** São Paulo, nov. 1999. Versão 3.0. Sistema operacional MS-WINDOWS.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 2002.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FRAGA, A. P. **Varejo alimentício: um estudo de caso de fatores competitivos de uma rede de pequenos e médios supermercados.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

GARCIA C. Q; VELASCO C. A. B. Co-opetition and performance: evidence from european biotechnology industry. In: **The European Academy of Management.** Stockholm: Second annual conference - innovative research in management, May., 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ, L. **Cooperación y empresas: retos, presente y futuro.** España: Thonson, 2003.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal.** v. 21 (special issue), p. 203-215, 2000.

\_\_\_\_\_, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal,** v. 19, p. 293-317, 1998.

- HAIR Jr., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, jan./feb., p. 133-139, 1989.
- \_\_\_\_\_, G., PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOFFMAN, N. P. An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**. Alabama: University of Alabama, 2000. Disponível em: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>. Acesso em 18 jul. 2004.
- HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises: an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, p. 357-381, 2001.
- HUMAN S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**. v. 40, n. 2, p. 368-403, abr., 1997.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 1, p. 31-41, jan./fev., 1988.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LAGEMANN L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. 2004. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- LAKATOS, E., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LUDANSEN, S. Podemos confiar nas medidas de confiança? **Opinião Pública**. v. 8, n. 2, p. 304-327, fev., 2002.
- MACHADO R. A. **Redes empresariais: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do rio grande do sul**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.
- MATTAR, F. N. **Pesquisas de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- \_\_\_\_\_, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia e competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**. v. 8, n. 3, p. 289-303, dez., 2001.
- OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**. v. 24, p. 57-76, 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_, M. E. **Competição=On competition**: estratégias competitivas essenciais / Michael E. Porter; tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organization Behavior**. v. 12, p. 295-336, 1990.
- PRIGOGINE, I. **O fim das certezas**: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- RIBEIRO, C. F. **Rede Central Mais**. Entrevistador: Jamur Johnas Marchi, 2005. 1 fita cassete (30 min). Entrevista concedida à pesquisa Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício.
- RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The academy of management review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.
- SELIGSON M. A.; RENNÓ L. R. Mensurando Confiança Interpessoal: Notas acerca de um Conceito Multidimensional. **Dados**. v. 43, n. 4, p. 783-803, 2000.
- SHERER, S. A. Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 321-345, 2003.
- SIQUEIRA, J. A. **Rede Unimercados**. Entrevistador: Jamur Johnas Marchi, 2005. 1 fita cassete (30 min). Entrevista concedida à pesquisa Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício.
- THOBEN, K. D.; JAGDEV, H. S. Typological Issues in Enterprise Networks. **Production Planning and Control**, v. 12, n. 5, p. 421-436, 2001.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

UFSM. **MDT**: estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses. 6ª ed. Santa Maria: 2004.

VERSCHOORSE FILHO J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2003, Panamá. **Anais**, 2003.

WANG, Y.; AHMED, P. K.; WORRALL, L. Understanding inter-firm network: a theoretical review. **Management Concepts and Philosophy**. v. 1, n. 1, p. 73-98, 2004.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, The Free Press, 1985.

WITTMANN, M. L. Competitividade e cooperação empresarial: um estudo sob a abordagem sistêmica. In: **Revista de Administração**. Universidade Regional integrada do Alto Uruguai e das Missões. v. 2, n. 3, p. 67-92, ago. 2004a.

\_\_\_\_\_, M. L. VENTURINI, J. C.; SCHMITT, P. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...**, Florianópolis, nov., 2004b.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

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



## **ANEXOS**

## ANEXO A – Questionário para associados à rede empresarial



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Área de Concentração Estratégia e Competitividade Empresarial

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA ASSOCIADOS À REDE EMPRESARIAL

Este questionário é parte integrante de pesquisa do curso de Pós-graduação em Administração da UFSM, no qual gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo as questões a seguir. Os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restrito a atividades científicas.

