



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**FATORES DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS  
ORGANIZADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Marcelo Pastoriza Tatsch**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

# **FATORES DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS ORGANIZADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO**

**por**

**Marcelo Pastoriza Tatsch**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**

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

**FATORES DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS  
ORGANIZADAS EM REDES DE COOPERAÇÃO**

elaborada por  
**Marcelo Pastoriza Tatsch**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Ivanor Müller, Dr. (UFSM)**

**Marta Maria Medeiros Frescura Duarte, Dr<sup>a</sup>. (ULBRA/SM)**

Santa Maria, 14 de abril de 2010.

## **AGRADECIMENTOS**

---

---

Inicialmente, agradeço a Deus por conceber a Graça de contar com saúde, com fé e com as pessoas que foram imprescindíveis para a realização de um sonho e a concretização de mais uma etapa na vida.

Agradeço à família na pessoa do Gabriel que com seu jeito calmo e amável soube compreender minha ausência em momentos que para ele era importante minha presença; à Regina que esteve ao meu lado sendo a maior “motivadora” para a confirmação dessa pós-graduação e também pelo carinho e companheirismo sempre presente. A vocês o meu maior e sincero muito obrigado.

Ao professor Dr. Luis Felipe Dias Lopes, meu orientador, que me conduziu neste resgate de um tempo que já parecia perdido. Obrigado, Felipe, pela clareza, pela sinceridade e pelo auxílio em todos os instantes.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, na pessoa do seu Coordenador, professor Dr. Denis Rabschenlag, faço homenagem aos mestres, aos colegas, aos servidores, que todos, sem exceção, tiveram participação na consolidação deste objetivo.

Agradeço ao Sr. Sérgio Copetti, que permitiu e autorizou a coleta de dados em todas as empresas integrantes da Rede Super e, gentilmente, dispensou boa parte do seu tempo na concessão de entrevistas e discussão sobre o material coletado, emprestando o mais fiel caráter informativo.

Finalmente, agradeço ao professor Dr. Ivanor Müller pelas contribuições na banca de qualificação com suas leituras atentas e minuciosas deste trabalho e agradeço especialmente à professora Dr<sup>a</sup> Marta Duarte por ter aceito o convite para participar desta banca, e que, mesmo com todas as suas atribuições normais que são inúmeras, tão prontamente se dispôs a estar presente trazendo seu exemplo de dedicação, de competência de profissionalismo extremo e sua grande alegria, obrigado, Marta, por se tornar definitivamente uma pessoa decisiva em minha carreira profissional.

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

**FATORES DE COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS ORGANIZADAS  
EM REDES DE COOPERAÇÃO**

Autor: Marcelo Pastoriza Tatsch

Orientador: Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Data e Local da Defesa: 14 de abril de 2010, Santa Maria.

A transformação da economia mundial, que trouxe a queda das barreiras e fronteiras comerciais, apresenta um cenário propício para a prosperidade das grandes corporações, enquanto, as pequenas e médias empresas ganharam dificuldades adicionais para se manter em operação. Entretanto, com o surgimento das redes de cooperação, as pequenas e médias empresas, através da sua associação em redes de cooperação, tiveram a oportunidade de se reposicionar frente a esse novo cenário. Particularmente, os supermercados de bairros, que se inserem nesse contexto, puderam adquirir condições de competitividade frente às grandes cadeias de hipermercados que proliferaram neste ambiente. Com essa dissertação desenvolvida, procurou-se, através de um estudo de caso, identificar quais os fatores de competitividade alcançados por uma rede de supermercados em operação há mais 10 anos no mercado local. Foram observados e apontados os fatores que impulsionaram a rede ao longo desses anos de operação e os temas que merecem maior atenção e tratamento para eliminar possíveis pontos de ruptura na operação. Também assuntos que podem ser melhorados e trazer contribuição a cada uma das empresas associadas à rede e conseqüentemente à própria rede.

Palavras-chave: Médias e pequenas empresas (MEPs), competitividade, redes de cooperação, supermercados.

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

**FACTORS OF COMPETITIVENESS OF COMPANIES ORGANIZED  
IN COOPERATION NETWORKS**

Author: Marcelo Pastoriza Tatsch

Adviser: Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Date and Place of Defense: Santa Maria, April 14, 2010.

The transformation of the world economy that brought the collapse of borders and trade barriers brought a setting conducive to the prosperity of large corporations, while small and medium enterprises have gained additional difficulties to remain in operation. However, with the emergence of collaborative networks of small and medium enterprises through its membership in collaborative networks had the opportunity to reposition itself to face this new scenario. Particularly, the neighborhood grocery, which falls within that context might get to compete against the big hypermarket chains that have proliferated in this environment. With this thesis developed, it was through a case study to identify the factors of competitiveness achieved by a network of supermarkets in operation for over 10 years in local market. Were observed and pointed out the factors that pushed the network over the years of operation and points that deserve more attention and treatment to eliminate potential points of disruption in the operation and that can be improved and provide assistance to each of the network and associated companies hence the network itself.

Keywords: Medium and small enterprises (MSE), competitiveness, cooperation networks, supermarkets.

## ***LISTA DE ABREVIATURAS***

---

---

**MEPs – Médias e Pequenas Empresas**

**SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul**  
**SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais**

**SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial**

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

## ***LISTA DE TABELAS***

---

---

<b>TABELA 1</b> – Percentual de nascimentos e mortes de empresas, por porte, segundo tipo de ocorrência - 2002.....	22
---	----

## **LISTA DE FIGURAS**

---

---

<b>FIGURA 1</b> – Local da entrevista do colaborador.....	49
<b>FIGURA 2</b> – É funcionário desta Empresa antes da adesão à Rede.....	50
<b>FIGURA 3</b> – Mudou de função após da adesão da Empresa à Rede.....	50
<b>FIGURA 4</b> – Recebeu/participou de algum treinamento na Empresa.....	51
<b>FIGURA 5</b> – Recebeu/participou de algum treinamento pela Rede.....	51
<b>FIGURA 6</b> – Alteração no clima organizacional da empresa.....	52
<b>FIGURA 7</b> – Melhora nas condições de trabalho.....	53
<b>FIGURA 8</b> – Crescimento do nível de exigência na execução das tarefas.....	53
<b>FIGURA 9</b> – A empresa tomou a decisão acertada ao aderir à rede.....	54
<b>FIGURA 10</b> – Treinamento para adaptação ao funcionário da rede.....	54
<b>FIGURA 11</b> – Aumento do número de clientes.....	55
<b>FIGURA 12</b> – Aumento na difusão da imagem da empresa.....	56
<b>FIGURA 13</b> – Sua satisfação ao integrar uma empresa da rede.....	56
<b>FIGURA 14</b> – Quanto ao nível de clareza das informações comuns às empresas da rede.....	57
<b>FIGURA 15</b> – Nível de conhecimento dos objetivos da rede.....	57
<b>FIGURA 16</b> – Comparação entre as empresas apresentando o resultado de funcionários que já trabalhavam nelas antes da adesão à Rede.....	58
<b>FIGURA 17</b> – Comparação entre os funcionários para verificar se mudou de função após a adesão da Empresa à Rede.....	59
<b>FIGURA 18</b> – Comparação entre os funcionários para verificar se recebeu/participou de algum treinamento na Empresa.....	59
<b>FIGURA 19</b> – Comparação entre os funcionários para verificar se recebeu/participou de algum treinamento promovido pela Rede.....	60
<b>FIGURA 20</b> – Comparação na alteração no clima organizacional da empresa.....	60
<b>FIGURA 21</b> – Comparação na melhora das condições de trabalho.....	61
<b>FIGURA 22</b> – Comparação do crescimento no nível de exigência na execução das tarefas.....	61
<b>FIGURA 23</b> – Comparação quanto à tomada de decisão acertada ao aderir à rede.....	62

<b>FIGURA 24</b> – Comparação do treinamento para adaptação ao funcionamento da rede .....	62
<b>FIGURA 25</b> – Comparação do aumento do número de clientes .....	63
<b>FIGURA 26</b> – Comparação do aumento da visibilidade da empresa .....	63
<b>FIGURA 27</b> – Comparação da satisfação ao integrar uma empresa da rede .....	64
<b>FIGURA 28</b> – Comparação quanto ao nível de clareza das informações comuns à rede .....	64
<b>FIGURA 29</b> – Nível de conhecimento dos objetivos da rede .....	65
<b>FIGURA 30</b> – Crescimento no faturamento da empresa.....	66
<b>FIGURA 31</b> – Aumento no volume de vendas .....	66
<b>FIGURA 32</b> – Redução de preços na compra produtos/serviços.....	67
<b>FIGURA 33</b> – Aumento do número de empregados .....	68
<b>FIGURA 34</b> – Alterações e/ou investimentos em processos internos e/ou gestão ..	68
<b>FIGURA 35</b> – Inserção de novas tecnologias na produção e/ou comercialização ...	69
<b>FIGURA 36</b> – Melhor qualidade dos produtos/serviços .....	69
<b>FIGURA 37</b> – Aumento na variedade e diversidade de produtos.....	70
<b>FIGURA 38</b> – Aumento do número/circulação de clientes .....	70
<b>FIGURA 39</b> – Aumento da visibilidade da empresa .....	71
<b>FIGURA 40</b> – A gestão de marketing, no que se refere à propaganda e/ou divulgação de sua empresa, está adequada e equilibrada entre todos os filiados da rede .....	71
<b>FIGURA 41</b> – Quanto ao nível de confiabilidade no sistema de gestão da rede.....	72
<b>FIGURA 42</b> – Sua satisfação quanto ao grau de credibilidade dos dirigentes da rede .....	72
<b>FIGURA 43</b> – Quanto ao nível de envolvimento dos integrantes da rede com os compromissos estabelecidos .....	73
<b>FIGURA 44</b> – Quanto aos critérios de avaliação para ingresso na rede.....	73
<b>FIGURA 45</b> – Quanto aos critérios de avaliação para manutenção dos filiados da rede .....	74
<b>FIGURA 46</b> – Os associados da rede reconhecem e compreendem claramente os objetivos da rede .....	74
<b>FIGURA 47</b> – Quanto a sua participação no desenvolvimento da rede .....	75
<b>FIGURA 48</b> – Quanto ao seu nível de participação nas decisões da rede .....	75

<b>FIGURA 49</b> – Quanto ao nível de clareza das informações e senso comum da rede .....	76
<b>FIGURA 50</b> – Sua satisfação com relação aos objetivos da rede.....	76
<b>FIGURA 51</b> – A rede possui sistema de controle dos objetivos e processos comuns de todos os filiados.....	77
<b>FIGURA 52</b> – Há estímulo para ocorrer a integração entre as organizações que compõe a rede .....	77
<b>FIGURA 53</b> – Houve maior exposição na mídia.....	78
<b>FIGURA 54</b> – Após a adesão à rede, a empresa ganhou agilidade e flexibilidade na reposição de seus produtos .....	78
<b>FIGURA 55</b> – A distribuição de produtos comprados pela rede atende as necessidades da empresa.....	79
<b>FIGURA 56</b> – Crescimento de demanda por pessoal mais qualificado em função da adoção de novos sistemas, processos ou rotinas estabelecidas pela rede .....	79
<b>FIGURA 57</b> – Avaliação geral após o ingresso da Empresa à Rede .....	80

## ***LISTA DE ANEXOS***

---

---

<b>ANEXO A</b> – Questionário aplicado aos colaboradores .....	91
<b>ANEXO B</b> – Questionário aplicado aos proprietários.....	92

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1 Justificativa</b> .....	12
<b>1.2 Objetivos</b> .....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2. 2 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....	15
<b>2 CASUÍSTICA E MÉTODO</b> .....	16
<b>2.1 Pesquisa utilizada</b> .....	17
<b>2.2 Delimitação do tema</b> .....	17
<b>2.3 Participantes da pesquisa</b> .....	18
<b>2.4 Instrumento para coleta de dados</b> .....	18
<b>2.5 Técnica para análise dos dados</b> .....	19
<b>2.6 Limitações do estudo</b> .....	19
<b>2.7 Síntese do capítulo</b> .....	20
<b>3 REDES DE COOPERAÇÃO</b> .....	21
<b>3.1 Dificuldades das Pequenas e Médias Empresas</b> .....	21
<b>3.2 Redes de Cooperação como Alternativa de Competitividade</b> .....	23
<b>3.3 Processo de Formação de Redes de Cooperação</b> .....	28
<b>3.4 Tipologias de Rede</b> .....	33
3.4.1 Redes <i>Topdown</i> .....	33
3.4.2 Redes Flexíveis .....	34
3.4.3 Redes Verticais .....	34
3.4.4 Redes Horizontais .....	35
3.4.5 Convergência dos fluxos .....	35
3.4.5.1 Tipologia Transversal .....	36
3.4.5.2 Tipologia Longitudinal.....	36
3.4.5.3 Tipologia Ortogonal .....	37
3.4.5.4 Tipologia Planar.....	37

<b>3.5 Vantagens e dificuldades</b> .....	38
<b>3.6 Supermercados</b> .....	41
<b>3.7 Os supermercados e a competitividade</b> .....	43
<b>3.8 O surgimento da Rede de Supermercado Rede Super</b> .....	43
<b>3.9 Fatores de Sucesso</b> .....	48
<b>3.10 Síntese do capítulo</b> .....	48
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	49
<b>4.1 Síntese do capítulo</b> .....	80
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	82
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	86

## 1 INTRODUÇÃO

---

---

No cenário da economia globalizada, a concorrência ultrapassou os limites das fronteiras regionais e trouxe consigo resultados que podem comprometer os negócios desenvolvidos, principalmente, pelas Médias e Pequenas Empresas (MEPs). Essa tendência forçou a se organizarem de forma estruturada e conjunta aquelas empresas que buscam, além da sua sobrevivência, a competitividade com os novos concorrentes.

Isso trouxe a crescente reestruturação produtiva e os movimentos de cooperação, além das pressões para redução de custos e aumento de produtividade, formatando novos arranjos entre empresas. Tais arranjos oferecem a oportunidade para a formulação de novas políticas e estratégias. Em contrapartida, exigem uma postura comportamental diferente na busca dos novos objetivos organizacionais conjuntos. Assim, empresas de um mesmo setor de atividade abrem caminho para promover a modernização tecnológica e gerencial através de investimentos compartilhados, ações de cooperação e associação lucrativa.

Esse novo modelo de arranjo em que as empresas, mesmo que concorrentes, se unem, no mínimo, em função de um objetivo comum, apresenta vantagens e desvantagens. Neste estudo, pretende-se abordar alguns fatores característicos desses arranjos, com a finalidade de evidenciar a sua importância e descrever como contribuem efetivamente para o crescimento e, conseqüentemente, trazer aos seus cooperados os resultados desejados.

Associada à abertura da economia mundial, a formação do Mercosul, trouxe oportunidades e ameaças às operações comerciais de nossa região. Ao equilibrar os preços entre produtos importados e nacionais, respeitando as políticas econômicas de cada país membro, permitiu a diversificação de mercados e, em muitos casos, permitiu mudanças de hábitos do consumidor. Esse cenário foi amplamente favorável ao surgimento das redes de pequenas e médias empresas, gerando melhores oportunidades de negócios em função do aumento do poder de

negociação junto aos fornecedores se comparadas às tratativas quando realizadas de forma isolada.

Este estudo procura evidenciar e, particularmente, enfatizar os aspectos de competitividade, trazidos pela formação de redes empresariais, além de descrever seus principais reflexos junto às organizações que a compõe, segundo seus gerentes, diretores e associados.

Com o objetivo de esclarecer as questões relativas à formação de redes de cooperação, a revisão da literatura expõe uma análise dos sistemas de cooperação e formação de alianças estratégicas. Também apresenta alguns dos principais aspectos da evolução do mercado, relativo a abertura da economia, bem como aspectos de gestão estratégica e gestão operacional.

Os procedimentos metodológicos adotados para definição da população estudada, definição e seleção da amostra, assim como a coleta, tratamento e análise de dados obtidos serão realizados tomando-se por base o total das MEPs, organizadas e associadas a uma rede de supermercados na região de Santa Maria.

## **1.1 Justificativa**

O momento econômico no qual se desenvolveu a pesquisa apresenta uma economia globalizada que trouxe e promove grandes transformações mundiais nos sistemas produtivo e comercial. O poder do capital oportuniza aos grandes grupos o domínio de diversos setores da economia dos mais diferentes países e mercados. Contrapondo esse paradigma, de que grandes corporações tendem sobrepujar em competitividade diante de empresas menores, observa-se um volume significativo de formação de redes de cooperação interorganizacionais.

Essa prática vem se constituindo como excelente alternativa às MEPs, para garantir sua manutenção no mercado e também obter capacidade de competir com o alto poder do capital das corporações de grande porte.

As organizações, ao se associarem em redes, passam a possuir novos objetivos e também novos problemas. Passam por transformações internas, criam

novas expectativas com relação ao negócio, enfim, precisam se adequar ao novo sistema de operação requerido pela formação da rede. Esse ambiente, delimitado pelo objetivo comum dos associados ou franqueados, requer reformulações e adaptações nos processos produtivos e na gestão estratégica e operacional.

De maneira geral, as redes visam ao fortalecimento dos associados. Todas as iniciativas tomadas para a manutenção e crescimento das empresas ganham uma proporção mais ampla, fazendo com que cresça a complexidade do negócio e os resultados dessas mutações sejam potencializados. As conseqüências das ações tornam-se mais marcantes e visíveis tanto para a própria rede quanto para as organizações que a compõe e para a sociedade onde está inserida.

Como a formação de redes de cooperação é uma tendência e, atualmente, se constitui em alternativa que assegura condições às MEPs de competir com empresas de grande porte ou globalizadas, é importante verificar como essas redes estão estruturadas. Na região central do Estado, pode-se verificar o constante movimento nesse sentido, além de perceber que se acentua o crescimento de novas relações inter-empresas.

Como o mercado de Santa Maria é formado por empresas, em sua grande maioria, familiares, o processo de formação de redes de cooperação ganha um ingrediente de dificuldade maior. Os traços culturais de cada organização, geralmente, é muito forte e as mudanças requeridas podem encontrar nesse fator um grande obstáculo ao desenvolvimento pleno da rede.

Em contrapartida, a região estimula o desenvolvimento de alguns negócios, em especial do comércio. A cidade de Santa Maria é um pólo cultural regional e também abriga grande contingente de funcionários públicos civis, militares e estudantes, o que a torna uma cidade com grande demanda, particularmente, de bens de consumo, mas com poder de compra limitado.

Tal característica infere que as empresas estejam sempre atentas às variáveis que podem agregar valor aos seus produtos ou serviços. Como o mercado exige a colocação de produtos e serviços ao consumidor cada vez com maior qualidade e baixo custo, a gestão dos recursos financeiros disponíveis, a gestão de

marketing e o acerto na adoção dos processos de logística adequados tornam-se imprescindíveis.

Por outro lado, com surgimento das redes de cooperação entre empresas na região de Santa Maria, fica evidente a sua importância social para a comunidade local. Essas redes podem garantir maior longevidade às MEPs locais, proporcionando oportunidade de emprego e estimulando o empreendedorismo.

Nesse sentido, as redes contribuem para que o consumidor, de maneira geral, tenha maior oportunidade de escolha, praticidade de acesso, pois pode procurar o produto ou serviço mais adequado a sua realidade. Isso permite que a tendência à formação de redes se consolide e oportunize maiores estudos a seu respeito, criando condições de maior difusão e exploração em outras regiões.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Identificar quais os fatores que motivaram os empresários entrevistados a aderir ao sistema de Redes de Cooperação e analisar o comportamento desse sistema ao longo dos anos de funcionamento.

### **1.2. 2 Objetivos Específicos**

- Verificar e analisar a qualidade das relações entre as organizações associadas;

- Identificar os fatores que proporcionam condições de competitividade às empresas associadas à rede ante as instituições de maior porte;

- Identificar os fatores que motivaram as empresas a participar da rede;

- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos decorrentes da operação em rede.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este estudo é composto por 4 capítulos, o primeiro apresenta a introdução do tema da pesquisa, juntamente com a justificativa da elaboração do trabalho, a definição dos objetivos que se pretende atingir e a estruturação em que o trabalho é apresentado.

O segundo capítulo trata da metodologia da pesquisa, na qual são expostos os instrumentos utilizados para coleta de dados, a forma de aplicação desses instrumentos, a técnica de análise aplicada para a elaboração das conclusões e as limitações do presente estudo.

A revisão da literatura que versa sobre o tema foi abordada a partir do terceiro capítulo, enfatizando o cenário que envolve as MEPs, suas características, suas dificuldades e como a formação de redes se constitui em alternativa para tornar as empresas competitivas. Ainda houve a abordagem sobre os processos de formação de redes, suas tipologias, as vantagens e dificuldades da operação em redes. Há ainda outro título que trata especificamente dos supermercados e, finalizando, é apresentada a entrevista com o Presidente da Rede Super, na qual é descrito o surgimento dessa rede.

## **2 CASUÍSTICA E MÉTODO**

---

---

Para pesquisar, é necessário que se tenham bem definidos alguns conceitos dessa prática. A pesquisa como método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação; é a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa (SILVA e MENEZES, 2001. p. 26).

Também, pesquisa pode ser entendida como uma atividade voltada para a solução de problemas, composta de busca, indagação, investigação, e vem a ser a atividade que permite a elaboração de um conjunto de conhecimentos, que auxilia na compreensão da realidade e orienta as ações (PÁDUA, 2000, p. 31). Assim, infere-se que toda a pesquisa tem uma intencionalidade, que consiste em elaborar um conjunto de conhecimentos a fim de compreender ou transformar a realidade.

A pesquisa procura, através de questionamentos, identificar o método, quais ferramentas foram usadas e em qual população foi realizado o trabalho (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 34).

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.

Nesse sentido, pretende-se desenvolver uma pesquisa qualitativa exploratória, a fim de permitir uma investigação planejada sobre o tema. Essa investigação busca apresentar conclusões que possam auxiliar atuais e futuros empreendedores na condução do seu próprio negócio e na adoção de estratégias de crescimento adequadas à sua realidade.

## **2.1 Pesquisa utilizada**

No presente estudo, desenvolveu-se pesquisa bibliográfica e de campo, elaborada a fim de coletar informações acerca dos fatores de competitividade de uma rede de cooperação no setor de supermercados em Santa Maria.

A pesquisa bibliográfica proporciona aprofundar o tema proposto segundo a percepção dos autores, servindo fundamentalmente para parametrizar e confrontar as experiências do pesquisador com a realidade encontrada, verificada a partir da pesquisa de campo.

Por sua vez, a pesquisa de campo vai trazer informações e conhecimentos de determinado problema, do qual se pretende obter respostas ou realizar o levantamento de prováveis hipóteses que se queira comprovar. (LAKATOS e MARCONI, 1995, p. 167).

Com essas características, a pesquisa proposta habilita-se a trazer informações suficientes e capazes de descrever o perfil da rede observada. Nesse sentido, procura identificar seus pontos fortes e pontos fracos, confrontando-os com o descrito pelos autores que versam sobre o tema e contribuindo, desta maneira, com os gestores da rede.

## **2.2 Delimitação do tema**

A presente pesquisa foi realizada numa rede de supermercados em Santa Maria com o objetivo de verificar os fatores de competitividade reunidos pelos supermercados, a partir da adesão a esta rede.

Com o intuito de estudar a variabilidade entre as respostas atribuídas pelos pesquisados ao instrumento de pesquisa, utilizou-se a análise de variância, seguida do teste de Duncan para comparação das médias aritméticas.

### **2.3 Participantes da pesquisa**

A pesquisa foi aplicada em supermercados associados à Rede Super, sediados na cidade de Santa Maria. A Rede Super, que atualmente possui 56 franqueados, dos quais dez têm sede em Santa Maria, e 46 unidades em outras cidades da Região Centro do Estado. Esse número pode ser alterado a qualquer momento em razão dos critérios que determinam a permanência de cada filiado à rede.

Os supermercados que participaram do estudo foram: Supermercado Copetti, que possui três estabelecimentos e 57 empregados; Supermercado Sthangerlin, que possui dois estabelecimentos e 55 empregados; Supermercado Bertagnolli, com 02 lojas e 43 funcionários; Supermercado Pozzobon, com duas lojas e 53 empregados; Supermercado Feltrin, com um estabelecimento e 62 empregados.

Nesta coleta de dados, obtiveram-se informações sobre a situação dos supermercados integrantes da rede, contrastando o cenário percebido antes e após sua adesão, segundo a percepção de seus proprietários e colaboradores.

### **2.4 Instrumento para coleta de dados**

Para obter informações relevantes ao estudo proposto, foram elaborados questionários que foram distribuídos e aplicados em 100% dos proprietários dos estabelecimentos integrantes da rede e, para parte dos colaboradores sob amostragem estatística.

