



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROSE ANGELLY DE BRITO ARAÚJO CABRAL

**REDES DE COOPERAÇÃO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE
GESTÃO EM UMA REDE DO SETOR VAREJISTA DE
SUPERMERCADOS NA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE – PB
AGOSTO/2013**

ROSE ANGELLY DE BRITO ARAÚJO CABRAL

**REDES DE COOPERAÇÃO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE
GESTÃO EM UMA REDE DO SETOR VAREJISTA DE
SUPERMERCADOS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Sandra Maria de Araújo de Souza

CAMPINA GRANDE – PB
AGOSTO/2013

Ficha Catalográfica

C117r Cabral, Rose Angelly de Brito Araújo.
Redes de cooperação: análise das práticas de gestão em uma rede do setor varejista de supermercados na Paraíba [manuscrito]/ Rose Angelly de Brito Araújo Cabral. – 2013.
34f. il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.
“Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria de Araújo de Souza, Departamento de Administração”.

1. Redes de cooperação. 2. Modelos de gestão em redes.
3. Redes de supermercados varejistas. I. Título.

21. ed. CDD 658.046

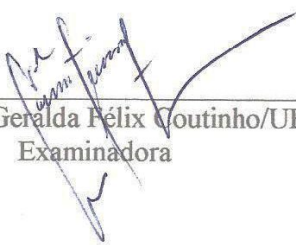
ROSE ANGELLY DE BRITO ARAÚJO CABRAL

REDES DE COOPERAÇÃO: análise das práticas de gestão em uma rede do setor varejista de supermercados na Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 23 de Agosto de 2013

Sandra Maria Araújo de Sousa
Prof.^a Dr.^a Sandra Maria de Araújo de Sousa/UEPB
Orientadora


Prof.^a MSc. Geralda Félix Coutinho/UEPB
Examinadora

Gêuda Anazile da C. Gonçalves
Prof.^a Dr.^a Gêuda Anazile da Costa Gonçalves/UEPB
Examinadora

REDES DE COOPERAÇÃO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA REDE DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA

CABRAL, Rose Angelly de Brito Araújo.¹

RESUMO

No contexto atual, com o crescente nível de competição do mercado nacional e internacional, não é fácil para uma organização se manter ativa de forma eficaz. Por isso as empresas estão cada vez mais se unindo em redes. As redes são instrumentos utilizados para que as empresas consigam enfrentar os seus concorrentes, além de dividir despesas e custos, em conjunto. O modelo de cooperação é uma das formas mais adotadas na gestão em rede. A criação de uma estrutura organizada de forma cooperada visa facilitar a troca de informações e atribuições de cada representante da rede, já que estes trabalham produzindo ou comercializando produtos similares, seja de um mesmo setor ou ramo de atuação. O setor de supermercados varejistas tem se destacado no mercado brasileiro e a adoção do sistema de redes de cooperação tem ajudado de forma positiva, principalmente, os PME's do setor. Face ao exposto esse trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão das redes de cooperação do setor varejista de supermercados no estado da Paraíba. Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter exploratório com abordagens quanti-qualitativas, conduzida sob a forma de estudo de caso. Analisou-se a Rede Super Legal, que conta com 32 lojas espalhadas por 22 cidades da Paraíba. O instrumento da pesquisa foi um questionário baseado no modelo de Bortolaso (2009) composto por sete critérios: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados. A partir da análise dos resultados pode-se observar que a rede apresenta um bom potencial administrativo, desenvolvido através da cooperação de seus membros e do compartilhamento de poder entre os associados, no entanto, alguns pontos ainda precisam ser observados para melhorar as vantagens competitivas das lojas pertencentes a este grupo, principalmente ao que tange os critérios estratégia, processos e relacionamento, que apresentaram uma média razoável em sua avaliação.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Modelos de Gestão em redes. Redes de supermercados varejistas.