**1º Bloco**

Responda as questões 1.1 a 3.6 e 4.3 conforme o grau de **concordância** com a tabela abaixo:

Grau de concordância						
0	1	2	3	4	5	6
Extremamente Baixo	Muito Baixo	Baixo	Nem um nem outro	Alto	Muito Alto	Extremamente Alto

Nr	Itens	0	1	2	3	4	5	6
1.1	Com relação ao envolvimento dos sócios nas atividades da Rede, você considera que o grau de engajamento é							
1.2	Avaliando a sua participação nas reuniões ou assembléias da rede, você considera seu envolvimento:							
1.3	Olhando para o perfil geral dos sócios, em relação ao compromisso deles com acordos assumidos com a rede, você considera o nível de comprometimento:							
1.4	Você acha que a existência de mecanismos punitivos para os membros que não cumprem acordos na rede tem um valor:							
1.5	Na sua percepção, qual o nível de cumprimento dos acordos estabelecidos na rede:							
1.6	Na sua percepção, qual o grau de descumprimento dos acordos estabelecidos na rede:							
Nr	Itens	0	1	2	3	4	5	6
2.1	Em relação à maioria dos sócios da Rede, você pode afirmar que sua confiança é:							
2.2	Em relação à direção central da Rede, você pode afirmar que sua confiança é:							
2.3	Nos últimos meses você acredita que o grau de confiança entre os sócios está:							
2.4	Refletindo quanto às promessas (acordos informais) dos outros sócios da Rede, geralmente você deposita uma confiança:							
2.5	A primeira vez que você tem contato com um sócio da Rede, a confiança que você deposita no que ele diz é:							
2.6	E depois de conhecer a um bom tempo este sócio, você passa a depositar uma confiança:							

Nr	Itens	0	1	2	3	4	5	6
3.1	Como você avalia as ações de atitudes de ajuda mútua entre os sócios da rede:							
3.2	Se um projeto da Rede não lhe beneficia diretamente, mas tem benefícios para as outras pessoas da Rede, qual seria sua contribuição com tempo ou dinheiro para o projeto:							
3.3	Em situações de crise que afetasse diretamente a Rede, você acha que a probabilidade dos sócios cooperarem para tentar resolver o problema é:							
3.4	Se tivessem oportunidades, você acha que alguns dos sócios que compõe a Rede tentariam se aproveitar de você na maior parte das situações. Na sua percepção qual a probabilidade deste fato realmente ocorrer:							
3.5	E qual a sua percepção quanto ao comportamento individualista dos sócios da rede:							
3.6	De maneira geral como você avalia a reputação dos sócios da Rede:							
	<b><u>Para as questões 4.1 e 4.2 utilize a tabela de frequências ao lado</u></b>	A cada 6 meses ou mais	A cada 3 meses	A cada mês	A cada 15 dias	A cada semana	A cada 3 dias	Diário
4.1*	Com que frequência você entra em contato com outros sócios da rede:							
4.2	Com que frequência você recebe informações a respeito da Rede (boletim informativo, e_mail, etc)							
Nr	Itens	0	1	2	3	4	5	6
4.3	Quanto ao seu nível de bons relacionamentos com outros sócios da rede, você classificaria como:							
4.4*	<b>Liste abaixo as pessoas/entidades que você troca ou obtêm informações relevantes para sua empresa fora da rede.</b> (exemplo: cacism, associações, empresas consultorias, órgãos do governo municipal, estadual ou federal, instituições de ensino, etc) e assinale ao lado a frequência de cada um destes contatos:	A cada 6 meses ou mais	A cada 3 meses	A cada mês	A cada 15 dias	A cada semana	A cada 3 dias	Diário
	1.							
	2.							
	3.							
	4.							
	5.							
	6.							
	7.							
4.5*	Número de contatos não redundantes:							

\* Nas questões 4.1, 4.4 e 4.5 foi empregada a palavra “contatos” no lugar da palavra “conexões” a fim de possibilitar melhor compreensão do empresário.