Os dados foram coletados através de questionários fechados, divididos para os proprietários e para colaboradores, os quais continham 28 e 14 questões, respectivamente (Anexos A e B). As perguntas para ambos os públicos têm o mesmo enfoque, o que permitirá observar o caráter comprobatório das respostas.

As questões quantitativas tiveram opções de resposta baseadas na escala de Likert, que permite respostas com níveis variados de classificação. Para avaliar a

importância dos quesitos relevantes para a avaliação, as respostas variavam de “muito ruim” a “muito bom”, numa escala de 1 a 5, e o questionário aplicado foi elaborado segundo a relevância dos critérios para a qualificação do estudo da pesquisa.

## **2.5 Técnica para análise dos dados**

Concluída a coleta e tabulação dos dados levantados, será aplicada uma estatística descritiva com a utilização de um software específico.

Num segundo momento, será utilizado o cruzamento de algumas variáveis tomadas duas a duas, a fim de aprofundar as conclusões buscando elementos que poderão ter relevância dentro das diversas variáveis, relacionadas às hipóteses.

Utilizou-se os *softwares* *Statistica 7.1* e *JMP 7* como auxílio para a análise dos dados.

## **2.6 Limitações do estudo**

Os dados resultantes da pesquisa podem apresentar variações da realidade, em função da percepção de cada entrevistado no momento de responder ao questionário.

Há também o fator ‘influência do entrevistador’ que pode induzir as respostas. O entendimento muda com o passar do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno em investigação. Independentemente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e da metodologia utilizada, há limitações que devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre a pesquisa (MORAES, 2006, p. 91).

## **2.7 Síntese do capítulo**

Neste capítulo, foi realizada a explanação dos métodos de pesquisa a serem utilizados para o desenvolvimento do presente estudo, dando ênfase à pesquisa utilizada, à delimitação do tema, aos participantes da pesquisa, ao instrumento de coleta e às técnicas de análise dos dados, além das limitações do estudo.

No capítulo seguinte, desenvolver-se-á a discussão sobre redes de cooperação.

## **3 REDES DE COOPERAÇÃO**

---

---

A economia nacional vem passando por grandes transformações em função da abertura internacional ao comércio, ocorrida na década de 90. Tal abertura tornou-se fator indispensável ao desenvolvimento da economia nacional, trazendo novas tecnologias, equalização de preços, trouxe o ganho na qualidade dos produtos e a especialização das atividades de algumas nações, por meio de sua dotação de fatores produtivos, além da obtenção de economias de escala.

### **3.1 Dificuldades das Pequenas e Médias Empresas**

Há muito tempo, o Brasil aparece entre os países que apresentam alto índice de abertura de novas empresas, caracterizando-se como um País de empreendedores. Sem explorar a origem desse fenômeno, mas observando a alta taxa de mortalidade desses novos negócios, pode-se inferir que as empresas encontram muitos obstáculos para sua maturação e, por conseqüência, não conseguem atingir a longevidade.

Estratificando desse universo das Pequenas e Médias Empresas (MEPs), verifica-se que estas são freqüentemente lembradas por suas limitações de recursos e falta de controle sobre o ambiente externo (LEON, 1998). O porte dessas empresas implica desvantagens como menores escalas de compra e de produção, limitações na negociação para compra de equipamentos, materiais e diversos serviços. Face às desvantagens, a taxa de **falência** das MEPs é maior do que a das grandes empresas, segundo a tabela a seguir:

Tabela 1 - Percentual de nascimentos e mortes de empresas no Brasil, por porte, segundo tipo de ocorrência – 2002.

Tipo de Ocorrência	Percentual de nascimentos e mortes de empresas por porte				
	Total	Faixas de pessoal ocupado			
		0 a 4	5 a 19	20 a 99	100 a mais
Nascimentos em 2002	720.405	675.610	39.866	4.555	374
Percentual em relação ao total dos nascimentos	100,0	93,8	5,5	0,6	0,1
Mortes em 2002	461.414	442.296	16.653	2.150	315
Percentual em relação ao total das mortes	100,0	95,9	3,6	0,5	0,1

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2001-2002.

Pode ainda haver mais desvantagens vinculadas às restrições para investimento em atividades de treinamento, pesquisa de mercado, logística e pesquisa, e às dificuldades decorrentes da estrutura gerencial que, geralmente, é pouco formalizada, não possui controles quantitativos, enfatiza resultados de curto prazo, e possui tomada de decisão intuitiva (LEON, 1998).

No entanto, empresas de menor porte traduzem-se em estruturas simples (LEON, 1998) e canais curtos de comunicação, portanto, mais flexíveis. Tal flexibilidade proporciona condições favoráveis para implementação de ações voltadas à melhoria da competitividade, apesar das desvantagens já evidenciadas.

É necessário considerar a importância das MEPs para a economia, pois há a geração de empregos diretos e indiretos (IBGE, 2002). Além disso, essas empresas provocam influência competitiva nas cadeias produtivas ao elaborar bens de qualidade, melhorando ainda a competitividade de empresas maiores (KRUGLIANSKAS, 1996). Isso faz com que sua existência seja vital, sob o ponto de vista econômico.

Essa afirmação sustenta o crescente número de formação espontânea ou estimulada de redes de empresas, em que as MEPs buscam, através do compartilhamento e racionalização dos seus recursos, atingirem objetivos palpáveis

e compatíveis com a finalidade principal de ganho de vantagem competitiva. Assim, a soma dos recursos escassos conduz ao potencial de negociação maior.

### **3.2 Redes de Cooperação como Alternativa de Competitividade**

As mutações na economia mundial vêm apresentando uma série de novos fatores de relações comerciais e uma das principais tendências que vêm se intensificando no contexto, à luz do marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relação intra e interempresas, sobretudo aquelas envolvendo pequenas e médias organizações.

A formação e o desenvolvimento de redes de empresa vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento, México, Chile, Argentina e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2000, p. 34).

Para obter condições de competir, algumas MEPs passaram a formar redes de empresas em diversos países, tanto desenvolvidos como em desenvolvimento. Na Itália, a partir dos anos 1970, por exemplo, as redes formaram-se na região da Emilia Romagna, pela iniciativa de empresários influenciados pela cultura local (PUGA, 2002, p. 30).

Em outros países, órgãos governamentais e não governamentais passaram a fomentar a formação dessas redes, adaptando-as às mais diversas culturas. A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, possui ações para formação de redes nos países em desenvolvimento como México, Jamaica, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Marrocos, Paquistão, Índia, entre outros (PUGA, 2002).

No Brasil, evidenciam-se as iniciativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e, no Rio Grande do Sul (RS), as pequenas empresas vêm também recebendo o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), utilizando o programa “Redes de Cooperação” e contando com a parceria das universidades e faculdades estabelecidas no Estado.

Ao criar condições vantajosas, antes acessíveis apenas às empresas de maior porte, é possível obter e manter outras vantagens que transcendem as resultantes pelo tamanho. As redes, quando bem administradas, podem permitir ganhos de competitividade às MEPs.

Como exemplo de vantagens que podem ser almeçadas pelas empresas participantes de redes de cooperação dos mais diversos tipos, pode-se citar: proteção contra o ambiente externo, acesso a informações; entrada em novos mercados; difusão de tecnologia; redução de custos de produção; maior facilidade para a introdução de produtos no mercado; superação de barreiras legais e negociais; manutenção da estabilidade de mercado; aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades; redução de incerteza ; diminuição de rivalidade ou ameaças contratuais; aprendizagem organizacional (KLOTZKE, 2002).

Mesmo sendo a formação de redes uma alternativa estratégica viável para as MEPs, através das possíveis vantagens apontadas anteriormente, alguns custos devem ser considerados. Um desses custos é a complexidade do gerenciamento das redes, o qual lida com situações que não são tratadas pela teoria tradicional de administração (KRUGLIANSKAS, 1996).

Como a formação das redes não é imposta, existindo por opção individual , a cooperação é recomendável quando os benefícios suplantam os custos e, cabe aos participantes das redes utilizar as mais diversas habilidades gerenciais para diminuir os custos de cooperar, possibilitando a eles que obtenham os benefícios da formação de redes de empresas, tornando-as mais competitivas (KLOTZKE, 2002).

O Estudo do Comitê Seletor da House of Lords (1985), sobre comércio ultramarino, entende competitividade de uma empresa como:

“Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seus competidores domésticos. Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários”.

Na mesma senda, constata-se que, tão importante quanto a abertura ao comércio de bens e serviços, é a participação dos países nos mercados financeiros, obtendo recursos via empréstimos, colaborando com a formação de poupança

doméstica e possibilitando maior nível de investimentos internos, resultando assim num fluxo de capital indispensável à abertura do mercado concorrencial.

A concorrência para as MEPs tornou-se mais acirrada ainda com a vinda de investimentos através de grandes grupos internacionais, formação de “joint ventures”, ao mesmo tempo em que o fluxo de capital contribuiu para maior desenvolvimento da economia nacional. As principais motivações dominantes em “joint ventures”, segundo pesquisa realizada (AGAS, 2002) são:

- *obtenção de meio de distribuição e prevenção contra concorrentes: 35%;*
- *ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação de negócios: 25%;*
- *obter economia de escala e atingir integração vertical: 20%;*
- *superar barreiras legais: 20%.*

Tendo em vista a supremacia da força e poder de competitividade dos grandes grupos, as MEPs, via associação em redes de cooperação, desenvolveram novas formas de organização criando condições de beneficiarem-se da ampliação das possibilidades do mercado emergente.

Nesse contexto, a criação de blocos econômicos, como o Mercosul, que tem como objetivo incentivar o comércio entre os países membros, contribui para oportunizar essa diversificação. Nesse mercado, há maior necessidade das empresas manterem-se atualizadas em relação às políticas de exportação e importação de produtos e serviços, que representam fator de competitividade no que se refere a preços e qualidade, reforçando assim o poder adquirido pelas empresas que se associam em redes de cooperação.

Por essa razão, redes têm recebido crescente atenção na literatura organizacional, como decorrência, dentre outros motivos, de sua aplicação nas mais diversas esferas da sociedade. Seu emprego como alternativa de expansão em setores competitivos como os farmacêuticos, biotecnologia e automobilísticos, bem como por organizações não econômicas, tais como ONGs, universidades e centros de pesquisa são mais comuns.

Portanto, as redes constituem formas correntes de cooperação e colaboração, permitindo a realização de transações entre agentes, públicos ou privados, com base em acordos formais assentados na confiança entre as partes com orientação em objetivos estratégicos comuns e concretos, complementando as organizações convencionais (WOOD Jr. e ZUFFO, 1998).

Ainda há muito a explorar quando se trata de redes de cooperação, principalmente por constituir-se numa nova forma de arranjo organizacional. Trata-se de um momento de transição no qual cabe ressaltar, ( SOUZA, 1993):

- *o intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;*
- *as crescentes flutuações dos mercados;*
- *a diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos;*
- *as empresas em muitos países defrontam-se com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.*

A partir das afirmações do autor, emerge o contexto da integração entre empresas, cuja intensificação das relações de cooperação interempresas está vinculada a uma tendência crescente da divisão de trabalho. Quanto maior o avanço na direção de um novo padrão industrial, mais consolidadas tendem a ser as alianças entre empresas. (SOUZA, 1993).

Segundo Ribault et al. (1995), existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. Essas alianças são constituídas para atacar mercados específicos, com o objetivo de se apossarem de partes de mercados frente àqueles concorrentes que se encontram em desvantagem em relação às empresas ligadas por alianças estratégicas. Por sua vez, a estratégia subjaz em vários objetivos:

- *A dimensão crítica a partir da qual se pode ocupar uma posição dominante no mercado;*

- *O reforço das redes de distribuição, para reforçar ainda mais esse domínio de mercados;*

- *A colocação em comum das atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento, por vezes chamada de “cross fertilization”.*

De maneira geral, as alianças são uma forma de cooperação entre empresas distintas com mesma finalidade. A cooperação empresarial pode se dar sob três modalidades: a comercial, a industrial e a financeira.

A cooperação comercial baseia-se, fundamentalmente, na comercialização e distribuição de um produto ou de determinado serviço. As empresas concordam sobre as modalidades de distribuição, sem que existam limites de compra ou venda, podendo, em alguns casos, gerar assistência técnica no mercado ou na formação do pessoal. Exemplos dessa modalidade são os contratos de exclusividade ou franquias.

A cooperação industrial sustenta-se nos aspectos produtivos, tendo como objetivos produzir determinado bem, aglutinando os seus respectivos recursos e capacidades. A principal característica dessa forma de cooperação é que todas as partes assumem o risco da operação.

Na cooperação financeira, as empresas ingressam, unicamente com o capital ou através da aquisição de ações. Essa modalidade de cooperação refere-se, principalmente, às instituições nacionais ou internacionais dedicadas a uma atividade financeira e, que na maioria dos casos foram criados com o objetivo de apoiar projetos de desenvolvimento empresarial.

Para Ribault et al. (1995), a sociedade de empresas, por vezes chamada de redes de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. Complementam-se através de planos técnicos, meios produtivos e comerciais, redes de distribuição, e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade. Por outro lado, a constituição em rede pode também se traduzir, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Assim cada uma das empresas é responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

Tratando-se especificamente de MEPs, a cooperação pode assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. (RIBAULT et al., 1995). Para ser efetiva, no entanto, essa forma de cooperação necessita de troca de informação entre várias empresas, do estabelecimento de intercâmbio de idéias, do desenvolvimento de visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e solução das dificuldades dos parceiros, o que, em síntese, significa abandonar o individualismo, ser tolerante e aceitar o concorrente como um semelhante. No contexto atual, globalizado e altamente competitivo, o associativismo é a forma das pequenas empresas conseguirem força competitiva, pela união de esforços (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Portanto, as redes de empresas têm início através do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas. No entanto, todas devem ter como objetivo simultâneo realizar atividades comuns, permitindo-se concentrarem-se e especializarem-se em suas atividades principais (*core business*), obtendo vantagens como melhoria da produtividade, redução de custo, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão de obra e fornecedores, tendo ainda o aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e programas governamentais.

### **3.3 Processo de Formação de Redes de Cooperação**

Assim como um produto, uma aliança também possui um ciclo de vida com fases pré-definidas. A consideração de aspectos referentes a cada fase do processo de formação das redes é relevante. Dentre as diversas fases, a seleção de parceiros e o planejamento da aliança recebem maior atenção na bibliografia. Dentre os pontos destacados, a entrada de um novo parceiro recebe nota especial, porque se considera que pode prejudicar ou mesmo melhorar a posição competitiva de um dos envolvidos, devendo-se considerar a posição que a rede terá após a entrada do novo integrante. Há ainda outras questões como compatibilidade e equilíbrio de contribuições e obrigações que devem ser considerados.

No entanto, o importante é que os novos parceiros devem ter valores e convicções que estejam de acordo com os utilizados pela rede e devem possuir as habilidades internas necessárias para que o acordo proposto empreste vantagens para todos os envolvidos.

Cada novo ingressante na rede, deve também realizar um planejamento próprio, onde o primeiro pré-requisito é que os objetivos para a rede estejam de acordo com os objetivos da empresa. Um bom planejamento pode auxiliar na economia de custos e tempo necessários para alterações posteriores. Nessa fase, entendem-se os riscos da aliança e planejam-se ações para lidar com esses riscos, criando um plano de ação com objetivos fixos, e se determina o escopo do funcionamento e ajustando a alocação de recursos para a empresa e para a rede.

Outra característica relevante em relação à formação da rede refere-se à estruturação física e organizacional. Aspectos como a padronização de atendimento a clientes, layout, equipamentos, uniformes, entre outros podem auxiliar no aumento de confiança e consolidação de identidade de rede.

De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Nas redes de empresas, há a possibilidade de configurarem-se redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* (agrupamentos), ou como redes de cooperação.

Para que uma rede tenha sucesso, destacam-se como necessárias estratégias e culturas definidas, contribuição comparável de cada aliado, forças compatíveis e inexistência de conflitos de interesses. Segundo Ross e (1996), podem nascer forças competitivas em alianças estratégicas com:

- *Combinação de esforços em relação aos fornecedores para obter maior poder de barganha de compras e contratos de longo prazo;*
- *Combinação de esforços em relação aos consumidores oferecendo uma ampla gama de produtos e força de vendas;*
- *Combinação de esforços em relação ao desenvolvimento de novas tecnologias;*

- *Combinação de esforços em relação aos novos entrantes, criando barreiras para impedir/diminuir o número de participantes independentes no negócio.*

Na formação de redes, as empresas podem, também, adotar a competição por diferenciação de produtos, dando ênfase na tecnologia de produto associado ou não a um nicho de mercado. Pode ainda, competir por lideranças de custos, implicando trabalhar com economia de escala e por flexibilidade/custo, ao participar de redes de empresas flexíveis, como, por exemplo, os consórcios.

A formação de redes com orientação estratégica pode ocorrer pelo modelo “rede *topdown*” ou modelo japonês, em que há integração das empresas em função de uma empresa-mãe, que coordena sua cadeia de fornecedores e sub-fornecedores, diminuindo as divergências entre os participantes, ou, ainda, na forma de consórcio, no qual cada empresa participa formando uma empresa virtual de inter-relações, voltada a objetivos mais amplos ou de forma mais restrita. Segundo Casarotto e Pires (2001):

- *Formação de produto;*
- *Valorização do produto;*
- *Valorização da marca;*
- *Desenvolvimento de produtos e serviços;*
- *Comercialização;*
- *Exportações;*
- *Padrões de qualidade;*
- *Obtenção de crédito.*

Este arranjo organizacional mostra que a cooperação entre pequenas e médias empresas, assim como a globalização, tornou-se um processo irreversível, de modo a garantir competitividade. Desse modo, são explorados, no âmbito da empresa, fatores como flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade, entre

outros. Assim, os pequenos supermercados encontram um modo de se tornar competitivos ante os grandes do segmento.

Conforme pesquisa anual de comércio varejista, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e divulgada em 11 de junho de 2002, o segmento de hipermercados e supermercados passou a liderar o comércio varejista na última década, ganhando o espaço das lojas de departamentos, eletrodomésticos, móveis e setores do comércio de produtos alimentícios. Tal fenômeno os conduziu dos 19,1% em 1990 para 24,9% em 2000. A pesquisa demonstra que o número de lojas dos 500 maiores supermercados caiu, porém as lojas que permaneceram se tornaram maiores ainda. A margem de comercialização do grupo dos maiores hiper e supermercados cresceram de 18,3%, em 1990, para 24,1%, em 2000.

Ribault et al. (1995) também cita os inconvenientes na formação de uma rede. Como a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa e só existe pela vontade dos dirigentes interessados, há um risco de instabilidade a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos de apoio mútuo. O autor cita como exemplo a empresa italiana Benetton, dita como uma “rede de redes”. A estrutura da Benetton compreende, essencialmente, a nível central, um núcleo de concepção que cria os modelos, cores e materiais, bem como a função controle da gestão. Este núcleo coordena e dirige diversas redes, entre as quais a rede de produção, a rede de venda e retalho, a rede de informação e a rede financeira.

De acordo com estudos de Casarotto e Pires (2001), pequenas empresas são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. No entanto, se essas pequenas empresas puderem agregar vantagens em funções como logística e tecnologia ou marca, terão maiores chances de competição. De acordo com o autor, considerando-se um negócio qualquer, ele pode ser dividido em algumas funções-chave, como:

- *P & D (pesquisa e desenvolvimento);*

- *Logística de aquisições;*

- *Produção;*
- *Tecnologia de gestão;*
- *Logística de distribuição;*
- *Marketing.*

Caso se faça nova subdivisão, cada uma das funções-chave se desdobra em:

- *P & D – atualização setorial, desenvolvimento de produtos e tecnologia de processos.*
- *Logística de aquisições – compras, estocagem de materiais e transporte de materiais.*
- *Produção – produção interna, custos, flexibilidade, logística de produção e produção externa.*
- *Tecnologia de gestão – recursos humanos, qualidade, planejamento e gestão financeira.*
- *Logística de distribuição – estocagem de produtos, transporte de produtos e redes de distribuição.*
- *Marketing – atualização setorial, marca, vendas, atendimento (responsividade) e assistência.*

Sob o aspecto da cultura organizacional, é importante avaliar se não haverá grandes choques em função das culturas de cada empresa associada à rede. No momento em que é formada uma organização, inicia o desenvolvimento de sua cultura e “a cultura atual é produto de seu passado”, completa (Nardy 1999; p.72). Antes de iniciar um novo processo de transformação e de inovação, precisa-se saber como e por que uma empresa foi constituída. Também, quais os valores presentes no ambiente na época em que foi fundada a empresa, quais as idéias, as crenças, os ideais e valores que moveram os empreendedores e seus colaboradores mais íntimos.

Contextualizando os conceitos de *marketing*, Fleury et al (1999) comenta que, com a evolução dos conceitos de *marketing*, das práticas de segmentação de mercado e do lançamento de novos produtos, juntamente com o surgimento de novos e variados formatos de varejo, os canais de distribuição estão se tornando cada vez mais complexos. Por outro lado, a busca da competitividade associada ao aumento do número de membros integrantes do canal de distribuição, faz com que torne mais frágil a coordenação ou integração dos processos de negócios que interligam os diversos participantes do canal de distribuição. Cabe ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, a coordenação e a integração de seus vários membros participantes, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas.

Nesse sentido, é importante que a rede tenha subsídios que a levem a aplicar com acerto todas as iniciativas relativas aos conceitos de *marketing*, logística e gestão. Dessa forma, haverá melhores condições de minimizar os riscos da atividade e será possível utilizar a estrutura como um processo facilitador do negócio.

### **3.4 Tipologias de Rede**

Como o objetivo principal das redes de empresas é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si e, por este ser um modo de associação por afinidade de natureza informal que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento, os autores não conseguem chegar a uma classificação uniforme quanto às redes de empresas. Isso porque as classificações são feitas considerando enfoques distintos, o que não permite afirmar que as classificações não são necessariamente antagônicas ou excludentes.

#### **3.4.1 Redes *Topdown***

No modelo de redes *topdown*, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa-mãe. É uma rede na qual o

fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade e tampouco possui poder de influência sobre a rede. É chamado de modelo japonês. A relação é feita de modo sincronizado, procurando-se negar as divergências e impedir os conflitos (CASAROTTO e PIRES, 2001, p. 36).

#### 3.4.2 Redes Flexíveis

Já o modelo de redes flexíveis de pequenas empresas tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas. As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados (CASAROTTO e PIRES, 2001, p. 37).

#### 3.4.3 Redes Verticais

Segundo Santos et al. (1994), as redes verticais de cooperação são normalmente encontradas no caso em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos, ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Nas redes horizontais de cooperação, as pequenas e micro empresas são estimuladas a cooperar entre si.

A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças ou partes componentes. Também se caracteriza por passar por vários estágios durante o processo de produção. Nesse caso, as empresas envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica.

Amato Neto (2000) cita que os complexos industriais como casos particulares de redes verticais. Para esse autor, os complexos industriais constituem um corte no sistema produtivo que agrupa conjuntos de atividades estreitamente inter-relacionadas, proporcionando uma visão orgânica da economia.

#### 3.4.4 Redes Horizontais

As redes horizontais de cooperação abrangem empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação. Por envolverem concorrentes diretos, esse processo está mais sujeito a conflitos do que o das redes verticais.

As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam ou lançar e manter nova linha de produtos.

Ainda, as redes podem ser descentralizadas ou centralizadas. Um modelo de rede, baseado em etapas produtivas de forma modular e pequena escala de produção, caracteriza arranjos descentralizados, o que é típico dos distritos industriais, onde não há o controle de qualquer agente superior. Nas redes descentralizadas, os arranjos podem ser horizontais ou verticais, onde há exigência de especialização das pequenas firmas em módulos específicos de produção, mas que também exigem compatibilidade ou padronização técnica. Já as redes centralizadas, ou *core networks*, são organizadas em torno de uma única empresa, para as quais as firmas satélites fornecem insumos intermediários.

#### 3.4.5 Convergência dos fluxos

Castanha, 1999, destaca mais um critério para classificação da constituição das redes baseado na convergência dos fluxos e não apenas nas direções, e, segundo o autor esta classificação é a mais adequada, uma vez que o local dos fluxos geralmente coincide com o depositário da cooperação. Nesse sentido, o autor

utiliza quatro tipologias de redes: transversal, longitudinal, ortogonal e planar (CASTANHA, 1999).

#### 3.4.5.1 Tipologia Transversal

Neste modelo, os fluxos são voltados para os produtos, vindo dos fornecedores e indo para distribuidores e consumidores, passando e convergindo em uma área de montagem. A produção concentra-se em uma única empresa, com a montagem final realizada ou pelos mesmos co-produtores participantes ou por um centro criado especificamente para a essa operação.