ABSTRACT

Today, with the increasing level of national and international market, it is not easy for an organization to remain active effectively. Therefore, companies are increasingly coming together in networks. Networks are instruments used for companies to be able to face their competitors, and to share expenses and costs, together. The cooperation model is one of the ways most adopted in network management. The creation of an organized structure of a cooperative aims to facilitate the exchange of information and assignments for each representative of the network, since they work producing or selling similar products in the same industry or line of business. The retail grocery industry has excelled in the Brazilian market and the adoption of the system of cooperation networks has helped in a positive way, especially the SME sector. Given the above, this study had as objective examining the management practices of cooperation networks in the retail supermarkets in Paraíba. This is a descriptive and exploratory research, with quantitative and qualitative approaches, conducted in the form of case study. It was analyzed the *Super Legal* Network, which has 32 stores in 22 cities of Paraíba. The research instrument was a questionnaire based on a model by Bortolaso (2009), and consists of seven criteria: strategy, coordination, leadership, network structure,

processes, relationships and results. From the analysis of the questionnaires it can be noted that the network has a good administrative potential, developed through the cooperation of its members and the sharing of power among the members, however, some points still must be observed to improve the competitive advantage of stores belonging to this group, especially with respect to the criteria strategy, processes and relationships, which showed a reasonable mean in their assessment.

Keywords: Cooperation networks. Management Models in networks. Supermarket chains retailers.

1. INTRODUÇÃO

As crescentes e constantes mudanças no cenário organizacional têm suscitado mudanças nas estratégias empresariais. Nesse sentido, uma das formas que as empresas, principalmente as de pequeno e de médios portes, têm utilizado para lidar com a complexidade dessas mudanças é a atuação no formato de redes interorganizacionais. O reconhecimento por parte das empresas da incapacidade de contemplarem individualmente todos os recursos e as capacidades necessárias para atender as necessidades dos mercados onde atuam, fez com que o enfoque tradicional baseado numa estratégia individual se apresentasse como inadequado forçando a adoção de uma estratégia coletiva, ou seja, a articulação entre diversos parceiros baseada na complementaridade dos recursos, facilitando também a troca de experiências e de informações.

Consideradas como formas de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação caracterizadas pelos mercados e hierarquias, as redes reformulam os princípios da organização burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade de adequação na coordenação das atividades econômicas. Nesse sentido, as redes possibilitam vantagens competitivas para seus integrantes, em virtude de que as relações estabelecidas proporcionam redução de custos, troca de informações e de tecnologias, redução da incerteza e maior capacidade de responder mais rapidamente as demandas do ambiente externo.

Diante dessas possibilidades as empresas de pequeno e médio porte do setor varejista têm aderido gradativamente a essa proposta. Encontrando na atuação em rede formas de se adaptarem à evolução do mercado com mais investimentos em tecnologia, gestão e equipamentos. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2012), entre os motivos que tem levado ao aumento do número de redes no setor, destacam-se: melhor poder de barganha com os fornecedores; sobrevivência diante da concorrência; melhoria no relacionamento com os clientes; e o fortalecimento da união e da integração entre os associados.

No entanto, apesar da possibilidade de vantagens competitivas devido à atuação em redes, em muitos casos essas alianças acabam se configurando em fracassos. Daí, a importância de se analisar os mecanismos formais e informais, e, essa análise não se configura numa tarefa fácil em virtude da quantidade de variáveis que precisam ser consideradas. Nesse sentido, para que a atuação no formato de rede represente efetivamente uma fonte de vantagens competitivas, faz-se necessário que sejam analisados os mecanismos de gestão adotados, corroborando o pensamento de Raab e Kenis (2009) de que é preciso para a teoria organizacional avançar na compreensão das redes enquanto unidades de análise.

Nesse sentido, o presente trabalho foca sua análise nos mecanismos de gestão adotados nas redes que possibilitem o sucesso e a perenidade das mesmas, no sentido em que, pode-se inferir que o sucesso de uma rede está diretamente ligado aos seus mecanismos de gestão (LENZ, 2008; SCHERER, 2007). Por esse motivo o presente estudo utilizou o Modelo

de Análise de Redes de Cooperação Horizontais desenvolvido por Bortolaso (2009), em virtude de que o mesmo analisa critérios que devem ser considerados para que o desempenho de uma rede seja melhorado. O modelo é formado por sete critérios: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados, que por sua vez estão subdivididos em 17 itens.

Diante do exposto, o objeto de estudo desse trabalho é a Rede de supermercado varejista Super Legal, com sede em Campina Grande e detentora de 31 lojas espalhadas por 22 cidades da Paraíba. A escolha desta rede deveu-se pela sua relevância para a economia do Estado e pelo aumento do número de empresas do setor que estão aderindo ao modelo de rede. Diante dessas motivações torna-se oportuno identificar aspectos relacionados aos mecanismos de gestão adotados contribuindo para assegurar a sobrevivência e o crescimento das redes de supermercados, tendo em vista que o setor varejista vem ganhando destaque pela reconhecida importância no cenário econômico brasileiro. O varejo é responsável pelo maior número de empregos formais no país, além de apresentar números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização. A atividade de supermercados está entre as responsáveis pela segunda taxa de contribuição para o crescimento do setor varejista no país (PESQUISA NACIONAL DO COMÉRCIO, IBGE, 2012).