## 2º Bloco

Nr	Para as questões 1.1 e 1.2 utilize a tabela de percentuais ao lado	0 a 14%	15 a 29%	30 a 44%	45 a 59%	60 a 74%	75 a 89%	90 a 100%
1.1	Em termos percentuais qual o acréscimo no faturamento para sua loja com a participação na Rede							
1.2	Em termos percentuais qual o aumento médio nos lucros para sua loja com sua participação na Rede							

Nr	Para as questões 1.3 a 1.5 responda conforme o pedido
1.3	Número de acréscimo de <i>checkouts</i> (caixas registradoras) após a participação na Rede
1.4	Número de acréscimo de funcionários após participação na Rede
1.5	Número de acréscimo de metros quadrados de área de loja com a participação na Rede

Caro empresário, o sucesso de uma rede empresarial pode ocorrer quando as empresas associadas conseguem **atingir um bom desempenho competitivo**. É importante, então, verificar se **existem evidências** deste bom desempenho e se estas estão sendo **significativas** para o seu negócio com a participação na rede empresarial.

Assim, nas questões 2.1 a 3.8, marque com um **X** o **nível de significância** quanto a estas evidências, **conforme os graus de significância da tabela seguinte**:

Grau de significância das evidências percebidas						
0	1	2	3	4	5	6
<b>Muito insignificante</b>	<b>Insignificante</b>	<b>Pouco insignificante</b>	<b>nem um nem outro</b>	<b>Pouco significativa</b>	<b>Significante</b>	<b>Muito significativa</b>

Caso observe algum item que não está de acordo com os objetivos da sua participação na Rede, por favor, **assinale na coluna NA (Não se Aplica)**.

Nr	Itens	0	1	2	3	4	5	6	NA
2.1	Facilidade na aquisição de equipamentos (balcões, máquinas, uniformes, reformas) e tecnologias (sistemas, internet e computadores)								
2.2	Facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos								
2.3	Facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal								
2.4	Facilidade de acesso às informações sobre meu negócio								
2.5	Maior facilidade de acesso a fornecedores								
2.6	Aumento na variedade de produtos ofertados								
2.7	Melhores condições de negociação com fornecedores								
2.8	Aumento do volume de compras								
2.9	Redução de custos de estoque								
2.10	Programa de qualidade conjunto								
2.11	Redução dos custos dos processos internos								
2.12	Redução dos custos dos serviços de entrega ao cliente								
2.13	Fortalecimento da marca								
2.14	Conhecimento das necessidades dos clientes								
2.15	Redução de custos com publicidade (televisão, rádio, <i>folders</i> e jornais)								
2.16	Aumento das formas de pagamento para clientes (cartão crédito e convênios)								
3.1	Melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas								
3.2	Melhorias de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de idéias com outros associados								
3.3	Melhoria no ambiente de loja								
3.4	Melhoria da imagem da empresa								
3.5	Mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho								
3.6	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas								
3.7	Superação de problemas com idéias inovadoras dos associados								
3.8	Desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas								

O curso de Pós-Graduação em Administração da UFSM agradece sua colaboração.

F I M  
Muito obrigado!

## ANEXO B – Protocolo de entrevista com representante da diretoria



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Curso de Pós-Graduação em Administração  
 Área de Concentração Estratégia e Competitividade Empresarial

## PROTOCOLO PARA ENTREVISTA COM MEMBRO DA DIRETORIA

Este protocolo é parte integrante de pesquisa do curso de Pós-graduação em Administração da UFSM. Os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restrito a atividades científicas.