As redes *topdown* e as redes flexíveis se encaixam nessa tipologia. Se a montagem for feita por uma única empresa, a marca liga-se à empresa-mãe. Se for realizada por co-produtores e empresa-rede, normalmente é associada a uma marca que representa a rede como um todo, sem se confundir com as marcas específicas das empresas participantes.

#### 3.4.5.2 Tipologia Longitudinal

Nesta tipologia, os fluxos convergem na gestão do suprimento ou na gestão da distribuição. As empresas, os fornecedores e os distribuidores comuns se organizam para ganhar em escala e, também, em competências complementares (CASTANHA, 1999, p. 145).

O principal diferencial dessa tipologia é a presença de uma central de suprimentos ou de distribuição, que planeja e gerencia as relações das empresas-membro. Assim, essas relações podem concorrer em uma mesma indústria como também serem complementares, utilizando os mesmos insumos e canais de distribuição. Há, ainda, a possibilidade de permanecer como simples usuárias não concorrentes, utilizando os mesmos suprimentos ou distribuidores apenas para ganhar escala.

#### 3.4.5.3 Tipologia Ortogonal

É outra convergência baseada nos fluxos e ocorre quando estes se concentram em uma função ou atividade-chave comuns às cadeias de valor das empresas constituintes da rede (CASTANHA, 1999).

#### 3.4.5.4 Tipologia Planar

A tipologia planar, por sua vez, configura-se por meio de combinações aplicadas nas tipologias anteriores, admitindo-se que elas não são mutuamente excludentes. Castanha (1999) enquadra nessa tipologia todas as outras configurações que não apresentam uma uniformidade em seus fluxos ou aquelas que não podem ser bem explicadas pelas demais tipologias.

Afirma Vazquez-Barquero (1995), as redes de cooperação complementam as organizações convencionais e neutralizam os efeitos perversos da burocracia e permitem estabelecer relações informais entre as organizações, o que facilita a tomada de decisões e a sua execução.

SILVA (2004) conclui em seus estudos que as micro e pequenas empresas, quando agregadas às suas empresas pares, alcançam maior produtividade e melhores preços finais para seus produtos. Logo, passam a ter maior poder de barganha frente à concorrência e fornecedores. Além disso, a cooperação incentiva o senso de responsabilidade e a confiança entre seus integrantes.

Amato Neto (2000, p. 147) entende que as novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimentos e de informações. Em virtude disto, a emergência das redes de cooperação produtiva, manifestadas em suas diferentes formas, sejam elas organizações virtuais, incubadoras de empresas, parques tecnológicos e outras, ganham destaque especial, tanto na vida das organizações privadas como das organizações públicas. Baseando-se em seus estudos e análises, Amato Neto (2000) aponta para as possibilidades de formação ou desenvolvimento de formas cooperativas de trabalho, de produção e das redes de cooperação produtiva entre

empresas, setor público, universidades, centros de pesquisas, e outros agentes econômicos, que se mostram como uma tendência universal e irreversível.

### 3.5 Vantagens e dificuldades

A efetiva vantagem para a rede reside basicamente na escolha dos parceiros ideais. A confiança torna-se fator imprescindível para sua consolidação. Mesmo que os associados ou franqueados tenham opiniões divergentes sobre a maneira de agir, havendo confiança mútua, as estratégias se ajustarão a cada empresa com o passar do tempo .

Para esse mesmo autor, o estabelecimento da confiança faz com que as empresas se tornem duradouras e focalizem as suas necessidades de uma maneira conjunta, o que seria a primeira vantagem pós-criação da rede. Advertindo a este fato, Gomes e Casseres (1999) salienta a importância da existência de uma aliança estratégica coerente, associada a um plano estratégico previamente definido.

Em seguida a estes cuidados iniciais, o desenvolvimento de competências complementares trará a segunda vantagem em uma rede recém formada. Por exemplo, estratégias de marketing coletivo da nova rede podem impulsionar um produto ou as empresas da rede, fortalecendo a posição competitiva dos membros (HAMEL e PRAHALAD, 1999).

As redes podem proporcionar o acesso a novas tecnologias e *know-how* faz com que uma ou mais empresas de menor porte ou de pouca tecnologia de desenvolvimento associem-se com uma maior, conforme (HAMEL e PRAHALAD, 1999).

Sob outra perspectiva, a redução de custos, torna-se um grande atrativo do qual todos os parceiros da rede se beneficiam. Segundo Casarotto e Pires (2001), o arranjo da rede em formato *topdown* é uma das formas de se enxugar custos e reduzir tempo no desenvolvimento de produtos. E, Gomes e Casseres (1999, p. 72) afirma que *“uma aliança é uma forma de compartilhar o controle sobre as decisões futuras e regular as negociações que serão conduzidas entre as empresas”*, ou seja,

os custos de compartilhar as decisões tornam-se menos onerosos se tivessem que ser arcados por uma só empresa, pois o poder de negociação de forma isolada com fornecedores e clientes entre micro e pequenas empresas é difícil, já que estas, isoladamente, possuem pouco poder de barganha.

Muitos fornecedores, geralmente os fabricantes e distribuidores dos melhores produtos, só vendem em quantidades elevadas, obrigando as pequenas empresas a comprar de intermediários, o que aumenta consideravelmente os custos de aquisição, transporte e armazenagem. Isso tem como consequência preços de venda ao consumidor final mais elevado, dificultando a competitividade por preço e estimulando o alto interesse das empresas com as redes para reduzir os custos e aumentar o poder de negociação.

As vantagens de pertencer a uma rede de empresas são várias, pois, a partir desse arranjo organizacional, muitas empresas voltaram a se tornar competitivas e viáveis, até mesmo para quem somente interage com a rede e não participa dela. Quem exemplifica esse fato são os fornecedores de produtos para mercados que estão encontrando competitividade e fôlego na parceria com pequenos mercados, pois quem ditava os seus preços eram as grandes redes de supermercados (REBOUÇAS, 2002).

Por mais vantajosa e lucrativa que a rede seja, não significa necessariamente que ela funcione da mesma maneira de sua concepção inicial, (HAMEL e PRAHALAD, 1999). Existem várias dificuldades acerca de sua criação e atuação, tornando-se elevado o número de uniões que se desfazem logo depois de nascer ou nunca conseguem atingir os objetivos propostos, conforme nos adverte GOMES e CASSERES (1999). Observa-se que a estratégia, em muitas empresas, fica relegada para segundo plano, devido ao foco no lucro, perdendo-se o rumo dos negócios e do mercado alvo constituindo-se num dos fatores de insucesso da rede. Seguindo esse fato, GOMES e CASSERES (1999) sugere uma estratégia com os seguintes elementos:

- *Uma estratégia única e concisa que molde a lógica e o projeto das alianças;*
- *Dinâmica que oriente o gerenciamento e a evolução da rede;*

*- Aceitação da colaboração externa através de uma estrutura receptiva.*

Tal estratégia remete à necessidade de haver uma colaboração externa que pode vir dos membros da rede, da empresa mãe, da gerência da rede, do governo e de instituições de ensino como trabalhos de pesquisa e extensão. A rede, por se tratar de uma organização em constante desenvolvimento, deveria ser dinâmica a partir de sua concepção, para se adaptar ao mercado e às turbulências da economia, evitando assim fragilizar a rede.

Na formação de redes e alianças entre empresas, um elemento de suma importância para o desenvolvimento consiste também na cultura de cada empresa. Numa rede, por menor que seja, as características culturais dificilmente serão as mesmas e, conseqüentemente, o estilo de administrar de cada um dos membros da rede deverá ser modificado. No momento em que colaboradores de um dos membros da rede ou aliança começarem a interagir e participar do funcionamento de outra, pode ocorrer a rejeição por parte das pessoas que nela trabalham e conseqüentemente a tentativa de impossibilitar, impedir ou fraudar as atividades do outro.

Para evitar esses problemas, uma administração de recursos humanos explícita e pró-ativa, com a participação ou a permissão dos outros membros da aliança ou rede. A delegação de autonomia, discutida pelos autores, traduz-se em dar poder a um parceiro e permitir que este compartilhe de seus recursos estratégicos. Devido a uma das empresas sócias ter acesso aos recursos estratégicos que a outra possuía por exclusividade, é possível que se veja nesta situação um dos motivos de desconfiança nos diferentes colaboradores pertencentes à rede, sendo assim um novo integrante torna-se um entrave no desenvolvimento da aliança.

Outro fator de apoio e que pode ser usado, podendo trazer grande vantagem a utilização dos programas governamentais. No Rio Grande do Sul, como citado anteriormente, o exemplo é a Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI, 2001), cuja função principal é promover o desenvolvimento econômico descentralizado, integrado e sustentável, através do Programa Redes de Cooperação, que visa fomentar o desenvolvimento da cultura associativa entre

pequenas empresas mostra-se como grande aliado às redes, disponibilizando um vasto espectro de informações e suporte a atividade em redes de cooperação. Esse programa surgiu no ano 2000, concebido originalmente para empreendedores da indústria, comércio e serviços, para garantir melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados e hoje, está atuando como um dos maiores difusores e propagadores das redes de cooperação, especialmente redes de supermercados.

### **3.6 Supermercados**

Verificou-se que, nos últimos anos, o setor de hiper e supermercados no Brasil adotaram estratégias que envolvem grandes investimentos em expansão, internacionalização do capital, busca de maior participação no mercado, segmentação de formatos e expansão das áreas geográficas de atuação (ABRAS, 2000).

As empresas líderes, paralelamente às macro políticas, vêm implementando iniciativas para maximizar a sua eficiência operacional e fidelizar o cliente, seja oferecendo um formato de loja adequado a um atendimento diferenciado, seja agregando alguns serviços especiais, tais como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais (ABRAS, 2000). Com esse conjunto de ações estratégicas, tais empresas vêm avançando sobre os segmentos de mercado, que, em geral, são atendidos por empresas de menor porte.

Por outro lado, frente à atuação, cada vez maior, das grandes empresas, é de se destacar a importância das pequenas empresas varejistas para o atendimento das necessidades de compras da população brasileira. Nesse contexto, destacam-se empresas de menor porte como os mini-mercados, que são lojas de vizinhança, localizadas em bairros, com área de vendas, em geral, superior a 350 m<sup>2</sup>.

Esses supermercados trabalham com o conceito de auto-serviço, contemplando em média dois *check-outs* por unidade de negócio. Os produtos que comercializam são, especialmente, alimentos, nos setores de mercearias, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, além de artigos de uso e consumo imediatos (ABRAS, 2000). Apresentam alto giro e baixa margem de lucro, mantendo preços

competitivos. No Brasil, conforme o censo realizado pela ABRAS em 2000, verificou-se que o setor de supermercados, no Brasil, é composto por quase 19 mil empresas e apresenta crescimento constante.

Há que se destacar ainda que o varejo de alimentos por auto-serviço apresenta grande quantidade de formatos de lojas. Dentre os quais, encontram-se os supermercados compactos ou de vizinhança. Estes apresentam características particulares como a operação com baixo custo e margem média. Atendem às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar. Possuem até 10 *check-outs* e estão localizados em zonas comerciais de vizinhança, ( FURUTA, 2002).

Dentro do segmento supermercadista, os supermercados de vizinhança são os pontos de venda mais visitados pelos consumidores da classe C, que representa a maior parcela da população brasileira. Assim, são responsáveis por grande parte da distribuição de alguns itens alimentícios. Por exemplo, estima-se que, pelo menos 65% do volume de arroz sejam vendidos nesse formato de loja (LOETZ, 2002). A principal força desses negócios se caracteriza e reside no fato de:

- estar próximo ao mercado que atende, detectando a cultura local;
- conhecer seus consumidores, oferecendo mais facilmente atendimento personalizado;
- conhecer o perfil dos clientes e saber o que eles querem comprar, podendo suprir as lojas de produtos mais adequados ao seu público;
- satisfazer o desejo de conveniência na hora da compra, visto que, muitas vezes, os consumidores da classe C apresentam um perfil de compras fracionadas são mais freqüentes (FURUTA, 2002).

O fortalecimento desse formato de loja tem despertado a atenção das grandes redes varejistas. Há grupos que estão investindo em lojas de vizinhança. O grupo Carrefour é um exemplo que pretende abrir 100 lojas de pequeno e médio porte no Estado de São Paulo e outras 50 no País (CAMPOS, 2008).

Essa expansão aumenta a concorrência no setor do varejo de alimentos por auto-serviço. Por essa razão, o pequeno varejo de vizinhança vem procurando aumentar a eficiência de operação, melhorar o *mix* de produtos, oferecer um bom atendimento, investir em marketing, na profissionalização da gestão e no treinamento de pessoal, entre outros. Assim, a formação de alianças estratégicas é uma excelente opção de desenvolvimento e manutenção de sua competitividade.

### **3.7 Os supermercados e a competitividade**

Os supermercados, apesar das dificuldades mencionadas, podem conseguir boas condições de competitividade. Para tanto, precisa realizar alguns arranjos em suas estruturas em benefício de uma melhor forma de competir.

Uma empresa só é competitiva quando pode oferecer produtos e serviços de qualidade maior, com preços melhores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais (RODRIGUES, 1999, p. 23). Baseadas nesses conceitos, as empresas buscam reduzir ao máximo seus custos e agregar valor ao seu produto ou serviço, para objetivamente atingirem vantagem competitiva, fator crucial para o sucesso de um empreendimento comercial.

A vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa escolha o tipo de vantagem competitiva que quer obter e o escopo dentro do qual irá alcançá-la, seja na logística, no marketing ou nos serviços associados (PORTER, 1990).

### **3.8 O surgimento da Rede de Supermercados *Rede Super***

#### **“Entrevista com o Presidente da *Rede Super*”**

Há 30 anos, era mais marcante a presença das empresas familiares em Santa Maria. Essas empresas, em sua grande maioria, eram pequenos negócios geridos pelos próprios idealizadores ou ainda negócios que já se encontravam na

segunda geração da família. Seus métodos para administrar eram empíricos, baseados no *feeling* dos seus gestores e, juntamente, no perfil da economia vigente na época, caracterizada por altos juros e constante oscilação no valor nominal da moeda corrente.

A habilidade para a condução do negócio era passada dos pais para os filhos. Mas, na década de 80, já se apresentava uma forte corrente de gestores que acreditava que o conhecimento sobre mercado, negócios e ferramentas que poderiam auxiliar no progresso de suas empresas. Paralelamente, Santa Maria continuava a apresentar crescimento na comunidade estudantil.

Entretanto, nas pequenas e médias empresas, continuava a preponderar o aprendizado baseado no método de gestão sob os efeitos de um mercado onde havia altos índices de inflação. As operações deixavam excelente margem de contribuição e por conseqüência grande lucratividade. Esse cenário começou mudar com a criação do Plano Real, que trouxe a abertura de mercado juntamente com a forte concorrência.

Segundo o presidente nessa época, ocorreu, de forma concreta, o crescimento do poder de compra das classes de baixa renda. Na conversão da moeda corrente, o equivalente a Cz\$ 1,00 se tornou R\$ 30,00. Assim, o assalariado teve aumentado seu poder compra e, via de regra, perdeu-se em sua economia doméstica. Isso trouxe perdas significativas aos negócios e, até hoje, é possível afirmar que ainda há prejuízo decorrente dessa situação.

Comenta o presidente que, cumulativamente, surgiram os grandes supermercados que levaram boa parte dos clientes dos pequenos supermercados. Isso porque tinham como estratégia colocar seus produtos na mídia, estimulando o consumidor. Assim, as vendas despencaram. Além disso, os pequenos supermercados também não possuíam capacidade de compra, estabilizando as vendas e a seguir diminuindo-as. Somando-se a isso, a alta de todos os custos operacionais: mão-de-obra, energia elétrica, água, telefone, benefícios como vale-transporte e os demais encargos sociais. Com as vendas em baixa, havia a iminência de fechamento dos negócios, o que acabou ocorrendo com muitos supermercados.

O presidente relata que “nesta fase ficaram evidentes as deficiências e as vulnerabilidades que possuíamos”. Não havia qualquer sistema de controle de estoques, de gastos, nenhum tipo de planejamento financeiro, controle de preços ou de trocas de mercadorias vencidas ou avariadas. O que havia era uma grande compensação em função dos lucros nas vendas que compensavam as perdas pela ineficácia administrativa.

Entre os anos de 1994 e 1996, o presidente dessa Rede integrava, desde 1984, o Sindicato do Comércio Varejista, oportunidade que levou à discussão esta crise que estava se instaurando indicato. Desse sindicato, participavam diversas empresas supermercadistas, lancherias, entre outros. Na época, o presidente da Rede em questão também exercia o cargo de presidente do sindicato, e foi o momento em que realizou um esforço para integrar todos os proprietários de supermercado ao sindicato. Relata que foram nessas reuniões que nasceram as primeiras idéias de associação em redes de cooperação.

No entanto, houve quem não concordasse com esse conceito de cooperação, deixando de participar da formação da rede e, posteriormente, acabaram encerrando suas atividades, como, por exemplo, os mercados Nicolini e Passini. Ainda, os pequenos negócios como as lancherias optaram por sair do sindicato que atualmente é formado somente por supermercadistas. O presidente se descreve como um empreendedor com aguçado espírito associativista e sempre procurando fomentar a possibilidade de reunir os integrantes do sindicato, a fim de unirem-se e assim adquirir melhores condições de competição frente aos grandes supermercados.

Aliados a esse espírito, somaram-se outros dois fatores. No início, por iniciativas isoladas houve alguns supermercados que começaram a comprar produtos em grandes cargas, distribuindo-as entre eles. Outra iniciativa adotada na época foi a realização de mídia cooperada, quando três supermercados promoveram os mesmos produtos de forma conjunta, anunciado-os nas mídias locais. Essa prática em seguida foi suspensa em função da emissora de TV local não aceitar a união de empresas para promover ações conjuntas, exigindo que fossem realizadas de forma individual.

Então, havia três fatores favoráveis: espírito associativista, compra de produtos de forma conjunta e experiência de mídia cooperada. Na cidade de Pelotas, numa reunião de sindicatos, surgiu a intenção de constituir uma rede de compras, que, trazida à reunião do sindicato, todos acataram a idéia. O primeiro passo foi fazer um anúncio conjunto dos produtos, mas como fazer para que vinte supermercados anunciassem juntos? Então foi contratada uma agência que elaborou uma propaganda, mostrando, em primeiro plano, o que era a *Rede Super* e suas promoções e, em seguida, uma estrada com várias placas indicando o nome dos supermercados que compunham essa rede.

Com a evolução desse conceito foram criadas regras para permanência e ingresso na rede. A primeira delas é que o candidato não poderia ter títulos protestados e, por conta disso, dois associados saíram por não obedecer a regra; também, deviam estar conscientes e acatar que as promoções seriam únicas para todos os mercados. Houve rejeições, pois alguns se consideravam grandes demais para ter a mesma promoção dos mercados pequenos, assim mais um ficava fora; houve ainda outro que afirmava já ser uma rede, o que fez com que também ficasse fora; e, finalmente, quando foi informado que essa rede requeria um investimento de R\$ 10.000,00 de cada um dos integrantes, mais dez saíram, restando apenas quinze empresas que formaram a rede, o que , hoje, se resume em somente dez.

Numa avaliação atual, a Rede em questão considera ter adquirido e enraizado um conceito junto ao fornecedor, expresso através das formas de promoção, política de preços, características dos anúncios, fixados junto à percepção do consumidor. Relacionado ao negócio, verifica-se que o franqueado de menor desempenho está estabilizado e o de melhor desempenho está crescendo acima da média do setor. Então, pode-se inferir que o formato atual está correto. No entanto, é unânime a necessidade de fazer algumas modificações, trazer inovações ao formato existente. Isso fica mais nítido quando grandes empresas, como Carrefour e Walt Mart, que custaram a entender a *Rede Super* como um concorrente, adotam uma postura diferente da inicial e já tomam algumas iniciativas semelhantes àquelas criadas pela rede.

Ainda, numa análise mais profunda, segundo o presidente, é possível verificar que, hoje, está mais difícil de trabalhar. O crescimento tem índices menores e,

mesmo assim, é prematuro deduzir que os franqueados da rede estão enfrentando problemas graves. Pode-se afirmar que dos franqueados de menor desempenho mantêm-se estabilizados e, os de melhor apresentam crescimento na média do mercado. Entretanto, isso é preocupante, porque enquanto os demais concorrentes crescem numa proporção maior, verificamos a obtenção de índices menores, sugerindo a perda de mercado. Sabe-se que precisa ser tomada alguma atitude, mas não está claro o que fazer.

Os idealizadores da rede permanecem ativos e realizam três reuniões semanais, às segundas e quartas-feiras à tarde e sexta-feira no turno da manhã. Nesse sentido, o pensamento desse grupo é que algo precisa ser feito, porém, esse algo ainda não foi mapeado ou identificado.

Pelo tipo de atividade que é possível exercer em um supermercado, normalmente, as pessoas que se candidatam estão se candidatando ao primeiro emprego, o que faz com que existam vagas, mas não exista qualificação para o trabalho. Atualmente, o SENAC promove cursos específicos para a atuação em supermercados a fim de qualificar os futuros trabalhadores.

O custo para a empresa é muito grande pelos desqualificados e ainda há a indústria do seguro desemprego, ou seja, funcionários que forçam a demissão para receber esse seguro, já que, entre outras empresas, há aquelas que os contratam sem carteira assinada.

O vale transporte também é um fator limitador, pois o custo é muito alto (quando surgiu, esse vale custava R\$ 0,17 e hoje o valor é R\$ 1,80, sendo que a maior parte do ônus é do empregador). Isso fez com que a empresa buscasse outras alternativas e hoje ela possui transporte próprio.

Os direitos trabalhistas também acabam acarretando um alto custo ao empregador, o que leva a empresa a buscar pessoas que residam próximo ao local de trabalho. Quando se identifica o início do processo de intenção de demissão, os funcionários praticam atos de desídia e insubordinação, forçando a empresa a tomar algumas medidas. Inicia o dilema que se resume em se demitir fica-se sem funcionário, sobrecarregando os demais e gerando outros problemas, se continuar empregando aquele que deseja ser demitido, pode trazer maiores prejuízos.

### **3.9 Fatores de Sucesso**

Aaker (1999), descreve que a empresa deve priorizar suas ações de modo a manter o foco nos negócios da empresa, ou seja, naquilo que ela faz melhor. Desta forma os riscos de erro poderão ser minimizados e os pontos fortes compartilhados com os envolvidos, gerando oportunidades e com isso vantagem competitiva, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo às organizações envolvidas no processo. Para Kotler (1998), a empresa deve, constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoções com seus concorrentes. Dessa maneira, pode-se identificar áreas de vantagem e desvantagem competitiva. Assim, Casarotto Filho e Pires (2001) comentam que o sucesso das redes está concentrado na força de integração entre os empresários, a qual daria sustentação às dificuldades encontradas na formação da rede, sem mencionar a necessidade de apoio externo. Nota-se, assim, que as fortes externalidades positivas resultantes dessa relação, além de compensarem a falta do alcance em escala das empresas de pequeno porte, reforçam a competitividade do conjunto da indústria local, criando um ambiente favorável a um círculo virtuoso de investimento e crescimento, sendo essa interação ponto central desse cooperativismo em rede.

### **3.10 Síntese do capítulo**

Nesse capítulo, foi realizada uma revisão das redes de cooperação, as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas, a formação de cooperativas como, tipologias de redes, vantagens e dificuldades, os supermercados e a Rede Super e a relação de empregos.

No capítulo a seguir, desenvolver-se-á a discussão sobre redes de cooperação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

---

---

A seguir, serão apresentados os resultados e discussões referentes ao levantamento de dados obtidos nos questionamentos feitos aos colaboradores (Figuras 1 a 29). A Figura 1 apresenta a proporção de colaboradores pesquisados em cada empresa da rede.