Perante essas considerações, a premissa principal da pesquisa está relacionada à necessidade de verificarem-se aspectos relacionados às práticas de gestão de redes de cooperação adotadas no setor varejista de supermercados, tendo em vista que a identificação dessas práticas fortalecerá as relações da rede aumentando as possibilidades de incremento das vantagens competitivas no setor.

O pressuposto básico da pesquisa é de que, práticas de gestão de redes de cooperação adequadas ampliarão a capacidade de que os arranjos interorganizacionais no setor varejista atuem como uma fonte geradora de oportunidades de negócio e catalisadora do desenvolvimento local.

Com base na premissa e no pressuposto citados, a pesquisa tem como problema central:

Como estão caracterizadas as práticas de gestão das redes de cooperação do setor varejista de supermercados no estado da Paraíba?

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo: Analisar as práticas de gestão das redes de cooperação do setor varejista de supermercados no estado da Paraíba.

Para atingir o objetivo do presente estudo o mesmo encontra-se assim estruturado: além desta parte introdutória, esboça-se um referencial teórico sobre redes de cooperação, modelos e instrumentos sobre gestão de rede e caracterização do setor varejista de supermercados. Na sequência apresenta-se a metodologia e os resultados obtidos com o estudo de caso, seguidos das conclusões e da referência bibliográfica utilizada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Redes de Cooperação

Com a aceleração e inovação do mercado global nos últimos anos, as empresas têm sofrido grandes pressões para manter e garantir seu espaço, em um ambiente onde produtos e serviços semelhantes são produzidos e oferecidos por seus concorrentes. Para enfrentar esses obstáculos as empresas têm deixado o trabalho individual e adotado parcerias, como as apresentadas pelas redes.

Cândido e Abreu (2005) definem as redes como sistemas interligados formando uma grande cadeia produtiva que assegura resultados que, talvez, a empresa não pudesse obter trabalhando sozinha. Para Todeva (2006), as redes são apresentadas como um aglomerado de

transações contínuas, expostas a um cenário repleto de elementos interconectados de forma eficiente. Apesar da estrutura em rede ser um tipo de formação relativamente nova entre as organizações, essa forma de abordagem tem ganhado adeptos por toda parte.

A operacionalização de uma rede se dá por meio da colaboração entre seus entes, que expressa o motivo de sua existência e sua atividade. Neste aspecto Gray e Wood (1991) definem a colaboração como um processo onde determinado grupo de “autonomous stakeholders” desenvolvem atividades de forma interativa para solução de um problema, utilizando divisão de papéis, normas e estruturas.

A junção de empresas através de redes de cooperação propicia a competitividade e sobrevivência das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte. Essa forma de associação se dá por meio de “afinidade de natureza informal”, deixando as empresas participantes responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e pelo desenvolvimento do outro, ressaltando o lema de que “a união faz a força” (OLAVE E AMADO NETO, 2001). O ingresso em uma rede de cooperação pode ser uma solução eficaz de garantir novos conhecimentos e transformar as ameaças em oportunidades.

Existem três fatores que podem justificar as vantagens obtidas pelas empresas de pequeno e médio porte ao atuarem no formato de redes, estes fatores estão ligados à economia em escala, a confiança e a cooperação em coexistência com a competição; ao bem-estar proporcionado pelo aumento da eficiência coletiva de setores regionais (PERROW, 1992). Essas prerrogativas facilitam a interação das empresas com os públicos com os quais se relacionam.

Ebers (1997), ressalva que muitas das justificativas elaboradas para a criação de uma rede vão além da formação de alianças específicas, sendo as explicações predominantemente economicistas, baseadas em duas dimensões:

- Cooperação como forma de aumentar os resultados da organização – ocorre quando empresas se unem contra um concorrente em comum ou quando, para minimizar as ameaças causadas por seus concorrentes, se unem a eles. A troca de informações em rede também pode ser parcial, utilizando recursos complementares para gerar resultados individuais.
- Cooperação como forma de reduzir custos, num sentido puramente econômico – esse processo ocorre quando as empresas buscam minimizar os custos compartilhando os mesmos. As despesas são divididas em atividades conjuntas de marketing, produção e pesquisa.