Responda as seguintes questões:

---

**1. Quanto à infra-estrutura e tecnologia**

1.4 Aquisição de equipamentos especializados (máquinas, balcões, reformas, uniformes) e tecnologias (sistemas, internet e computadores) de forma conjunta:

Evidências:

---

1.5 Contratação de serviços para os associados, como por exemplo: contábeis, jurídicos, consultorias e técnicos:

Evidências:

---

1.6 Atividades como recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos de forma conjunta:

Evidências:

---

1.4 Disponibilidade de meios de comunicação (internet, fax, telefone) utilizados para o acesso à informações entre os sócios:

Evidências:

---

**2. Quanto à aquisição:**

2.1 Ampliação do acesso a fornecedores, através de compra conjunta:

Evidências:

---

2.2 Através da compra conjunta consegue-se melhor variedade de produtos:

Evidências:

---

2.3 Condições de negociação junto a fornecedores, ocorre de forma conjunta:

Evidências:

---

2.4 Aumento do volume de compras dos sócios através da rede.

Evidências:

---

**3. Quanto à produção/processos e serviços:**

3.1 Compartilhamento dos custos de estoque:

Evidências:

---

---

3.2 Programa de Qualidade conjunto:

Evidências:

---

3.3 Ações conjuntas para redução de custos dos processos internos:

Evidências:

---

3.4 Existe serviço de entrega ao cliente de maneira conjunta:

Evidências:

---

#### **4. Quanto a relações de mercado:**

---

4.1 A rede faz uso de marca compartilhada:

Evidências:

---

4.2 Ocorre pesquisa de mercado conjunta:

Evidências:

---

4.3 A publicidade e propaganda (televisão, rádio, folders, etc) ocorrem de maneira conjunta:

Evidências:

---

4.4 Ocorre à busca de novas formas de pagamento para clientes (cartões, convênios, etc) de forma compartilhada:

Evidências:

---

#### **5. Aprendizagem**

---

5.1 Melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, com troca de especialidades e idéias entre os sócios da rede:

Evidências:

---

5.2 Melhorias de produtos/processos/serviços ou outra atividade de valor em virtude do compartilhamento de idéias entre sócios:

Evidências:

---

5.3 Melhoria significativa nos ambientes de loja dos associados:

Evidências:

---

5.4 Melhoria significativa na imagem das lojas dos associados junto ao cliente:

Evidências:

---

6.1 Mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, com a atuação em rede:

Evidências:

---

6.2 Desenvolvimento conjunto de novos produtos ou serviços em virtude de ideais conjuntas:

Evidências:

---

6.3 Superação de problemas comuns com idéias inovadoras dos associados:

Evidências:

---

---

6.4 Desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas:

Evidências:

---

Para as seguintes questões seguir o quadro:

---

**Fatores sócio-comportamentais**

---

6.1 Grau de **comprometimento** entre os sócios na rede:

Evidências:

---

6.2 Grau de **confiança** entre os sócios na rede:

Evidências:

---

6.3 Grau de **cooperação** entre os sócios na rede:

Evidências:

---

6.4 Grau de relacionamento entre sócio da rede, em termos de freqüência de contatos e bons relacionamentos: (**conexões internas**)

Evidências:

---

6.5 Grau de relacionamento externo a rede, com outras entidades, órgãos do governo, informante chave para o negócio, em termos de freqüência e relevância dos contatos (**conexões externas**)

Evidências:

---

F I M  
Muito obrigado!

## ANEXO C – Carta de apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Área de Concentração Estratégia e Competitividade Empresarial

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Santa Maria, 27 de julho de 2005.

**A/C Direção da Central Mais**

Prezado Senhor,

Pelo presente instrumento, apresento o Sr. Jamur Johnas Marchi, aluno do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração Estratégia e Competitividade Empresarial, desta Universidade, com o objetivo de coletar dados junto a esta Rede de empresas, a fim de concluir pesquisa acadêmica.

Cumpre adicionar que o objetivo da pesquisa deste aluno é analisar os fatores sócio-comportamentais presentes nas relações entre as empresas e a influência destes fatores na competitividade das redes empresariais no setor do varejo de alimentos.

Como resultado desta pesquisa, espera-se contribuir com orientações para administradores das redes de empresas e empresários, principalmente, no que tange as relações de interdependência entre as empresas da rede e a sua prosperidade.

Agradecendo-lhe a cooperação, nos colocamos a disposição para o caso de qualquer dúvida através do telefone número 3220-9259 e subscrevemo-nos,

Atenciosamente.

Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta  
Coordenador do Curso.



This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)