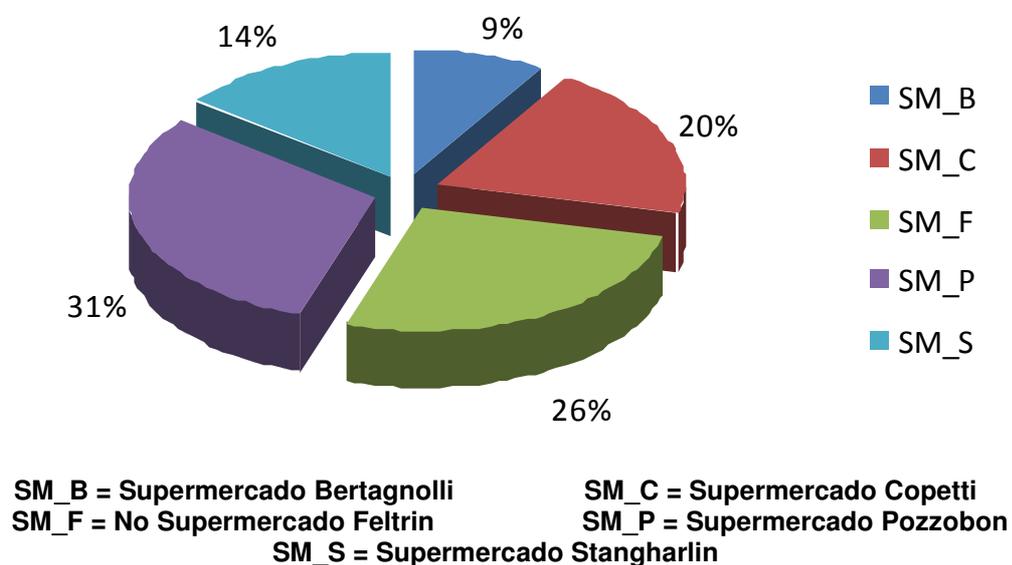
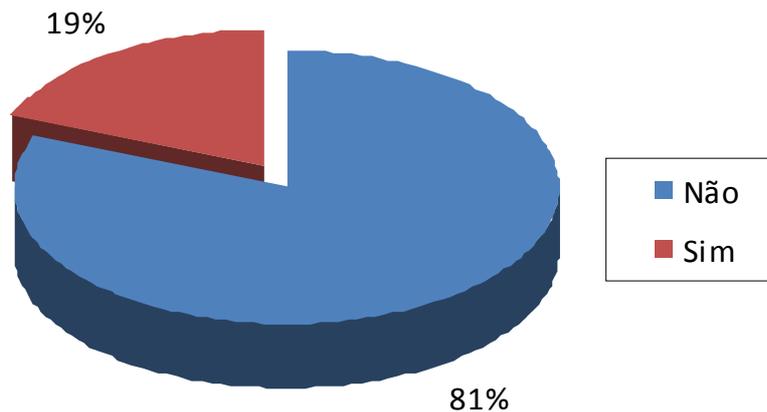


Figura 1 – Local da entrevista do colaborador.

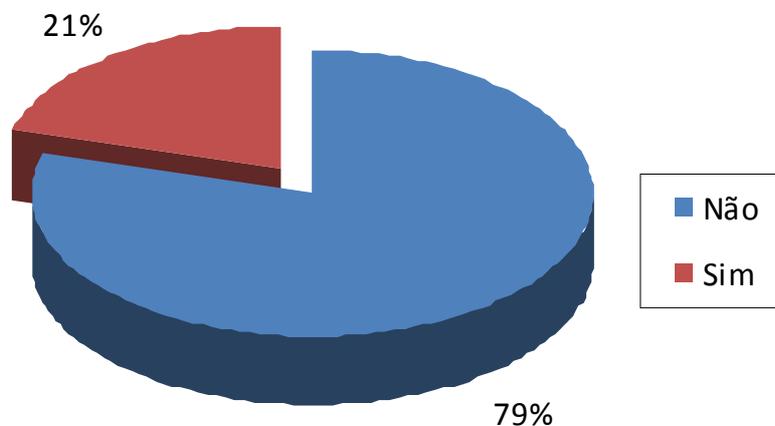
As Figuras 2 a 5 estão relacionadas à informações do colaborador, ou seja, sua atuação antes e após a adesão à rede. A Figura 2 apresenta o perfil do funcionário em relação a sua atuação na Empresa antes da adesão à Rede.



**Figura 2 – É funcionário desta Empresa antes da adesão à Rede.**

A partir dessa análise, evidencia-se que mais de 80% dos colaboradores dos supermercados que integram a rede foram contratados após a adesão das empresas à rede.

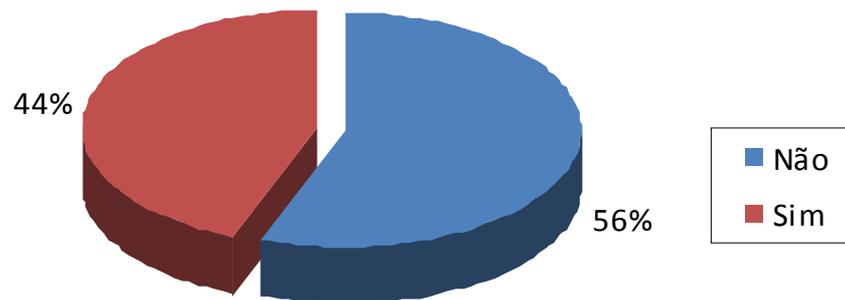
A Figura 3 mostra se após a adesão da empresa à rede o colaborador mudou sua função.



**Figura 3 – Mudou de função após a adesão da Empresa à Rede.**

Nessa análise, evidencia-se que mesmo que a grande maioria foi contratada (81%), 79% dos colaboradores não mudaram de função após a adesão dos supermercados à rede.

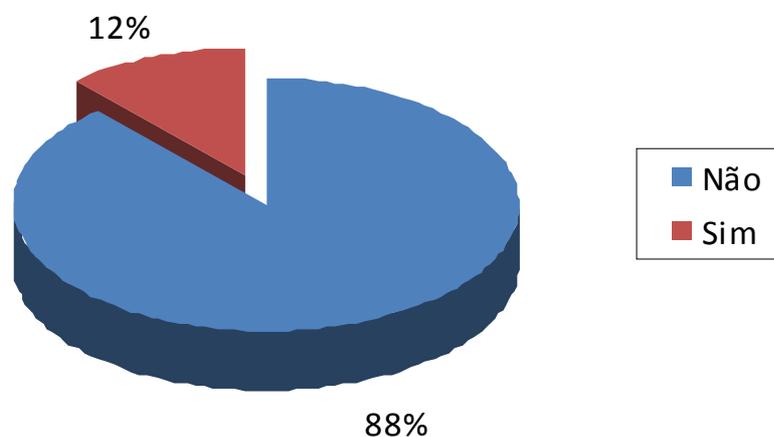
A Figura 4 questiona se o funcionário recebeu ou não algum treinamento na Empresa.



**Figura 4 – Recebeu/participou de algum treinamento na Empresa.**

O resultado dessa questão expressa que apenas 44% dos colaboradores receberam algum tipo de treinamento relacionado ao exercício da sua atividade profissional. Portanto, 56%, a maioria deles, não recebeu ou participou de nenhum tipo de capacitação ou treinamento promovido pela empresa da qual participam.

A Figura 5 representa os resultados de o colaborador receber algum treinamento promovido pela rede.

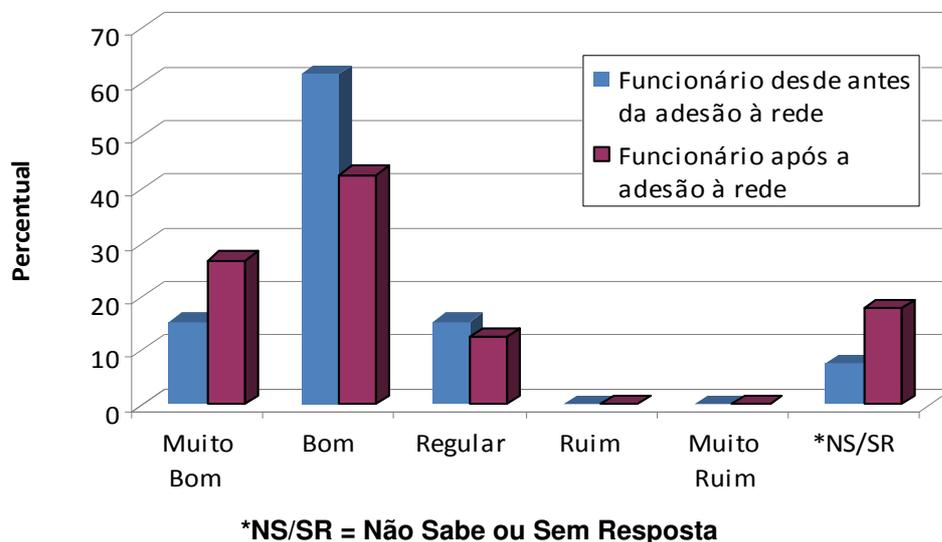


**Figura 5 – Recebeu/participou de algum treinamento promovido pela Rede.**

A partir dessa informação, verifica-se que somente 12% dos colaboradores que integram os supermercados da rede receberam algum tipo de treinamento relativo as suas atividades ou a particularidades da operação das empresas em rede.

As Figuras 6 a 15 estão relacionadas aos aspectos organizacionais e ambiente institucional da empresa.

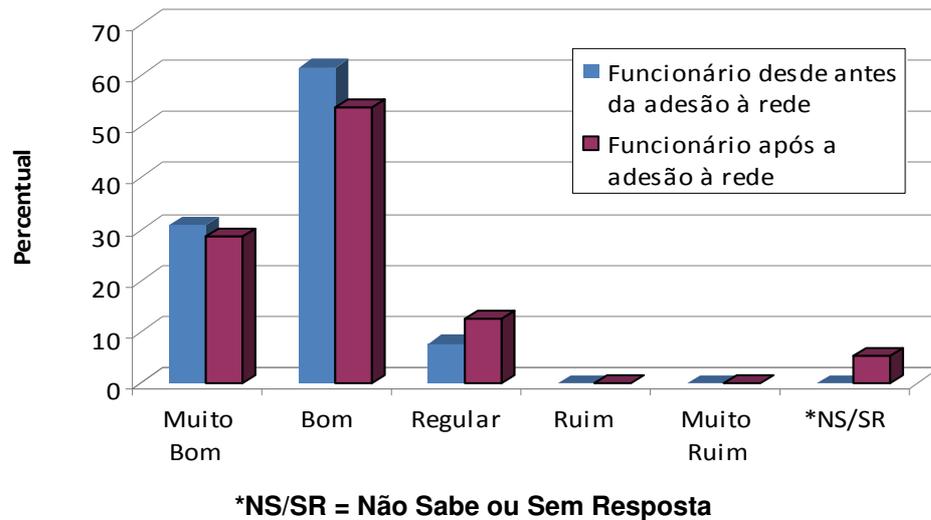
A Figura 6 apresenta um questionamento no que se refere à alteração do clima organizacional da empresa em relação aos funcionários que trabalhavam desde antes da adesão à rede em comparação aos que começaram a trabalhar depois da adesão.



**Figura 6 – Alteração no clima organizacional da empresa.**

Quando se refere ao clima organizacional encontrado em cada uma das empresas pesquisadas, fica tipificado que a grande maioria dos colaboradores aponta esse aspecto como favorável ao desempenho das atividades e que nenhum atribui como desfavorável, tanto os empregados que acompanharam a transição do modo individual para o formato de operação em rede.

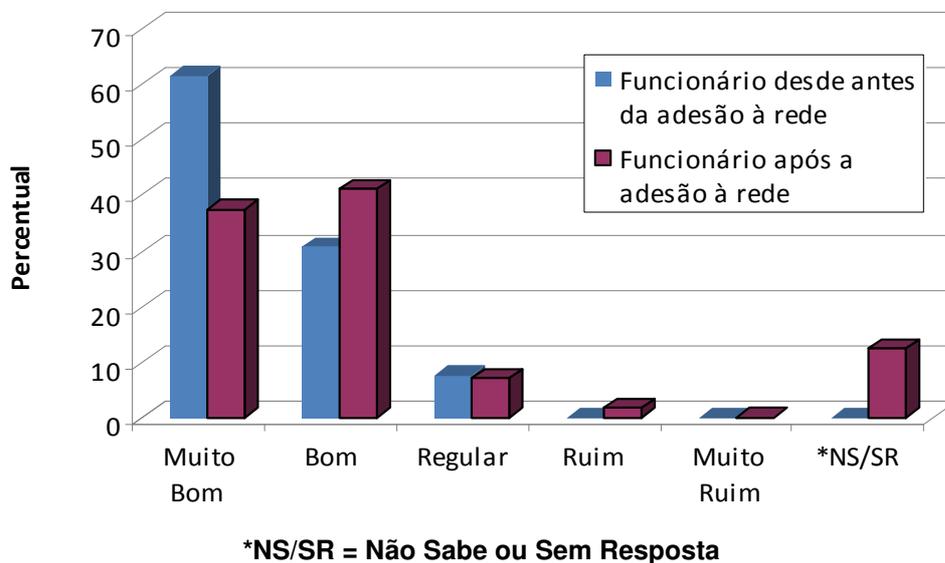
A Figura 7 questiona os colaboradores quanto a melhorias nas condições de trabalho.



**Figura 7 – Melhora das condições de trabalho.**

Nessa questão, evidencia-se a percepção de melhorias nas condições de trabalho nos supermercados após sua adesão à rede. Para os colaboradores que laboravam nos supermercados antes da rede, esse item fica ainda mais nítido e, para os demais, as condições de trabalho vêm apresentando evolução.

A Figura 8 analisa o crescimento no nível de exigência na execução das tarefas.



**Figura 8 – Crescimento no nível exigência na execução das tarefas.**

Quando abordado o quesito crescimento do nível de exigência das tarefas, explicitou-se que a maioria dos colaboradores apontaram o aumento das exigências e benefícios para o ambiente operacional, considerando como favoráveis os aspectos e critérios que elevaram o nível de exigências.

A Figura 9 representa o fato de a empresa tomar a decisão certa ao aderir à rede.

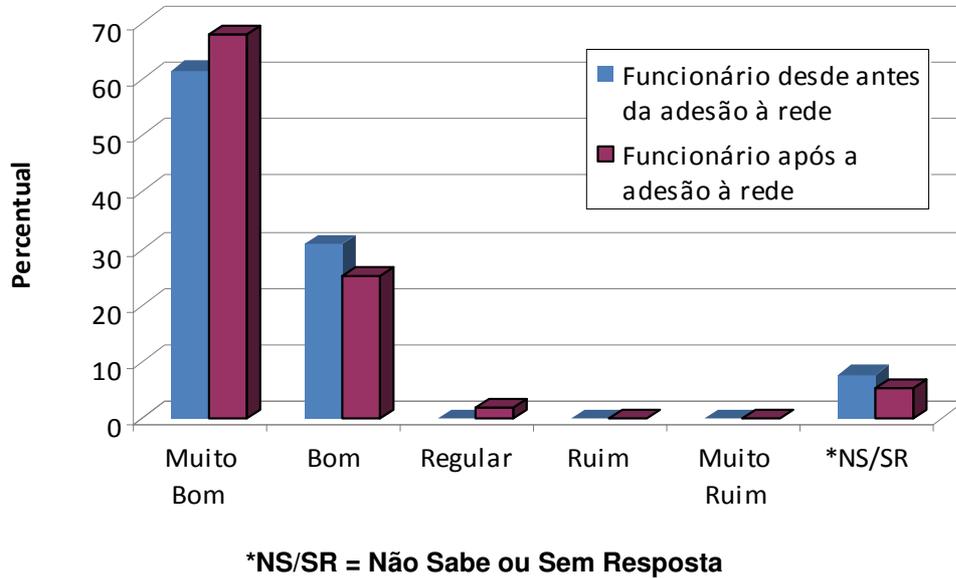


Figura 9 – A empresa tomou a decisão acertada ao aderir à rede.

Quando analisado o fator de acerto ou benefício trazido pela adesão à rede pelos supermercados pesquisados, o resultado mostra-se amplamente favorável. A maioria dos colaboradores entrevistados consideram a decisão como medida responsável pelo sucesso alcançado pelas empresas.

A Figura 10 representa a resposta dos colaboradores quanto a treinamentos para adaptação ao funcionamento da rede.

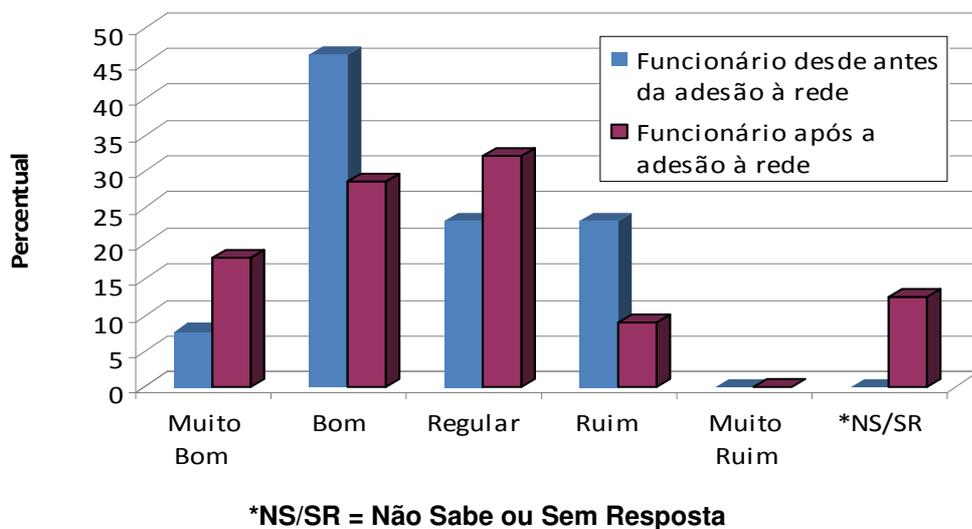
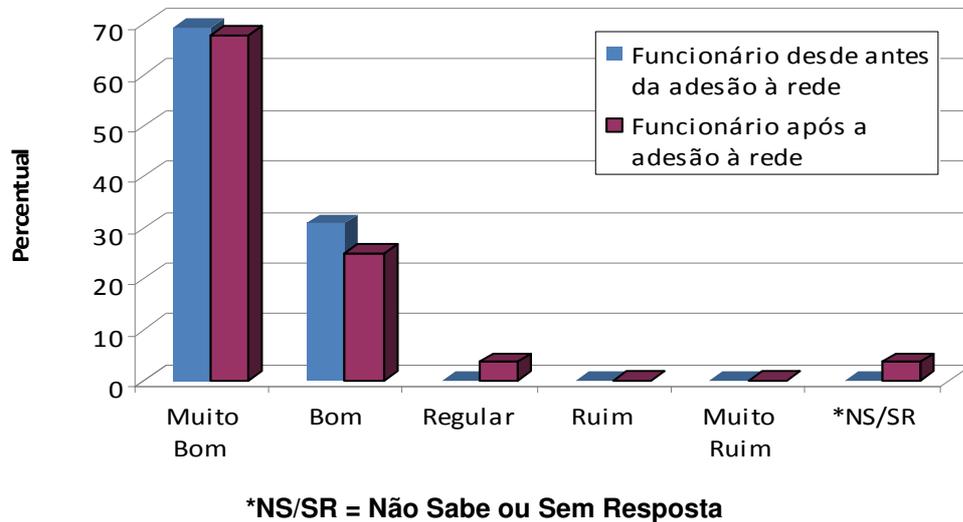


Figura 10 – Treinamento para adaptação ao funcionamento da rede.

No que tange à adoção de medidas para a adequação das atividades, a percepção evidenciada pelo universo de colaboradores pesquisados diverge. Aproximadamente 50% daqueles colaboradores que acompanharam a migração do formato de operação consideram como boas ou muito boas as orientações para adaptação ao trabalho como uma iniciativa da rede. Por outro lado, apenas pouco mais de 40% dos colaboradores, que trabalham após a adesão, apontam como boas ou muito boas as ações de adequação. Ainda, aproximadamente 40% dos colaboradores considera regular ou ruim as ações de adaptação, ou seja, o treinamento para enfrentar um novo formato de operação é insuficiente ou deixa lacunas.

A Figura 11 está relacionada ao aumento do número de clientes.



**Figura 11 – Aumento do número de clientes.**

Nesse item, a análise foi amplamente favorável à operação da rede constituída. Tanto os colaboradores que ingressaram nos supermercados após o início da operação, quanto aqueles que estavam antes da rede, perceberam que, ao longo dos anos, houve aumento significativo na circulação de clientes dentro das lojas.

A Figura 12 refere-se à imagem da empresa.

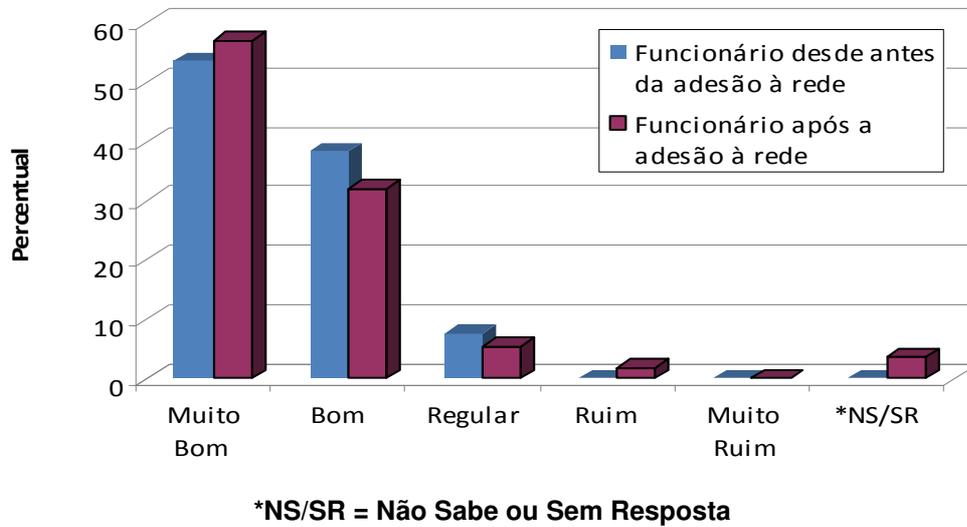


Figura 12 – Aumento na difusão da imagem da empresa.

Nesse caso, verifica-se o mesmo fenômeno do item anterior, em que os colaboradores arguíram que a empresa tornou-se mais conhecida após o seu ingresso na rede.

A Figura 13 representa a satisfação dos colaboradores ao ingressar numa empresa da rede.

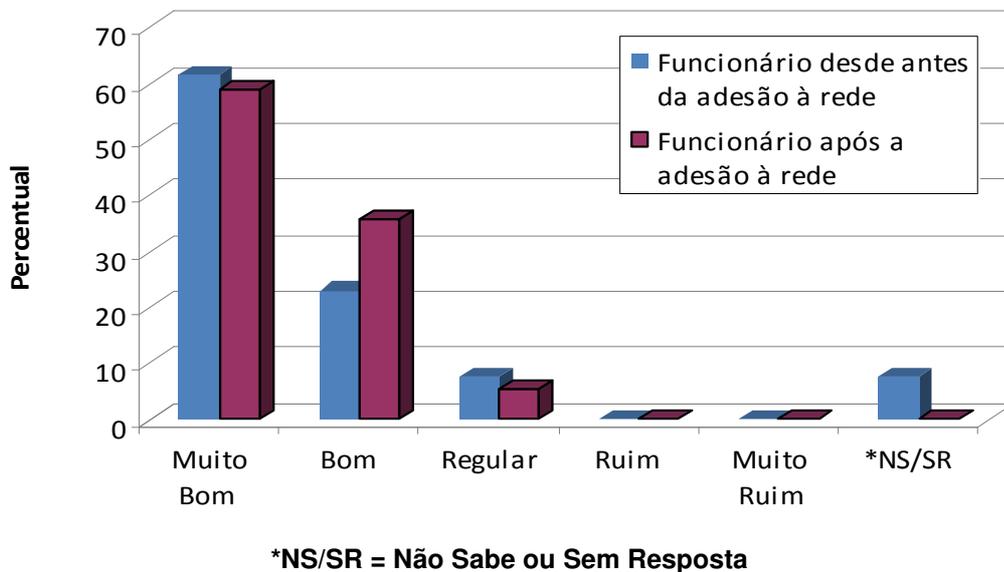


Figura 13 – Sua satisfação ao integrar uma empresa da rede.

Quanto à satisfação em integrar o quadro de funcionários de uma empresa da rede, o gráfico mostra que mais de 80% dos colaboradores, nas duas faixas pesquisadas, possui alto grau de satisfação quanto a sua participação na empresa.

A Figura 14 mostra o grau de clareza das informações comuns às empresas da rede.

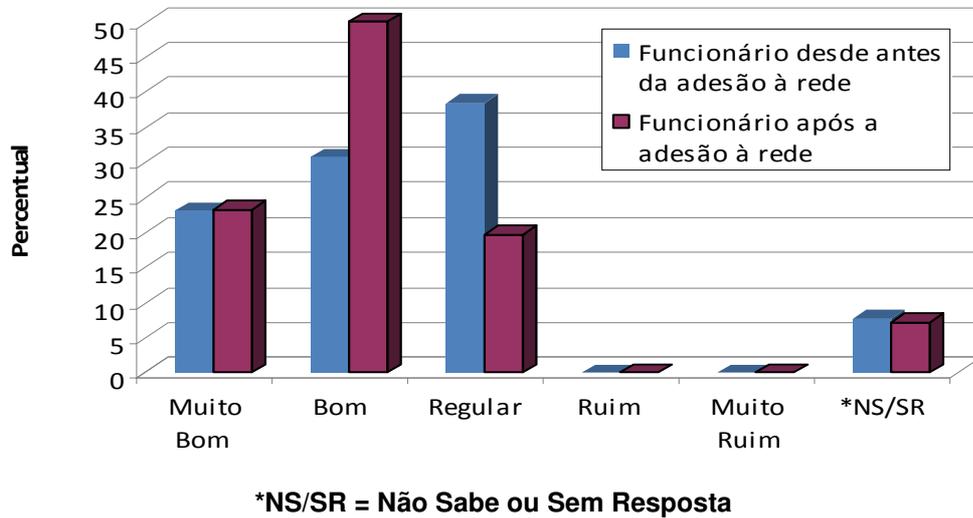


Figura 14 – Quanto ao nível de clareza das informações comuns às empresas da rede.