Seja pela cooperação de resultados ou pela redução dos custos, a formação de rede pode garantir as empresas um maior potencial de crescimento e um leque maior de mercado. Diante disso Chiavenato (2011) aponta as principais vantagens da estruturação de uma rede, estas vantagens estão voltadas para competitividade em escala, a flexibilidade para mudanças e a diminuição dos custos administrativos.

Porém, a cooperação entre organizações não é um processo simples e nem sempre trará resultados positivos, pois a dinâmica de rede exige uma exposição da empresa frente aos seus parceiros e um grau de afinidade nas estratégias e decisões. Esses aspectos levam a uma fragilidade no controle global das ações gerenciais das redes, já que estas operações são parceladas e não administradas diretamente por todo o grupo, ocasionando um aumento no grau de incertezas e propiciando um maior nível de falhas.

Em linhas gerais, as redes de cooperação são expostas como um instrumento de promoção, facilitador da troca de conhecimentos e da dinâmica de aprendizado das organizações (ALDRICH e ZIMMER, 1986; JULIEN, 2000; DAVISSON e HONIG, 2003 *apud* BORGES JR., 2004). No Quadro 01 podem-se observar os possíveis ganhos obtidos por

empresas que adotam uma estrutura baseada na cooperação de suas atividades. Esses ganhos são relevantes na construção da imagem e do potencial de crescimento da empresa.

Quadro 01: Ganhos competitivos das empresas pertencentes às redes de cooperação

Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis	Referências
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha; Relações comerciais; Representatividade; Credibilidade; Legitimidade; Força de mercado.	Dimaggio e Powell (1983) Best (1990) Waarden (1992) Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) Human e Provan (1997) Perrow (1998) Campbell e Goold (1999) Macadar (2004) Böhe e Silva (2004)
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação; Consultorias; <i>Marketing</i> ; Prospecção de oportunidades; Garantia ao crédito.	Best (1990) Rockart e Short (1991) Handy (1997) Olson (1999) Balestro (2004)
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações; Inovações coletivas; <i>Benchmarking</i> interno e externo; Ampliação de valor agregado.	Powell (1987; 1998) Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) Kraatz (1998) Wildeman (1998) Beeby e Booth (2000) Phan e Peridis (2000) Araújo (2000) Polt (2001) Balestrin (2005)
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas; Confiança em novos investimentos; Complementaridade; Facilidade transacional; Produtividade.	Miles e Snow (1986) Jarillo (1988) Håkansson e Snehota (1989) Ebers e Grandori (1997) Ebers (1997) Richardson (1997) Kay (1998) Barney (1999) Pralhad e Ramaswamy (2004) Pereira (2004)
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna	Williamson (1985) Coleman (1990) Axelrod (1990) Perrow (1992) Ring e Van de Ven (1994) Lado, Boyd e Hanlon (1997) Gulati, Nohria e Zaheer (2000) Böhe e Silva (2004)

Fonte: Verschoore e Balestrin (2006)

Assim percebe-se que a organização em redes de cooperação, apesar de algumas dificuldades, permite o compartilhamento de diversos recursos e informações proveitosas, assim como a divisão de riscos e minimização de custos, o que melhora os atributos das empresas para concorrer de forma competitiva nos mais diversos ramos de mercado.

Mas para que esses critérios funcionem as redes de cooperação devem estar atentas à utilização de mecanismos de gestão que garantam o bom funcionamento de toda cadeia produtiva da rede. Os instrumentos de gestão de redes devem ser trabalhados de forma coerente com a realidade de cada organização, visando o crescimento e o compartilhamento dos benefícios propiciados pelos modelos.

O modelo de cooperação está pautado no compartilhamento horizontal das relações existente na organização, onde cada membro independente desempenha seu papel para atingir um objetivo em comum de forma eficaz e que atenda as expectativas de todos. Por não haver uma hierarquia, a confiança entre as empresas é à base do relacionamento.

2.2. Modelos e Instrumentos de Gestão de Redes

As constantes transformações no cenário organizacional têm proporcionado grandes mudanças nos modelos de gestão, criando vínculos descentralizadores e estruturas inovadoras, tornando a união entre empresas cada vez mais necessária nesse processo. A utilização de uma gestão enérgica, pautada de acordo com os potenciais e estimativas da rede, garante um aproveitamento mais eficaz e eficiente dos recursos utilizados.

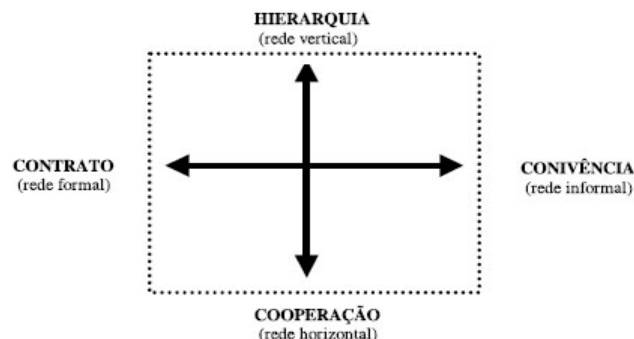
A administração de redes, por exigir dos gestores um maior nível de conhecimento estratégico e de atividades conjuntas, não é uma atividade de fácil execução. Por se tratarem de estruturas policêntricas, os desafios são potencializados, devendo lidar com negociação e geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, construção de mecanismos decisórios coletivos, estabelecimento de prioridades e acompanhamento, entre outros aspectos (FLEURY e OUVÉNEY, 2007).

Com a criação dos sistemas em rede, surgem diversas novas formas de gestão que podem ser aplicadas na constituição de uma rede. Cada rede tem um objetivo e um propósito de existência, são essas características que definiram seus membros e sua forma de gestão.

A cooperação entre os membros de uma rede é fundamental para construção e harmonização da relação, essa cooperação deve ser estável, flexível e dinâmica, solicitando uma alta coesão de horizontalidade e transversalidade. Dessa forma Zylbersztajn e Farina (2010) afirmam que as redes são naturezas organizacionais complexas direcionando as relações entre firmas de forma horizontal e vertical para maximização recíproca de valor.

Marcon e Moinet (2000) criaram um mapa que representa a forma de estruturação das redes interorganizacionais. Esse mapa é constituído por dois eixos. O eixo horizontal representa a formalidade da empresa, através das redes formais (dimensão contratual) e das redes informais (dimensão da convivência). Já o eixo vertical revela a forma de gestão, onde ficam as redes verticais (dimensão da hierarquia) e as redes horizontais (dimensão da cooperação).

Figura 01: Estruturação das redes interorganizacional



Fonte: adaptado pelos autores do modelo Marcon e Moinet (2000)

Baseado nos estudos de Balestrin (2005) pode-se entender a estruturação de Marcon e Moinet (2000) da seguinte forma:

- Redes verticais - são formadas por uma hierarquia bem definida, onde predomina a relação de gestão matriz-filial. As redes verticais têm como principal parâmetro a proximidade com seu cliente, sendo as grandes redes de distribuição um exemplo claro deste tipo de rede.
- Redes horizontais – também chamada de redes de cooperação, são formadas por empresas que preservam sua independência, mas se unem em determinadas atividades para atingir variados objetivos, como o compartilhamento de tecnologias, divisão de custos específicos, divulgação de marketing, entre outros.
- Redes formais – nesse tipo de rede as parcerias são outorgadas através de contratos formais que estabelecem as normas de conduta das empresas filiadas. Alguns exemplos marcantes são os consórcios de exportação, as joint-ventures e as franquias.
- Redes informais – as relações das empresas dessas redes são pautadas pela confiança recíproca, já que não há nenhum contrato formal entre elas. Usam o interesse comum para trocar experiências e informações.

O tipo de rede adotado dependerá da cultura organizacional da empresa e de seu grau de interesse na interação com outros membros de sua linha de produção. Cada modelo de rede é criado de acordo com as necessidades do grupo.

Outros autores como Casarotto e Pires (1999), estimam que as redes são formadas por pequenas e médias empresas que cooperam para o desenvolvimento sustentável local. Segundo eles, o modo de gestão em rede de cada empresa pode ser caracterizado por dois tipos de estrutura. Empresas *topdown* – onde uma grande empresa coordena pequenas empresas, utilizando-as como fornecedoras ou subfornecedoras; ou flexível – onde há uma relação equiparada de direito e dever dentro da rede, ocorrendo uma relação de horizontalidade de poder entre as empresas.