No que se refere à comunicação, especificamente sobre a clareza das informações comuns às empresas da rede, pode-se inferir que esta apresenta um bom nível, ou seja, aproximadamente 70% dos colaboradores de ambos os períodos classificam como muito boa ou boa a clareza das informações que tramitam na rede.

Na Figura 15, há a representação do nível de conhecimento dos objetivos da rede.

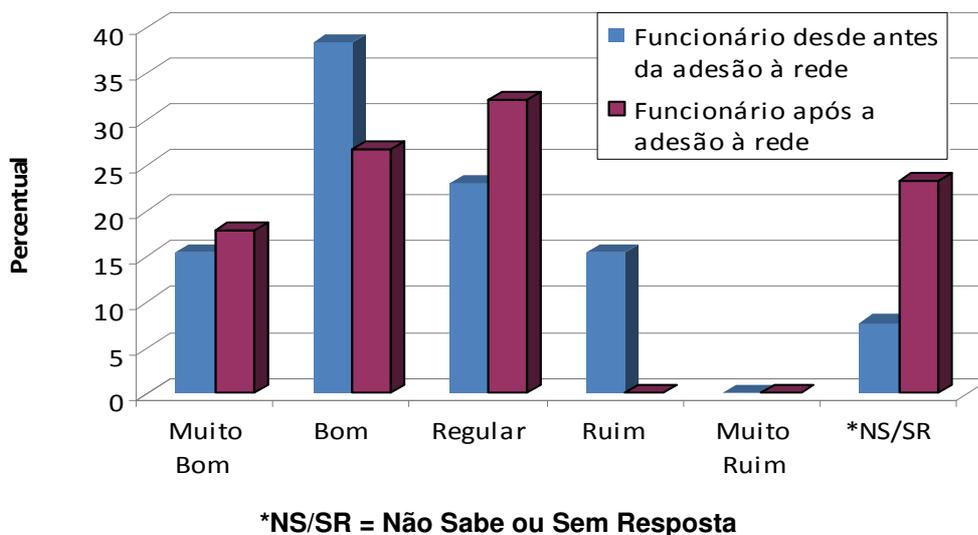
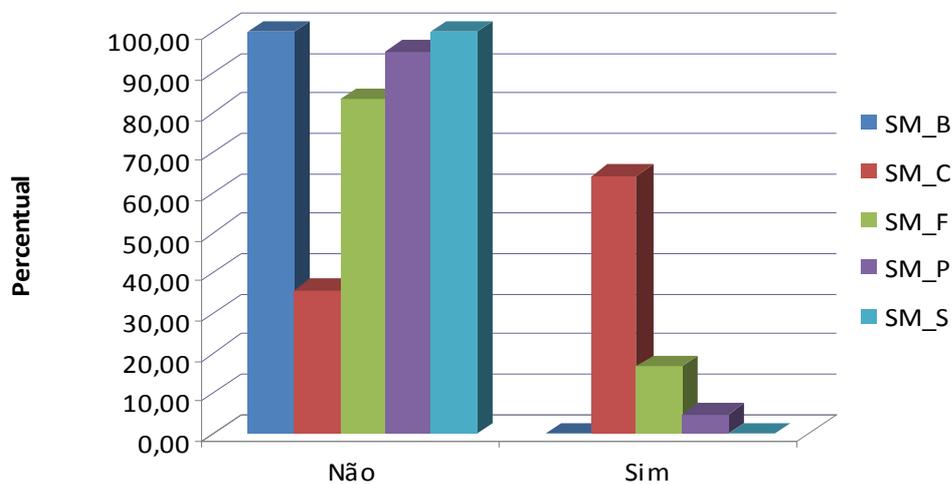


Figura 15 – Nível de conhecimento dos objetivos da rede.

Quanto ao nível de conhecimento dos objetivos da rede, é perceptível certa deficiência. Somente 45% dos funcionários remanescentes à atividade antes da rede constituída referiram conhecer os objetivos da rede de forma estruturada. Por outro lado, quase 15% deste universo julgam não conhecer os objetivos da rede. Já, dos funcionários contratados após a formação da rede, apenas 40%, aproximadamente, mencionam conhecer os objetivos da rede e em torno de 25% sequer responderam à questão.

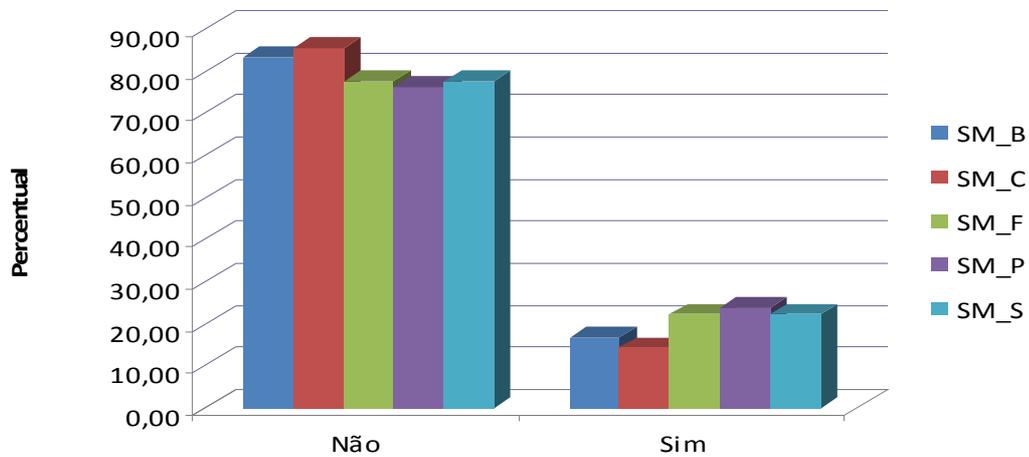
As Figuras 16 a 19 comparam as empresas em relação à participação dos colaboradores nas possíveis mudanças. A Figura 16 mostra se o colaborador trabalhava ou não na empresa antes de aderir à rede.



**Figura 16 – Comparação entre as empresas apresentando o resultado de funcionários que já trabalhavam nelas antes da adesão à Rede.**

A partir dessa análise, temos que 100% dos colaboradores do Supermercado B (Bertagnolli) que responderam ao questionário foram contratados após a adesão da empresa à rede. Cerca de 62% dos colaboradores do Supermercado C (Copetti) estão na empresa antes desta aderir à rede. No Supermercado F (Feltrin), mais de 80% de seus funcionários foram contratados após a adesão à rede. Mais de 90% dos colaboradores do Supermercado P (Pozzobon) foram admitidos após a adesão à rede e 100% dos colaboradores que responderam às questões pertencem ao quadro de colaboradores do Supermercado S (Stangharlin) após a adesão deste à rede.

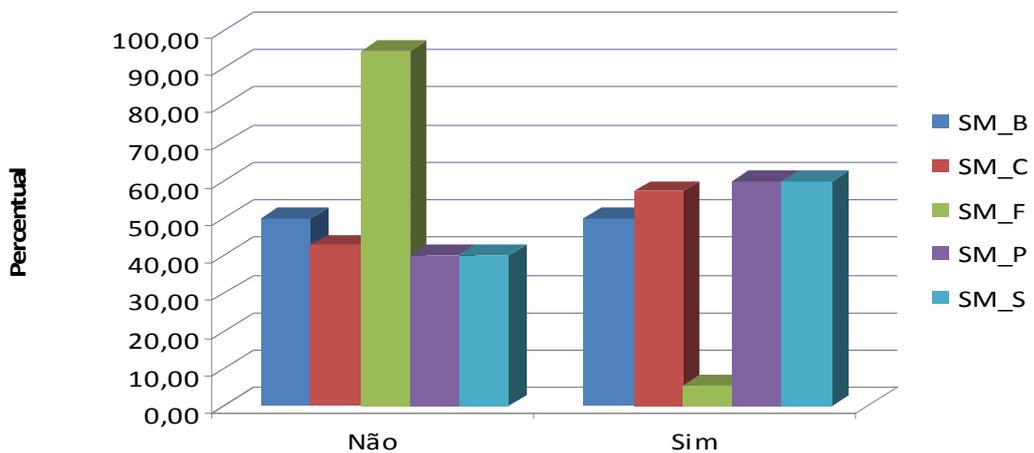
A Figura 17 refere-se a mudanças ou não de função do colaborador após a adesão da empresa à rede.



**Figura 17 – Comparação entre os funcionários para verificar se mudou de função após a adesão da Empresa à Rede.**

A partir dessa figura, observa-se que somente 20% dos colaboradores tiveram funções alteradas após a adesão do mercado à rede.

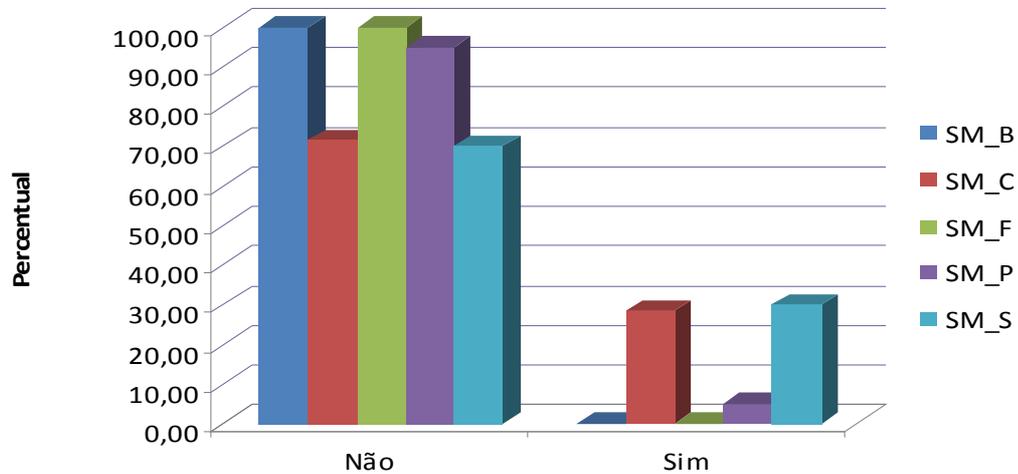
A Figura 18 mostra a participação dos colaboradores em algum tipo de treinamento na empresa.



**Figura 18 – Comparação entre os funcionários para verificar se recebeu/participou de algum treinamento na Empresa.**

O gráfico mostra que cerca de 50% do pessoal pesquisado recebeu algum treinamento proporcionado pela própria empresa, destacando-se o Supermercado Feltrin onde menos de 10% de seus funcionários reconhecem ter recebido qualquer tipo de treinamento.

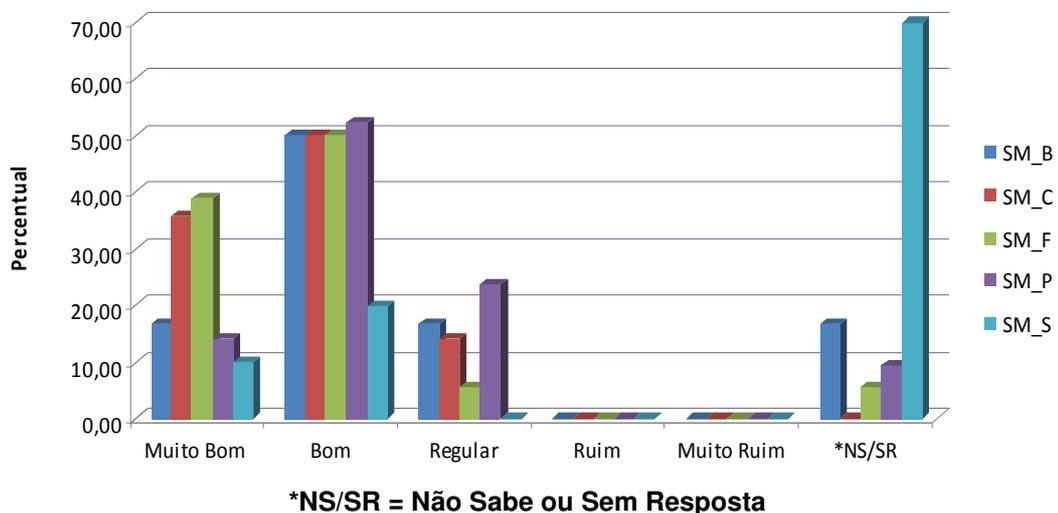
A Figura 19 mostra o percentual de colaboradores por empresa que receberam algum treinamento promovido pela rede.



**Figura 19 – Comparação entre os funcionários para verificar se recebeu/participou de algum treinamento promovido pela Rede.**

Quando se avalia os treinamentos proporcionados pela rede, somente 20% dos colaboradores dos Supermercados Copetti e Stangharlin e menos de 5% dos funcionários do Supermercado Pozzobon tiveram treinamentos promovido pela rede. Nos demais supermercados, nenhum dos colaboradores pesquisados tiveram qualquer tipo de treinamento promovido pela rede.

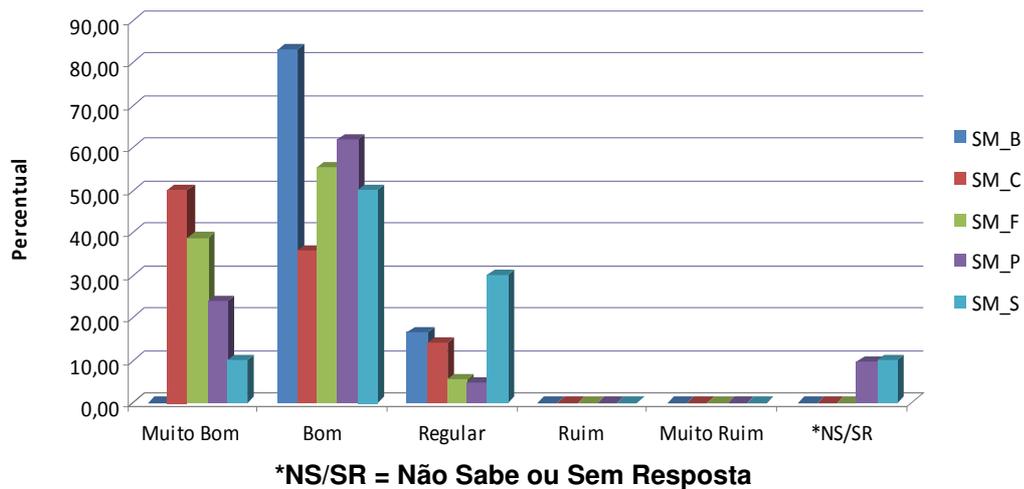
As Figuras 20 a 29 comparam as empresas no que se refere os aspectos organizacionais e ambiente institucional. A Figura 21 compara as alterações no clima organizacional da empresa.



**Figura 20 – Comparação na alteração no clima organizacional da empresa.**

A partir dessa análise, percebe-se que nenhum dos colaboradores pesquisados refere-se de forma negativa ao clima organizacional de suas empresa. Alguns funcionários contratados há pouco tempo não responderam ao questionário, mas, de forma geral, pode-se considerar como satisfatório o clima organizacional nas empresas pesquisadas.

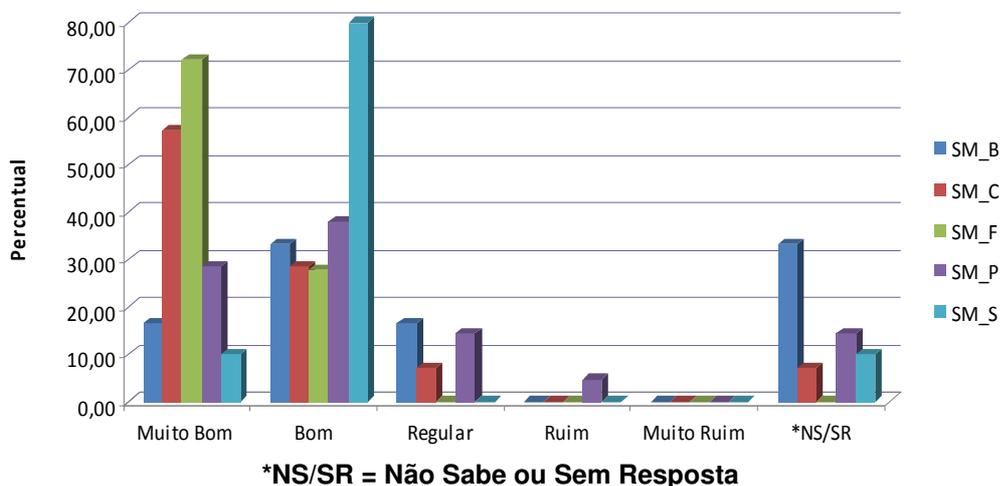
A Figura 21 compara as possíveis melhoras nas condições de trabalho dos colaboradores.



**Figura 21 – Comparação na melhora das condições de trabalho.**

Novamente, as respostas mostram que houve melhora nas condições de trabalho nos supermercados após sua adesão à rede, o que permite destacar a ocorrência de iniciativas no sentido de implementar ações de melhoria para as condições do ambiente de trabalho em todas as empresas pesquisadas.

A Figura 22 compara o crescimento no nível de exigência na execução das tarefas.



**Figura 22 – Comparação do crescimento no nível de exigência na execução das tarefas.**

Quanto ao nível de exigência para a execução das tarefas, a grande maioria dos colaboradores entende que houve aumento dessa exigência, face ao crescimento e complexidade da nova forma de operação. No entanto, a opinião dos colaboradores do Supermercado Pozzobon diverge, mas em nenhum dos casos foi apontada como ruim, significando queda nesse quesito.

A Figura 23 compara as empresas quanto à tomada de decisão acertada ao aderir à rede.

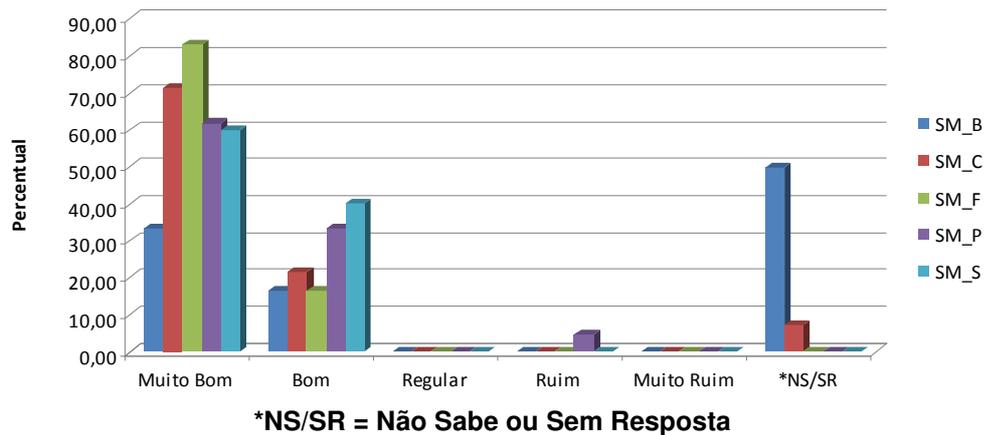


Figura 23 – Comparação quanto à tomada de decisão acertada ao aderir à rede.

Mais uma vez, fica evidente que os colaboradores entrevistados julgam acertada a adesão dos supermercados à rede. Esse resultado sintetiza como positiva sua percepção sobre a operação administrada sob a forma de rede. Ainda, pode-se observar que, no Supermercado Pozzobon, há alguma desconfiança sobre a operação no formato atual. No supermercado Bertagnolli, quase 50% dos entrevistados não possuem opinião formada acerca do assunto.

A Figura 24 compara os treinamentos para adaptar-se ao funcionamento da rede.

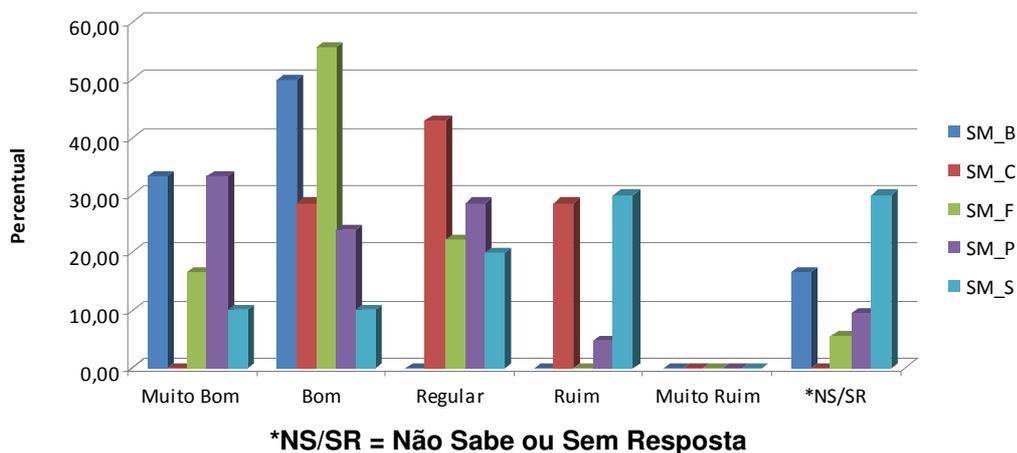


Figura 24 – Comparação do treinamento para adaptação ao funcionamento da rede.

Quando se aborda o treinamento para adaptação da operação sob a forma de redes de cooperação, observa-se muita disparidade de opiniões, que podem ser justificadas em razão de terem recebido treinamento apenas aqueles que acompanharam a transição, sendo que os mais recentes não tiveram preparação.

A Figura 25 compara o aumento por empresa no número de clientes.

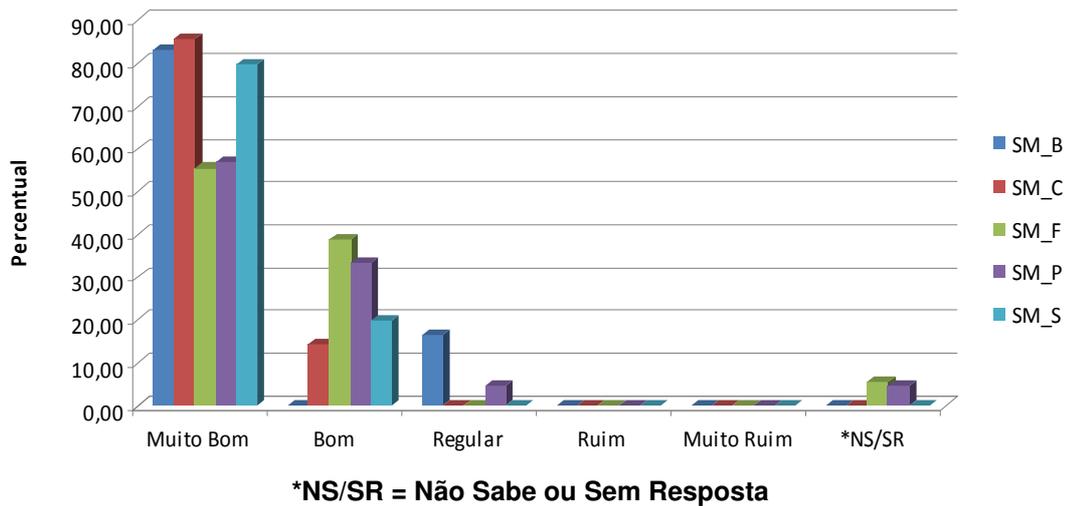


Figura 25 – Comparação do aumento do número de clientes.

Quanto ao questionamento sobre o aumento do volume de clientes circulando nas lojas, pode-se perceber que é praticamente unânime a conclusão de que houve crescimento no número de clientes dentro dos supermercados. As respostas que apontam como regular ou que não soube ou não respondeu referem-se aos colaboradores contratados recentemente pelas respectivas empresas.

A Figura 26 compara o aumento por empresa da imagem da empresa.

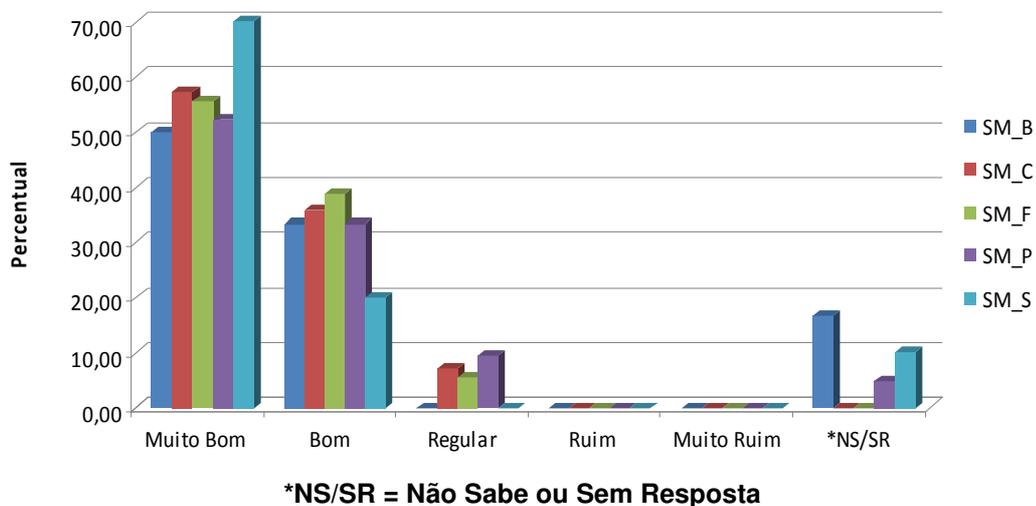
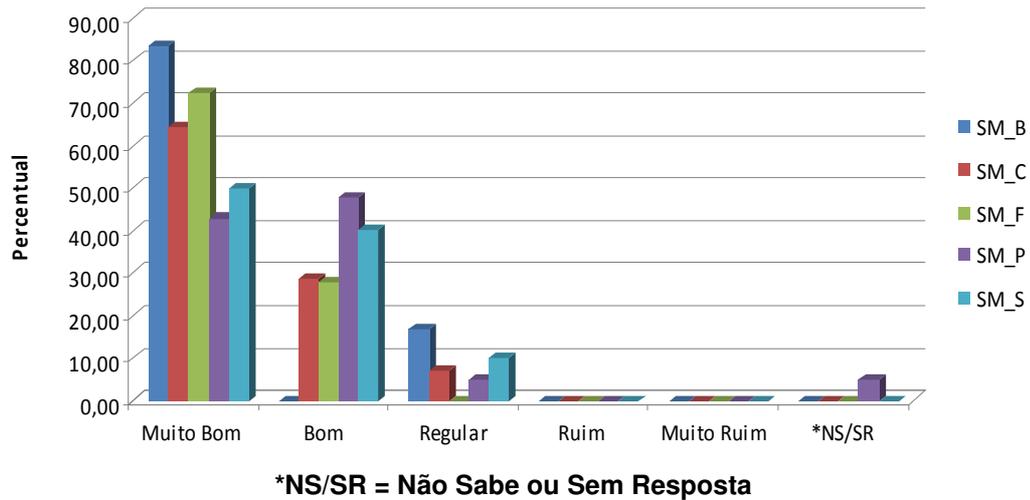


Figura 26 – Comparação do aumento da visibilidade da empresa.

Nesse outro item, verifica-se que a maioria dos entrevistados percebe que houve representativa melhora na divulgação e exposição dos supermercados na comunidade em geral. Apenas os colaboradores contratados recentemente apontaram como regular ou não responderam à questão.

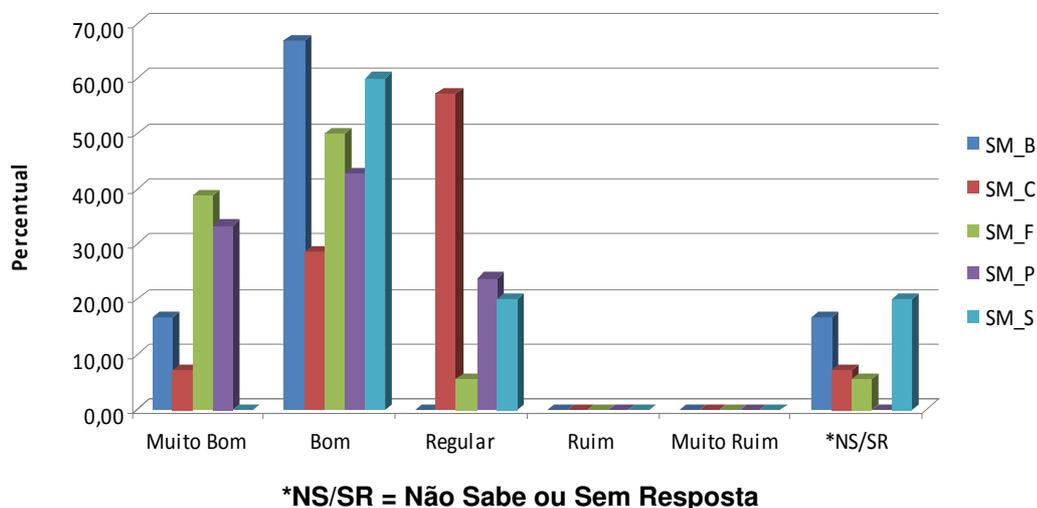
A Figura 27 compara a satisfação dos colabores ao integrar uma empresa da rede.



**Figura 27 – Comparação da satisfação ao integrar uma empresa da rede.**

Aqui, destaca-se e reforça-se o clima organizacional expresso pela satisfação dos colaboradores em integrar uma empresa da rede. Esse item pode apresentar distorção por confundir-se a rede com o próprio supermercado.

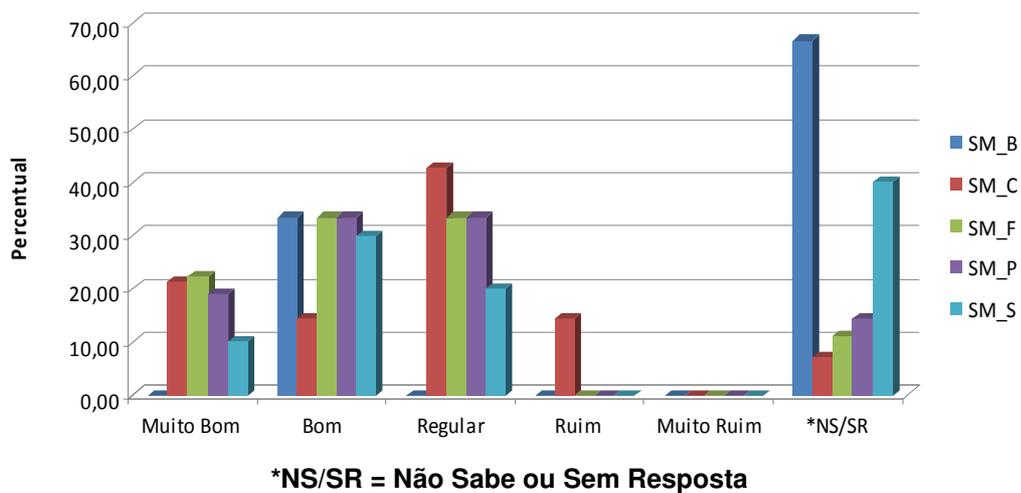
Quanto à comparação do nível de clareza das informações comuns à rede, a Figura 28 expressa:



**Figura 28 – Comparação quanto ao nível de clareza das informações comuns à rede.**

A partir da avaliação desse item, percebe-se que as respostas são distintas para todos os integrantes da rede. Nos supermercados Bertagnolli, Feltrin a comunicação apresenta os melhores índices, podendo ser considerada como boa ou muito boa em sua grande maioria. Nos supermercados Stangharlin e Pozzobon, pode ser considerada em bom nível, mas já são percebidas divergências que apontam problemas e, no Supermercado Copetti, verificam-se os níveis mais baixos de informações comuns à rede.

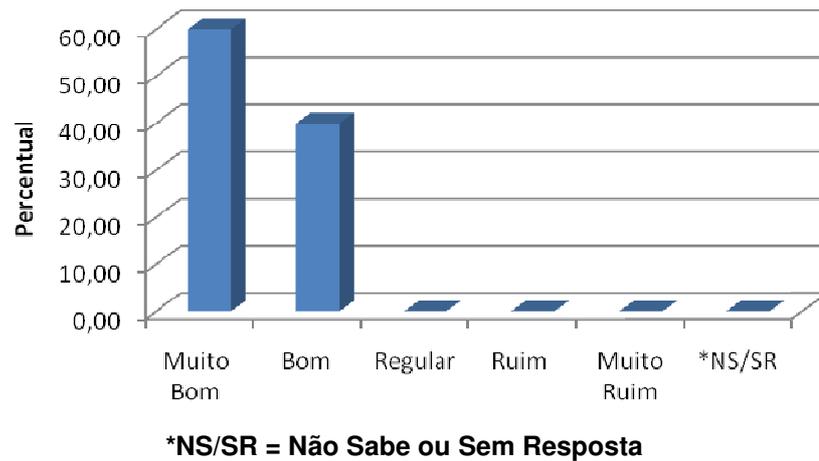
A Figura 29 compara o nível de conhecimento dos objetivos da rede.



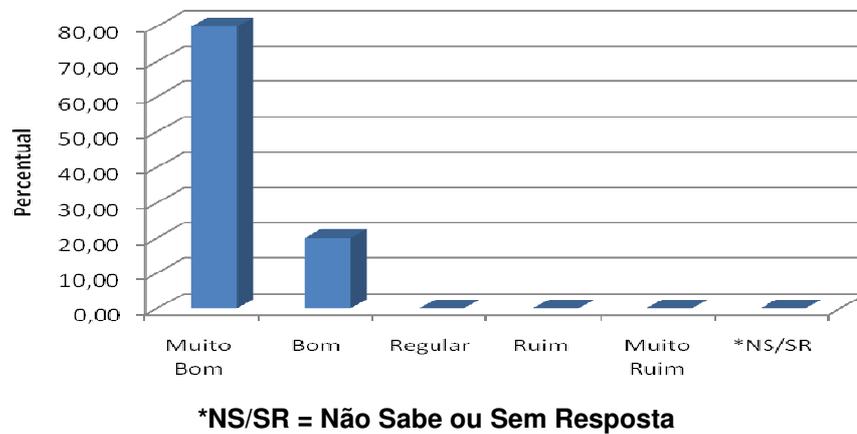
**Figura 29 – Nível de conhecimento dos objetivos da rede.**

No gráfico, apresentam-se bastante dispersas as opiniões quanto ao conhecimento dos objetivos da rede, agravada pelo representativo número de colaboradores que não responderam a questão.

As Figuras 30 a 57 são representações das respostas dos proprietários das empresas. As Figuras 30 e 31 estão relacionadas ao crescimento do faturamento e volume de vendas da empresa:



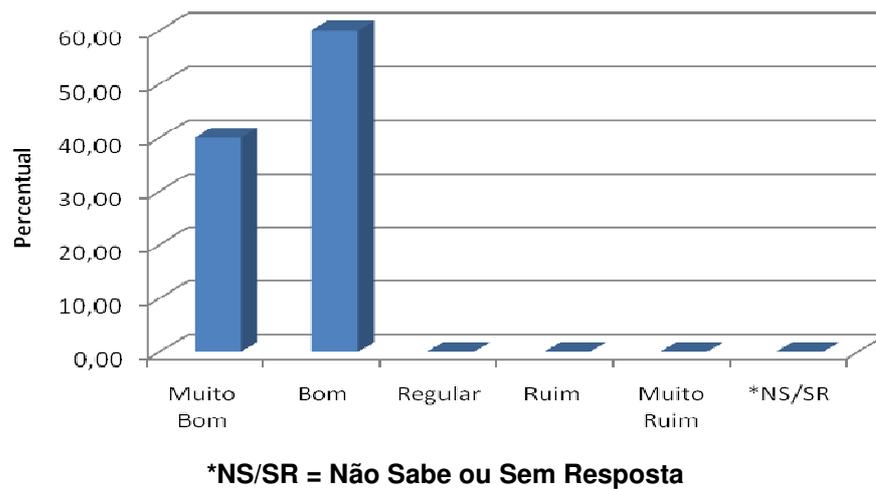
**Figura 30 – Crescimento no faturamento da empresa.**



**Figura 31 – Aumento no volume de vendas.**

A partir da análise da Figura 30, fica nítido que todos os proprietários identificaram um aumento expressivo no faturamento de suas empresas. Como reflexo da figura anterior, a Figura 31 confirma a percepção dos empresários pela identificação do aumento do volume de vendas, onde não há registros ou indícios de dúvida sobre a evolução do crescimento das vendas em nenhum supermercado integrante da rede.

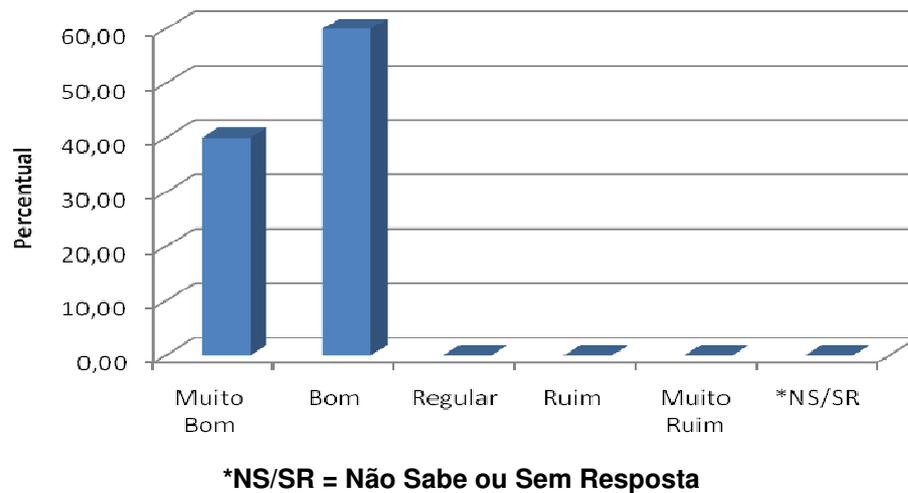
A Figura 32 expressa a satisfação quanto à redução no preço de produtos e serviços adquiridos pela empresa.



**Figura 32 – Redução de preços na compra produtos/serviços.**

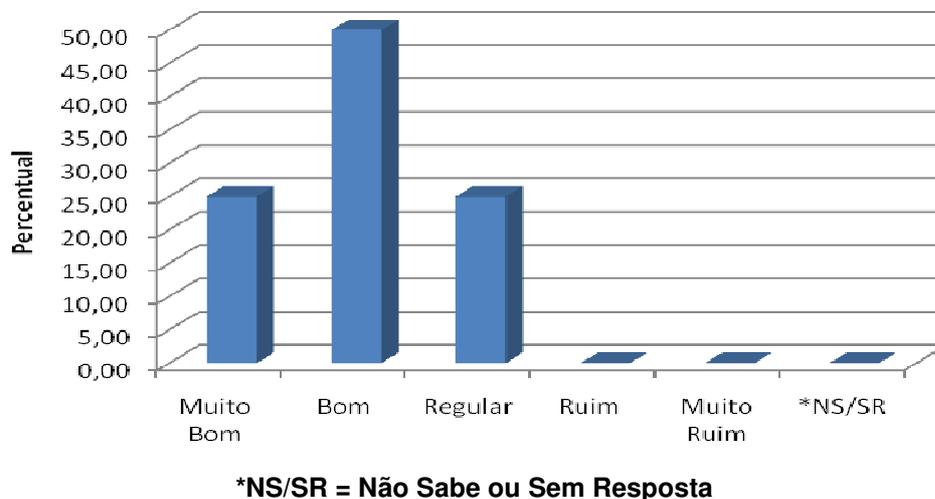
Nessa questão, também, todos são unânimes ao afirmar que obtiveram redução de preços nas operações de compra de produtos ou tomada de serviços, no entanto, a maioria classifica como bons os índices obtidos inferindo que esses índices deveriam ser melhores.

A Figura 33 está relacionada ao aumento no contingente de colaboradores.



**Figura 33 – Aumento do número de empregados.**

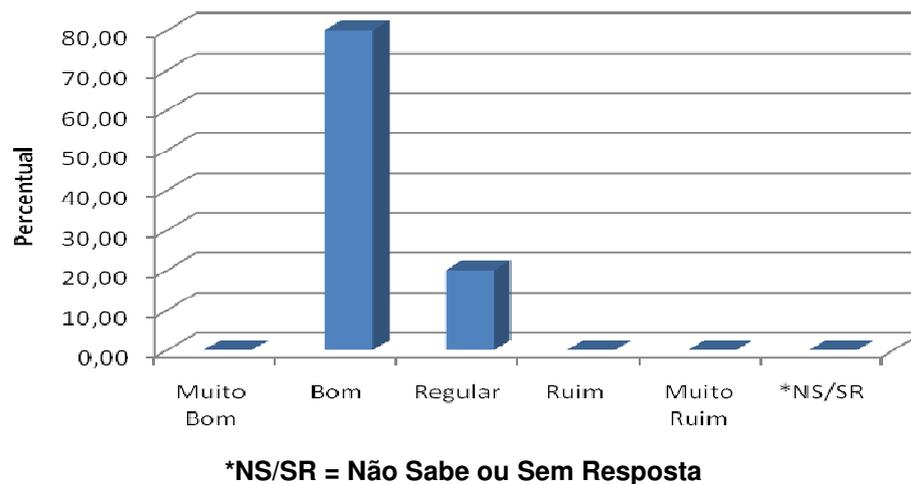
Todos os empresários afirmam que tiveram que aumentar o número de empregados, mas que esse crescimento poderia ter sido otimizado, ou seja, poderiam ter tido menos contratações para atender as operações.



**Figura 34 – Alterações e/ou investimentos em processos internos e/ou gestão.**

Nesse item, os empresários puderam avaliar se o volume de investimentos realizados para adaptação dos processos atendeu sua expectativa, onde há registros que aproximadamente 75% deles ficaram satisfeitos com essa relação, mas 25% a consideram como normal.

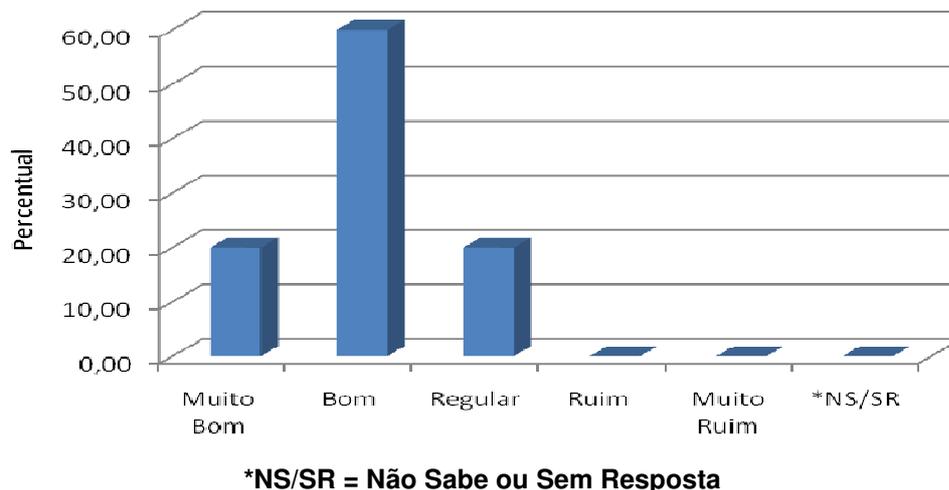
A Figura 35 esta relacionada à aquisição de novas tecnologias para produção ou comercialização de seus produtos.



**Figura 35 – Inserção de novas tecnologias na produção e/ou comercialização.**

Essa questão foi apresentada com o objetivo de mapear se houve a necessidade de inserir novas tecnologias nas rotinas e processos de operação dos supermercados em razão da rede. Pode-se afirmar, de acordo com as respostas, que aproximadamente 80% dos empresários registram que houve necessidade de implementação de novas tecnologias.

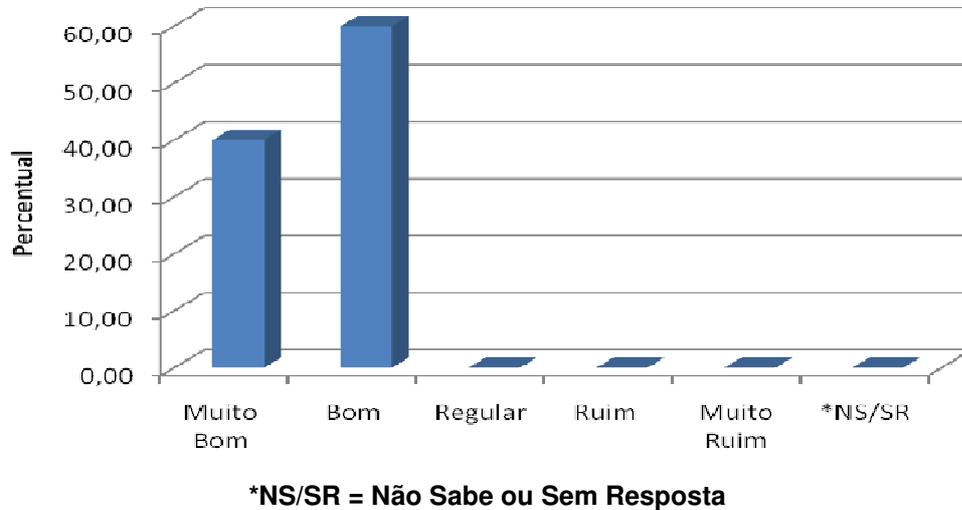
A Figura 36 está relacionada à necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços da empresa.



**Figura 36 – Melhor qualidade dos produtos/serviços.**

Essa questão avalia o crescimento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor. Em resposta a ela, aproximadamente 80% dos empresários verificaram que precisaram de um crescimento sob este aspecto e apenas 20% afirmaram que permaneceram inalterados neste item.

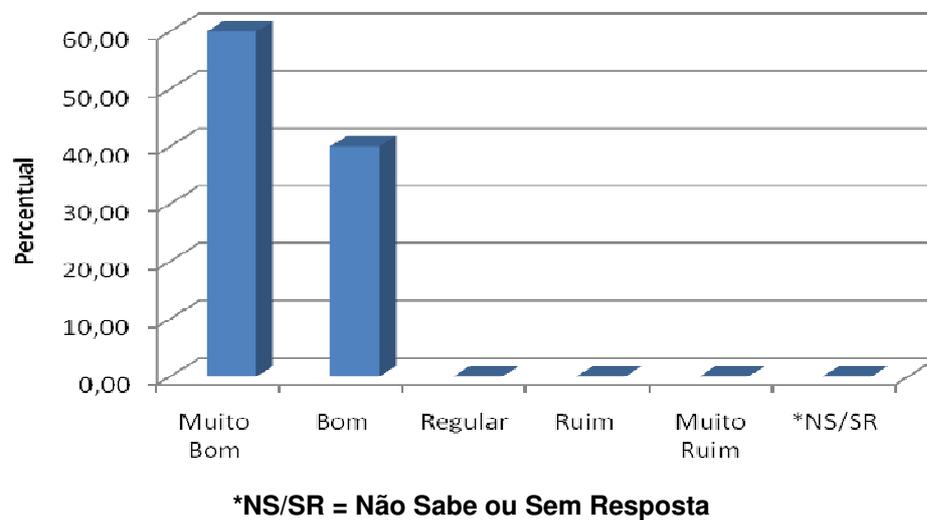
Quanto à necessidade de aumentar a variedade de produtos:



**Figura 37 – Aumento na variedade e diversidade de produtos.**

Observa-se um aumento na variedade dos itens comercializados pelos supermercados, verificando-se um crescimento em 100% das empresas.

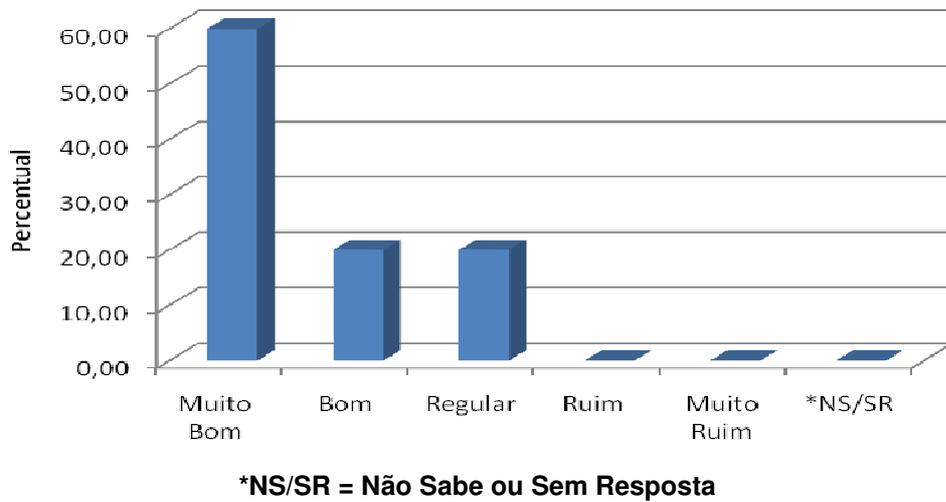
Quanto ao número de clientes:



**Figura 38 – Aumento do número/circulação de clientes.**

Quanto ao aumento do volume de circulação de pessoas nas lojas e por consequência o aumento do número de clientes, há a confirmação que todas as lojas tiveram crescimento.

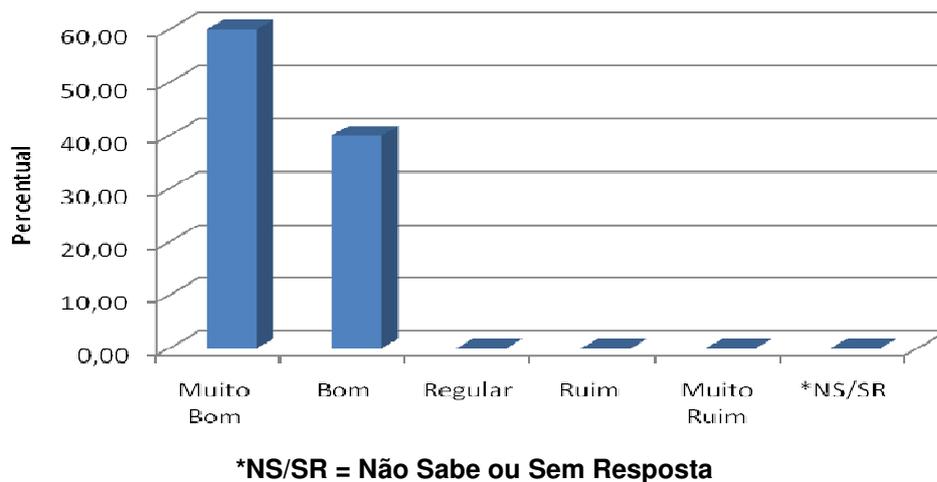
A Figura 39 expressa a imagem da empresa:



**Figura 39 – Aumento da visibilidade da empresa.**

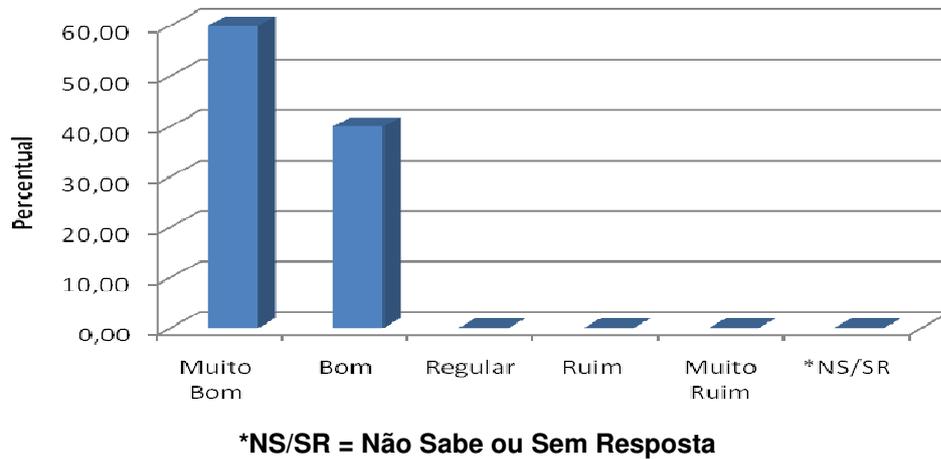
Aumentar a visibilidade de suas empresas é um dos pré-requisitos eleitos pelos empresários para aderir à rede. Nessa avaliação, aproximadamente 20% deles considera apenas normal o crescimento da visibilidade de sua empresa, enquanto que outros 80% acreditam que o fator de adesão à rede trouxe significativa melhora na visibilidade da empresa para a comunidade.

Quanto ao marketing da empresa em relação aos demais membros da rede, a Figura 40 mostra que:



**Figura 40 – A gestão de marketing, no que se refere à propaganda e/ou divulgação de sua empresa, está adequada e equilibrada entre todos os filiados da rede.**

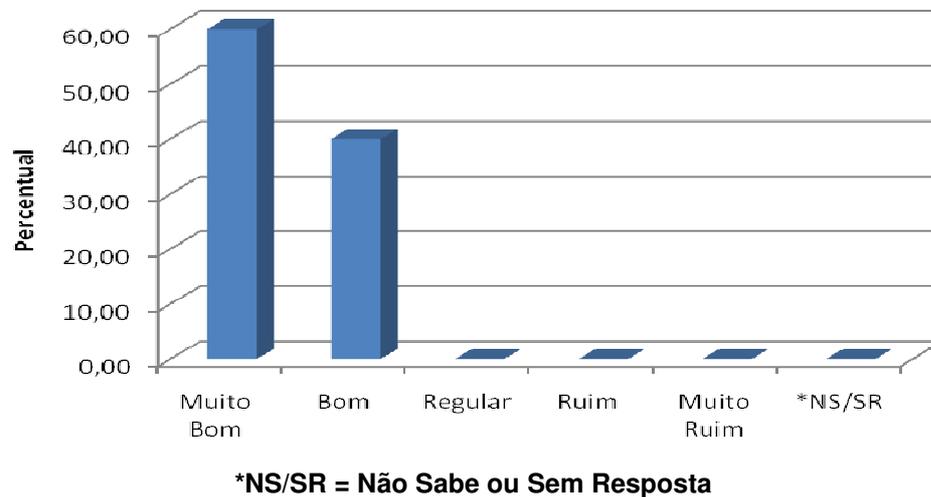
Este item destina-se a avaliar a gestão de marketing da rede, sob a percepção dos seus filiados, e fica evidente que todos estão satisfeitos e consideram adequada e equilibrada a forma de gestão de marketing da rede.



**Figura 41 – Quanto ao nível de confiabilidade no sistema de gestão da rede.**

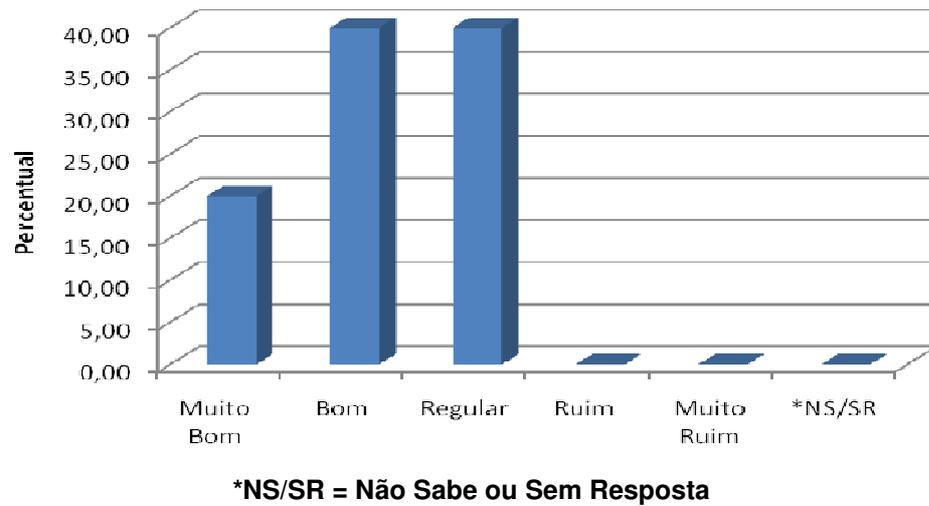
Avaliando a confiança nos sistemas de gestão das redes, verifica-se que todos consideram adequados os sistemas e processos utilizados para gerir a rede.

Quanto a credibilidade dos dirigentes da rede, os empresários afirmam:



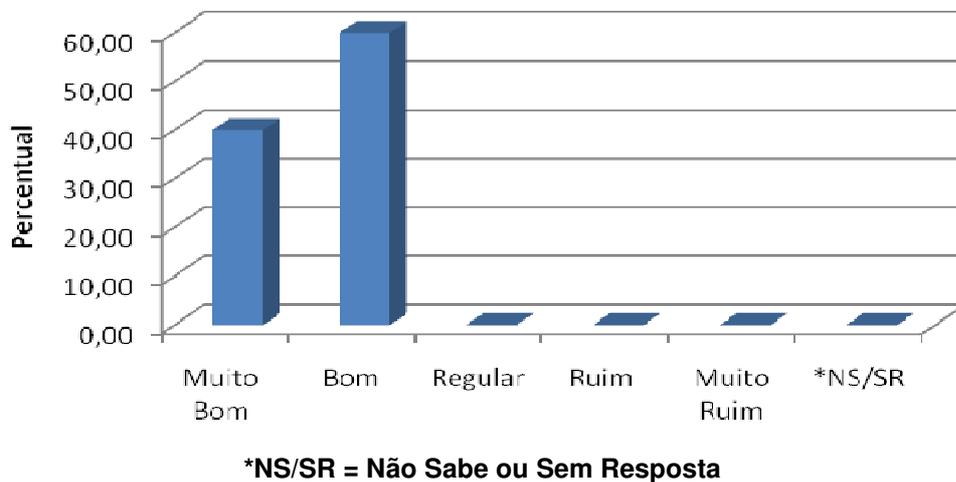
**Figura 42 – Sua satisfação quanto ao grau de credibilidade dos dirigentes da rede.**

Para corroborar com a questão da confiabilidade da rede, a resposta a essa pergunta visa obter a percepção dos empresários quanto à credibilidade dos gestores da rede. De acordo com os resultados, os gestores possuem o apoio e a confiança dos filiados.



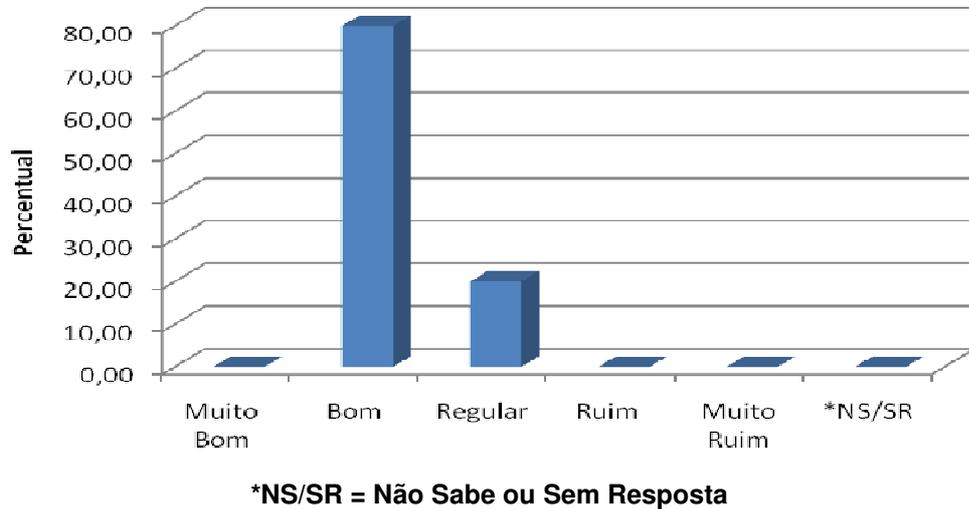
**Figura 43 – Quanto ao nível de envolvimento dos integrantes da rede com os compromissos estabelecidos.**

Essa questão destina-se a avaliar qual é o grau de envolvimento dos filiados à rede com os compromissos estabelecidos. Nesse item, os empresários apontam que há certo desequilíbrio, pois há supermercados que realmente se envolvem e se comprometem de forma efetiva, mas que há aqueles que somente participam de maneira superficial, e o percentual de aproximadamente 40% é significativo.



**Figura 44 – Quanto aos critérios de avaliação para ingresso na rede.**

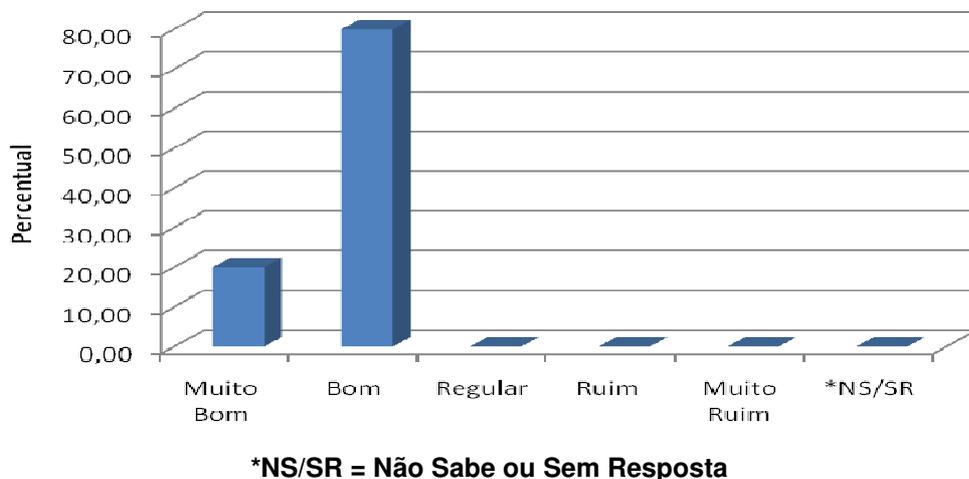
Como forma de checar a questão anterior, esta pergunta destina-se a avaliação dos critérios estabelecidos para o ingresso na rede e todos se mostram satisfeitos com a política e as regras vigentes.



**Figura 45 – Quanto aos critérios de avaliação para manutenção dos filiados da rede.**

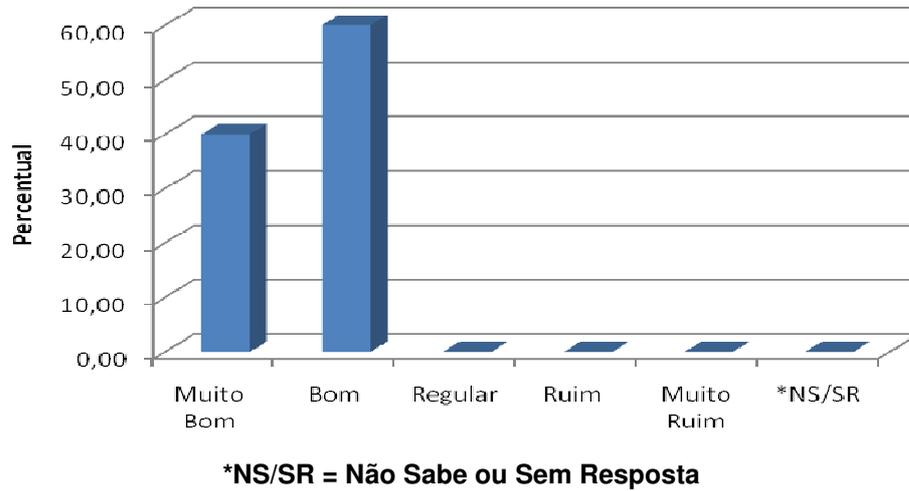
De forma semelhante, esta pergunta procura avaliar se os critérios para a permanência dos filiados à rede são eficientes, segundo a visão dos empresários entrevistados. Em resposta, aproximadamente 20% acredita que as regras são regulares e aproximadamente 80% as consideram boas, verificando-se que 100% dos entrevistados as julgam suficientes.

A Figura 46 expõe a resposta à questão se os empresários que aderiram à rede compreendem os seus objetivos:



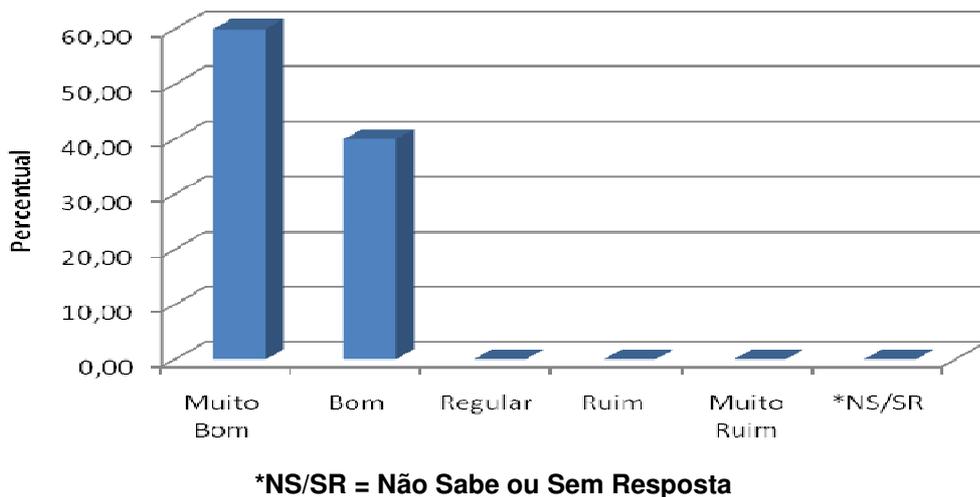
**Figura 46 – Os associados da rede reconhecem e compreendem claramente os objetivos da rede.**

Essa questão busca verificar se os objetivos da rede são conhecidos e compreendidos por seus filiados. Nessa avaliação, 100% dos entrevistados consideram satisfatório o nível de conhecimento e compreensão acerca dos objetivos comuns à rede.



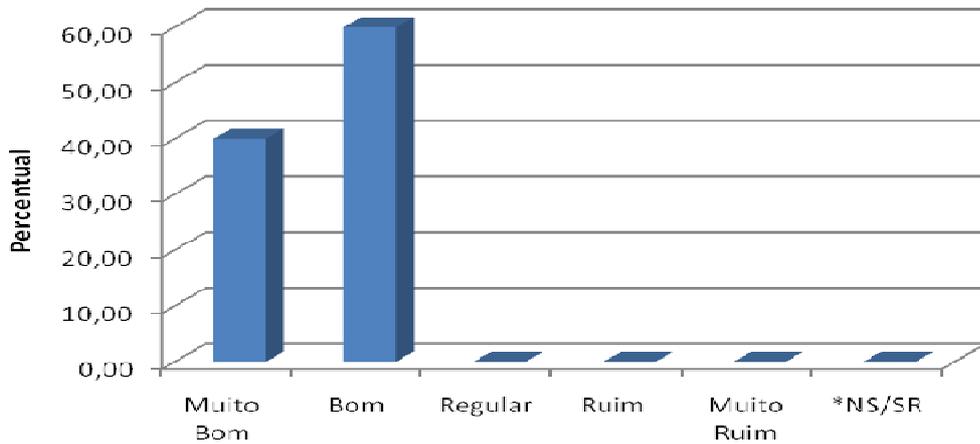
**Figura 47 – Quanto a sua participação no desenvolvimento da rede.**

Essa questão procura individualizar a participação de cada empresário para o desenvolvimento da rede. Novamente, há unanimidade entre os entrevistados quando afirmam que participam efetivamente para o crescimento da rede.



**Figura 48 – Quanto ao seu nível de participação nas decisões da rede.**

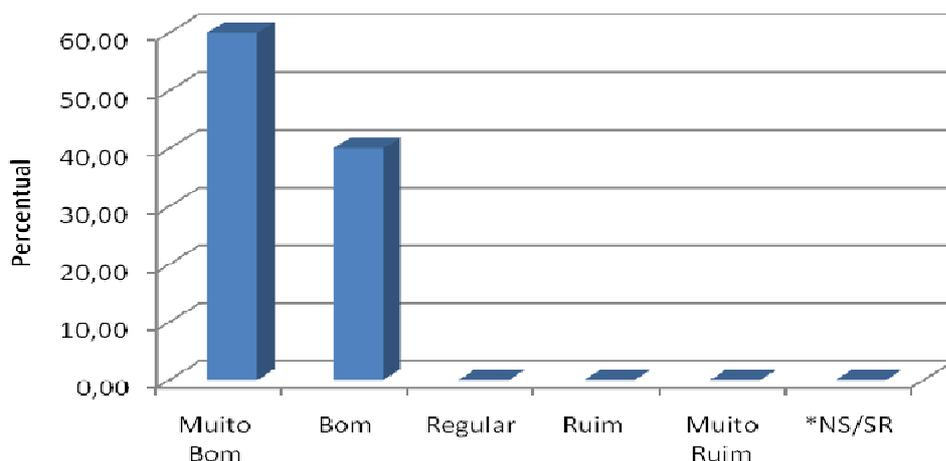
Esse questionamento visa contribuir para a verificação da participação individual ativa dos empresários no desenvolvimento e tomadas de decisão em nível de rede. Novamente, 100% dos entrevistados acreditam que participam de forma efetiva de todas as decisões que envolvem a operação em rede.



\*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

**Figura 49 – Quanto ao nível de clareza das informações e senso comum da rede.**

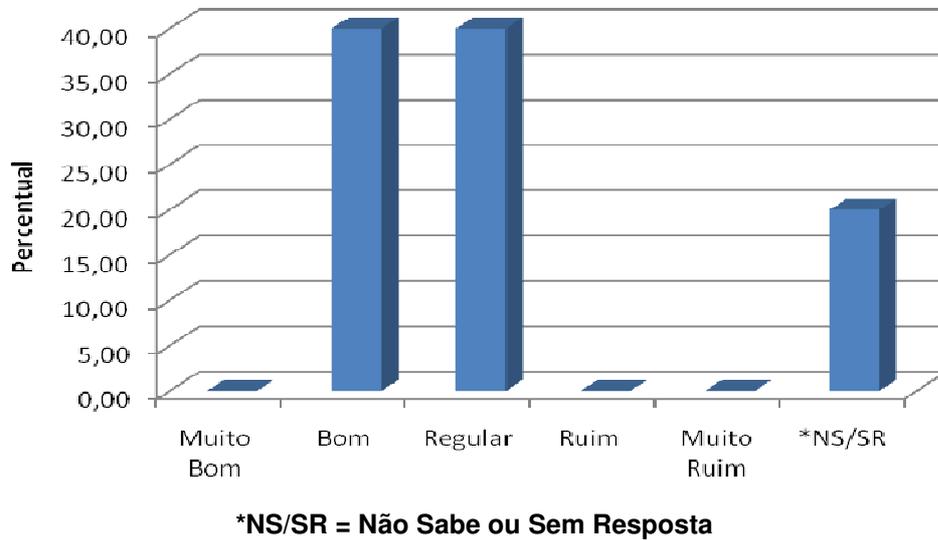
Quanto ao nível de clareza das informações que circulam e são referentes à rede, os entrevistados consideram que a comunicação se dá de forma efetiva e clara em todos os aspectos que envolvem a rede.



\*NS/SR = Não Sabe ou Sem Resposta

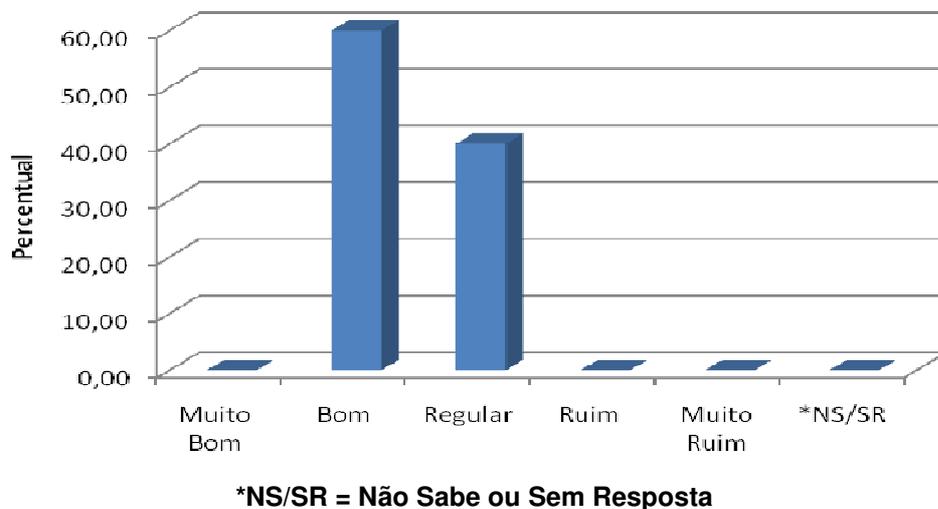
**Figura 50 – Sua satisfação com relação aos objetivos da rede.**

Esse item visa apresentar o nível de satisfação dos empresários quanto aos objetivos estabelecidos pela rede. Aproximadamente 60% dos entrevistados consideram-se muito satisfeitos e 40% se julgam satisfeitos.



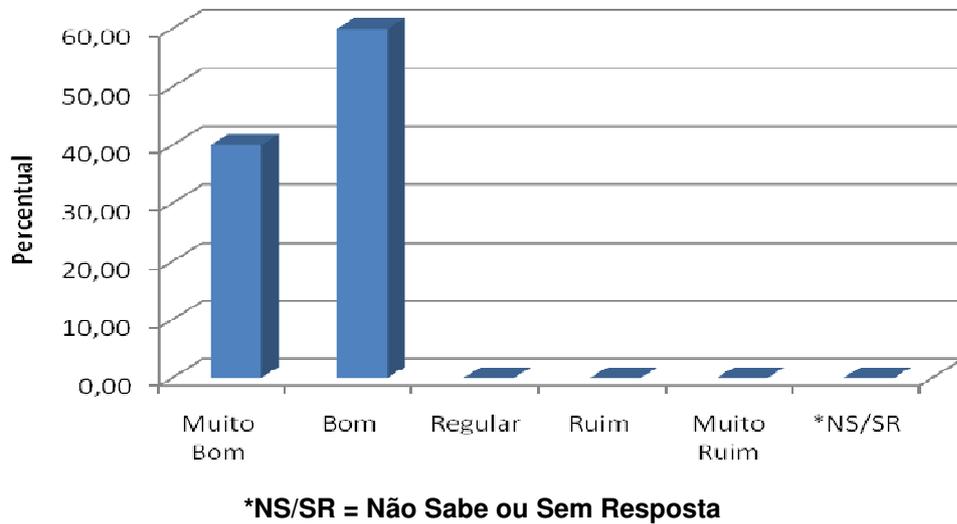
**Figura 51 – A rede possui sistema de controle dos objetivos e processos comuns de todos os filiados.**

Nessa questão, pretende-se identificar os sistemas de controle dos objetivos e processos comuns a todos os supermercados da rede. As respostas são diversificadas e aproximadamente 40% dos entrevistados consideram bons, 40% julgam de forma normal ou regular e 20% não responderam a pergunta. Assim, verifica-se que os processos de controle não mostram solidez.



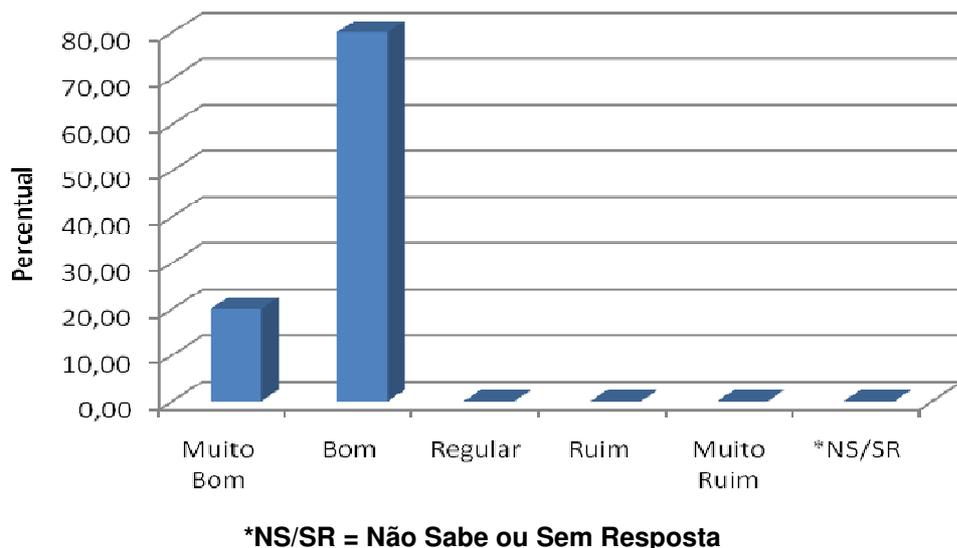
**Figura 52 – Há estímulo para ocorrer a integração entre as organizações que compõe a rede.**

A Figura 52 aponta que há integração entre os supermercados filiados à rede, entre si e com a própria rede, mas não há evidências de que essa integração seja considerada muito boa, tampouco pode-se afirmar que ela não exista ou seja ruim.



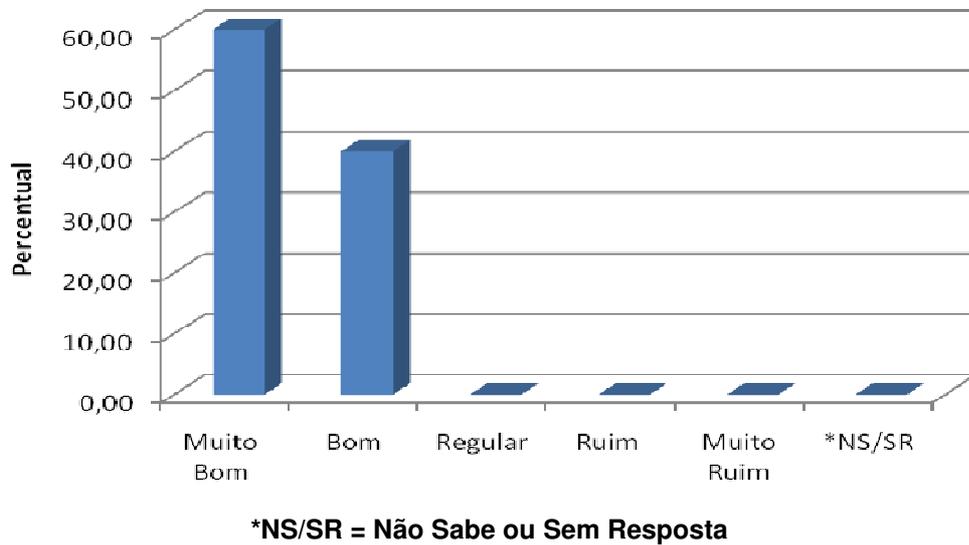
**Figura 53 – Houve maior exposição na mídia.**

Esta questão busca verificar se os empresários tiveram atendido esse outro pré-requisito de adesão à rede e 100% dos entrevistados afirmam que, após a adesão à rede, suas empresas tiveram maior exposição à mídia.



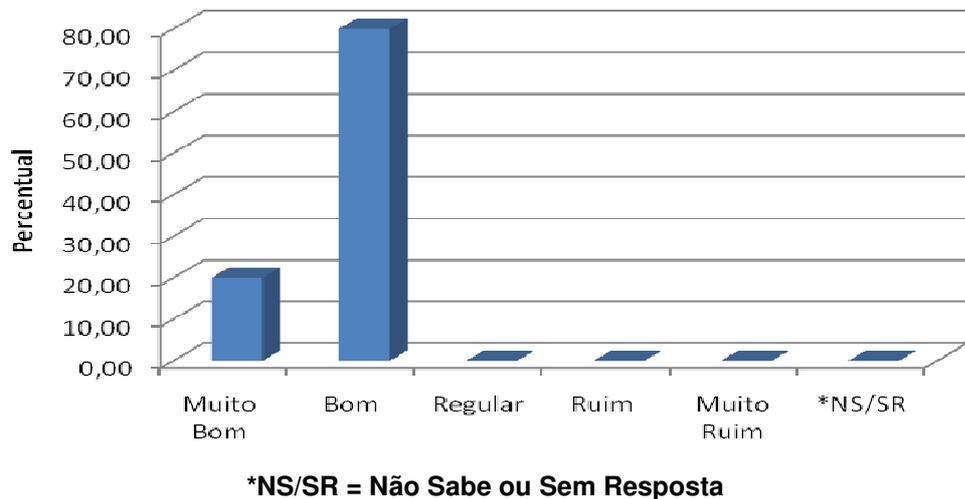
**Figura 54 – Após a adesão à rede, a empresa ganhou agilidade e flexibilidade na reposição de seus produtos.**

Esse gráfico mostra que todos os supermercados que aderiram à rede, segundo seus proprietários, ganharam agilidade na reposição de seus produtos.



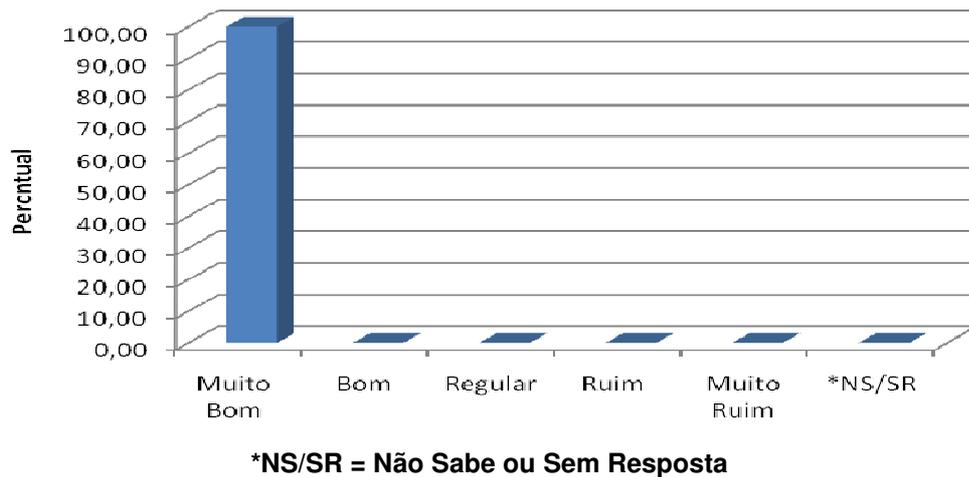
**Figura 55 – A distribuição de produtos comprados pela rede atende as necessidades da empresa.**

Esse item busca esclarecer se a distribuição dos produtos adquiridos pela rede atende às necessidades de cada supermercado de forma individual. Novamente, todos os entrevistados afirmam de forma positiva.



**Figura 56 – Crescimento de demanda por pessoal mais qualificado em função da adoção de novos sistemas, processos ou rotinas estabelecidas pela rede.**

Essa questão visa identificar se houve mudança no perfil dos colaboradores dos supermercados após a adesão à rede. As repostas mostram que houve a necessidade de qualificar os empregados que estavam atuando nos supermercados e continuaram após a operação em rede, bem como os novos contratados necessitam de perfil mais qualificado para exercer as tarefas de rotina.



**Figura 57 – Avaliação geral após o ingresso da Empresa à Rede.**

Essa questão visa sintetizar a opinião dos empresários sobre o aspecto geral do reconhecimento de fatores positivos, adquiridos após o ingresso de suas empresas à rede. Todos os entrevistados reconhecem que, mesmo havendo itens a serem corrigidos, a decisão de participar da rede foi extremamente acertada e estão todos satisfeitos com o desempenho de seus empreendimentos.

#### **4.1 Síntese do capítulo**

Neste capítulo, apresentaram-se as respostas dos colaboradores e proprietários em relação aos questionamentos feitos nos Anexos A e B. A partir dos dados coletados confrontando com estudos existentes sobre o tema tem-se que a Rede Super apresenta condições extremamente favoráveis ao desenvolvimento de ações corretivas em seus pontos deficientes, principalmente, no que concerne ao treinamento do pessoal envolvido nas operações. A inexistência de um programa de treinamento repercute na carência de entendimento contextualizado sobre os objetivos e as metas da Rede, bem como dificulta a fluidez das informações em

todos os níveis operacionais. Segundo Montgomery (1998), a satisfação dos colaboradores relaciona variáveis ligadas ao reconhecimento profissional e a satisfação pessoal, Como o índice de satisfação dos colaboradores dos Supermercados integrantes da Rede Super é muito bom, indica que os pontos negativos podem ser minimizados aproveitando este fator positivo, que de acordo com Montgomery (1998), sobre a Teoria de Herzberg, onde relaciona o fator motivacional como elemento preponderante para o desenvolvimento de novas atividades no ambiente de trabalho.

Quando se trata da qualidade das relações das organizações que compõe a Rede Super, constata-se que estas são favoráveis e segundo Cabete e Dalcol (2008), esta qualidade é um dos objetivos comuns às empresas organizadas em redes de cooperação e, havendo evidências de qualidade destas indica ambiente propício a obtenção dos demais objetivos da rede.

E por fim, Amato Neto (1999), afirma que o principal objetivo da associação em redes de cooperação é o aumento do faturamento e o crescimento do número de clientes na loja, bem como adquirir melhores condições de negociação com os fornecedores, assim, considera-se que a Rede Super tem plenamente atendido aos seus objetivos essenciais.

No capítulo a seguir, apresenta-se a conclusão em relação às informações coletadas dos colaboradores e proprietários que participam da rede de cooperação.

## 5 CONCLUSÃO

---

---

O formato de gestão através da associação em redes de cooperação, adotado por empresas de pequeno e médio porte, é uma tendência incontestável rumo a obtenção de condições de competitividade no mercado atual. No entanto, ainda há muitas dúvidas e restrições quanto às operações dessas redes assim constituídas. Isso porque a associação de empresas pode ser considerada uma forma de ganho em competitividade, sob o ponto de vista empresarial, mas traz consigo grande complexidade administrativa e organizacional para as empresas associadas. Essa complexidade fica evidente a partir do momento em que os interesses distintos precisam encontrar um caminho comum. Além disso, os conceitos organizacionais se alteram com alta frequência fazendo com que as mudanças sejam cada vez mais rápidas e significativas, sob pena de que se não observadas e tratadas de forma adequada, a finalidade essencial da rede deixa de existir. Assim, cabe aos gestores diagnosticar e interpretar todos os fatores relacionados às suas empresas, tanto de forma isolada como inserida noutra organização chamada rede de cooperação.

Este trabalho mostrou que é necessário observar sob os diversos prismas todas as relações decorrentes da associação de empresas em redes de cooperação. Não de forma hermética, mas de forma contextualizada, tendo como baliza central os objetivos comuns a todas as empresas associadas: a busca da competitividade empresarial. Desde o final do século XIX, inúmeras transformações socioeconômicas trouxeram o rompimento com as práticas organizacionais e gerenciais, dando origem a constantes movimentos de mutação no âmbito organizacional. Mais recentemente, com a emergência da sociedade da rede (Castells, 1999), evidenciada pela expansão dos mercados globais, e marcada pela extrema velocidade dos avanços tecnológicos, a estabilidade das empresas em suas culturas, seus processos rígidos, sua forma de gestão dos negócios precisam ser repensadas a cada novo momento de oscilação econômica. A cooperação interorganizacional surge como um movimento essencial neste novo momento. Como apresentado, as redes são, portanto, a resposta organizacional frente às contingências históricas decorrentes do novo paradigma (Araújo, 2000). As diversas

configurações possíveis: formais ou informais, verticais ou horizontais, de acordo com os objetivos de cada uma dessas redes, pode garantir sustentabilidade (Araújo, 2000).

Nesta Dissertação, adotou-se o seguinte conceito sobre redes de cooperação: organização da qual participam empresas do mesmo setor com objetivos comuns, formalmente relacionadas, na qual cada organização mantém suas características gerenciais originais, participando diretamente das decisões e dividindo com todas as demais os objetivos alcançados através do esforço coletivo. Das decisões que motivaram a formação dessa rede, destacam-se a necessidade de obter melhores condições de negociação com os fornecedores, o reforço da imagem de cada organização pela força alcançada pela rede e o corrente pensamento associativista dos fundadores e idealizadores da Rede Super. A apreciação crítica orientada no objetivo geral permite afirmar que a rede surgiu em razão de uma necessidade de sobrevivência das empresas individuais dos fundadores, fundamentados na crença de que seus esforços individuais, se somados, poderiam trazer algum tipo de benefícios a todos. A constituição da rede ocorreu de maneira empírica, sem nenhuma fundamentação ou estudo mais aprofundado a respeito do assunto. No entanto, houve a evolução e prosperidade da rede pelo grande esforço individual de cada empresário ligado diretamente à rede. Destacam-se, particularmente, os fundadores que aos poucos foram acrescentando mais solidez à gestão da rede, através da aplicação de estratégias de negociação junto aos fornecedores e reforçando da imagem de cada unidade de negócio. A imagem da empresa está associada à rede pela utilização de mídias específicas com fim comercial, mas contém um apelo institucional que busca identificar cada supermercado de bairro com os consumidores.

A partir dessas estratégias, os resultados positivos foram ficando visíveis. O aumento no faturamento das empresas, o poder de compra junto aos fornecedores, o aumento do número de clientes, o crescimento no mix de produtos ofertados foram fatores que trouxeram solidez à rede e a consolidação desse formato de operação, trazendo a conseqüente melhora na qualidade das relações entre os integrantes da rede. Houve fatores altamente positivos, sob o ponto de vista organizacional e social, como também há problemas a serem tratados.

Pode-se destacar como altamente positivo o fator social, pois a rede trouxe mais vagas de empregos para as suas comunidades, em razão da necessidade de redimensionar os antigos negócios ao novo formato de operação. As empresas, antes da adesão à rede, apresentavam-se carentes de novos conceitos de gerenciamento e tecnologias mais atualizadas e, com a rede, chegaram a exigência de utilização de novos equipamentos e tecnologias e a adoção de sistemas gerenciais mais modernos e eficazes. Evidentemente, há itens que precisam ser reconsiderados e redefinidos, porque não se apresentam de forma coesa com a finalidade e pode afetar o sucesso da rede.

Um dos itens que precisa ser melhorado é o treinamento dos colaboradores, tanto para o desempenho de suas tarefas essenciais quanto para que cada empregado consiga colaborar de maneira mais efetiva a operação em rede. O desconhecimento dos objetivos da rede, a falta de informações estruturadas leva os colaboradores a se definirem como apenas mais um empregado desempenhando algum tipo de atividade remunerada. Faltam-lhes condições de verificar com mais amplitude o trabalho que é realizado dentro de cada uma das empresas associadas e as suas relações com a rede da qual participam. Assim, acredita-se que os objetivos propostos foram plenamente atingidos.

Ainda, para finalizar, esta pesquisa pode deixar algumas sugestões como contribuição à Rede Super:

Disponibilizar um instrumento capaz de auxiliar no mapeamento de todos os funcionários pertencentes a cada uma das empresas da rede, criando um sistema de cadastro com informações técnico-profissionais e pessoais de cada funcionário, capaz de delinear seu perfil profissional. Nesse mesmo instrumento, podem constar as informações sobre todos os treinamentos, promovidos ou não pela rede, que o colaborador frequentou ao longo de um ano e, ainda, uma avaliação de desempenho individual que permitirá à empresa classificá-lo em níveis de qualificação e aptidão ao serviço. Este mecanismo pode auxiliar na retenção de talentos nas empresas associadas e estimular que os colaboradores, por sua vontade, busquem melhor qualificação profissional e com ela os benefícios dessa qualificação.

Criar um sistema de comunicação interna proporcionando que todas as informações sobre produtos, ofertas, treinamentos, difusão dos objetivos e metas

seja de fácil acesso a todos os funcionários da rede. Tal iniciativa poderá tornar os colaboradores mais envolvidos com as operações sob sua incumbência.

E, finalmente, que seja permitido o acesso de pesquisadores acadêmicos na rede e que estes possam ter cada vez mais informações, para que consigam contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento científico da atividade das empresas em redes de cooperação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

---

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

AGAS, **Revista do supermercado gaúcho** n. 223, março de 2002.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <[http://www.abrasnet.com.br/index\\_rank.htm](http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2008.

CABETE, N. P. F. & DALCOL, S. **Identificação das características dos arranjos produtivos locais**. XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

CAMPOS, V. **Toda força aos pequenos**. Revista Distribuição, São Paulo, n.126, p.30-33, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.revistadistribuição.com.br/content.asp?page=192>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

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.

CASTANHA, A. **Redes estratégicas e empresas de pequeno porte**: modos de relacionamento em uma inserção competitiva coletiva. Niterói: UFF, 1999.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial - A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999, Coleção COPPEAD.

FURUTA, E. C. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra**. 2002. 97 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade

de São Paulo, São Paulo, 1989. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_ErikaFuruta%20.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_ErikaFuruta%20.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2008.

GOMES-CASSERES, B. **Group versus Group: how alliance networks compete.** Harvard Business Review, july-august, 1999. p. 4-11.

HAMEL, 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, 1999.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil – 2002.**

KLOTZKE, M. C. **Redes Estratégicas:** conceito e teoria. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, jan/ abr, 2002. p. 85-104.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 730 p.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva.** São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996. 152 p.

LAKATOS, E. ; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E., MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1992.

LEON, M. H. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações.** Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, Dez., 1998.

LOETZ, C. **A vez do pequeno varejo.** [S.l.], 2002. Disponível em: <http://an.uol.com.br/2002/mar/10/0loe.htm>>. Acesso em: 21 dez. 2007.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, A. P. de. **Ensino à distância via internet**: uma opção para melhoria de qualidade do ensino superior. 2006, 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

NARDY, C. **O desafio da mudança**: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Gente, 1999.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PUGA, F. P. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Textos para Discussão, 2002.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1995.

REBOUÇAS, L. **Vida de nanico: como as pequenas e médias redes estão enfrentando a concorrência das grandes do varejo**. Revista Exame. N 12, ano 36, 12 de junho de 2002.

RODRIGUES, S. B. (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.

ROSS, J. LORANGE, P. **Redes Estratégicas**: formatação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996. 295 p.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. H.A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas**: uma estratégia para o aumento da competitividade. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. 2001. **Redes de cooperação**. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>. Acesso em 14 março 2008.

SILVA, C. A. V. da. **Redes de Cooperação de Micro e Pequenas empresas** – Um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP. Dissertação de Mestrado. USP: São Carlos, 2004.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Atual, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, M. de. **Cooperação inter-empresas e difusão das inovações organizacionais**. STTDE/FECAMP/UNICAMP-IE.1993.

VASQUEZ-BARQUERO, A. **A evolução recente da política regional**: a experiência européia. Notas Econômicas. Porto Alegre, Dez. 1995.

WOOD Jr, T. ZUFFO, P. **Supply chain management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, Jul/set, 1998.

***ANEXOS***





## **ANEXO B – Questionário aplicado aos proprietários**

---



---

Data:

### **Questionário Integrante da Rede**

**1 Dados da Empresa Pesquisada**

- 1.1 Razão Social:
- 1.2 Nome-fantasia:
- 1.3 Endereço:
- 1.4 Cidade:
- 1.5 E-mail:
- 1.6 Qual o ano de fundação da empresa?
- 1.7 Qual o ano de adesão da empresa a rede?
- 1.8 A empresa possui mais de uma loja? Quantas?

**Resultados da rede** (busca identificar os efeitos alcançados pelas redes de empresas, na opinião dos empresários).

**2 Aspectos organizacionais e ambiente institucional:**

	*NS/SR	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
2.1 Crescimento no faturamento da empresa						
2.2 Aumento no volume de vendas						
2.3 Redução de preços na compra produtos/serviços						
2.4 Aumento do número de empregados						
2.5 Alterações e/ou investimentos em processos internos e/ou gestão						
2.6 Inserção de novas tecnologias na produção e/ou comercialização						
2.7 Melhor qualidade dos produtos/serviços						
2.8 Aumento na variedade e diversidade de produtos						
2.9 Aumento do número/circulação de clientes						

2.10	Aumento da visibilidade da empresa					
2.11	A gestão de marketing, no que se refere à propaganda e/ou divulgação de sua empresa, está adequada e equilibrada entre todos os filiados da rede					

3. **Cultura de confiança e colaboração** (busca identificar o nível de confiança e de colaboração percebido pelos empresários nas redes de empresas).

		*NS/SR	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
3.1	Quanto ao nível de confiabilidade no sistema de gestão da rede						
3.2	Sua satisfação quanto ao grau de credibilidade dos dirigentes da rede						
3.3	Quanto ao nível de envolvimento dos integrantes da rede com os compromissos estabelecidos						
3.4	Quanto aos critérios de avaliação para ingresso na rede						
3.5	Quanto aos critérios de avaliação para manutenção dos filiados da rede						
3.6	Os associados da rede reconhecem e compreendem claramente os objetivos da rede						

\* NS/SR - "Não soube responder" ou "não respondeu"

4. **Aspectos organizacionais** (busca identificar a opinião dos empresários sobre a forma como a rede está organizada e sua percepção acerca da eficiência de aspectos organizacionais da rede).

		*NS/SR	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
4.1	Quanto a sua participação no desenvolvimento da rede						
4.2	Quanto ao seu nível de participação nas decisões da rede						
4.3	Quanto ao nível de clareza das informações e senso comum da rede						
4.4	Sua satisfação com relação aos objetivos da rede						
4.5	A rede possui sistema de controle dos objetivos e processos comuns de todos os filiados						
4.6	Há estímulo para ocorrer a integração entre as organizações que compõe a rede						
4.7	Houve maior exposição na mídia						
4.8	Após a adesão a rede, a empresa ganhou agilidade e flexibilidade na reposição de seus produtos						
4.9	A distribuição de produtos comprados pela rede atende as necessidades da empresa						

4.10 Crescimento de demanda por pessoal mais qualificado em função da adoção de novos sistemas, processos ou rotinas estabelecidas pela rede

--	--	--	--	--	--

5. Avaliação geral após o ingresso da Empresa à Rede

	*NS/SR	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim

\* NS/SR - "Não soube responder" ou "não respondeu"