A gestão horizontal é uma das principais ferramentas utilizadas nas redes. Esse trabalho coordenado cria deveres e direitos que podem fazer toda a diferença na hora do “combate” para conquistar novos clientes e preservar os antigos. A criação de uma estrutura organizada de forma horizontal visa facilitar a troca de informações e atribuições de cada representante da rede, já que estes trabalham produzindo ou comercializando produtos similares, seja de um mesmo setor ou ramo de atuação.

Segundo Wegner *et al* (2004) nas redes horizontais há a colaboração entre organizações que atuam no mesmo setor produtivo, realizando atividades conjuntas ou complementares que tragam resultados positivos. As redes horizontais podem assumir a forma de consórcios, tendendo a objetivos diversos, como a fabricação coletiva de produtos, a expansão da marca, a valorização do produto, a minimização dos custos, entre outros (CASAROTTO e PIRES, 1999).

A assembleia é um ponto marcante da gestão em redes de cooperação -diferente das redes individuais que são geridas por uma pessoa – é através de reuniões com a assembleia que são decididas todas as ações que serão praticadas para o bom funcionamento da rede. Assim, todos os membros são importantes na tomada de decisão.

A cooperação entre os membros da rede cria um leque de possibilidades capazes de trazer retornos benéficos para todo o grupo, através dessa troca é possível conhecer novas

técnicas de gestão, aperfeiçoando os pontos positivos e melhorando os negativos. Verschoore e Balestrin (2006) ressaltam que a cooperação empresarial cria vantagens conjuntas, possibilitando o acesso a novas tecnologias e aperfeiçoando as estratégias de inovação já existente.

O grande desafio desse modelo de gestão está pautado na confiança que deve haver entre os entes da rede. Conforme Alter e Hage (1993) a capacidade da organização se moldar as novas necessidades de forma dinâmica e flexível surge através da relação de confiança mútua entre os parceiros da rede, o que ocasiona a minimização dos custos de coordenação e da necessidade de influências hierárquicas.

A gestão de uma rede de cooperação possui características bem específicas, o que a difere das demais. Cada critério a ser abordado deve ser bem analisado para que os benefícios atribuídos à formação da rede de cooperação sejam atendidos. Com a abrangência das características de cada rede, dificilmente haverá duas redes com a mesma composição, sendo assim o tipo de rede a ser adotado definirá a forma de gestão a qual a empresa será submetida.

2.2.1. Modelo de Análise de Redes de Cooperação Horizontais

É preciso planejar e avaliar cada ação da organização de forma minuciosa, levando em consideração cada atividade desempenhada pela organização. Neste aspecto Bortolaso (2009) desenvolveu baseada em estudos da literatura um novo modelo de análise da gestão de redes. O Quadro 02 resume os critérios analisados para o estudo:

Quadro 02: Critérios, definições e referências da gestão em redes

Critérios identificados na literatura	Definição	Referências
Estratégia	Analisar a orientação estratégica da rede. Como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando em planos de ação e metas.	BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); PARK (1986); MILES; SNOW (1996); JARILLO (1993); KOTLER (1995).
Estrutura	Representa o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede. Como suporte, identifica-se os recursos disponibilizados pela rede.	FIALHO (1995); HUMAN; PROVAN (1997); SCHERER (2007); PARK (1996).
Processos	Examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho.	GONÇALVES (2000); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).
Relacionamentos institucionais	Concentra-se na interação com os membros externos, a política de identificação e relacionamento com os parceiros.	GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRO et al. (2004); MOLLER; HALINEN (1994).
Coordenação e liderança	Evidencia a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede.	NOOTEBOOM (2004); HASTENREITER (2005); GRANDORI; CACCIATORI (2006); JONES; HESTERLY; BORGATTI (1997); GRANDORI; SODA (1995); ROBBINS (2002); PEDROZO; PEREIRA (2004); GRANOVETTER (1985); MARCON; MONET (2000); SCHERER; ZAWISLAK (2007); GULATI (1995); SCHERER (2007).
Resultados	Busca identificar os resultados e benefícios proporcionados pela rede para seus associados. Dessa forma, analisa a geração de novos benefícios e a manutenção de resultados já existentes.	POWELL (1990); HUMAN; PROVAN (1997); GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); BALESTRIN; VARGAS (2003); VERSCHOORE (2006); HUMAN; PROVAN (1997).

O modelo proposto por Bortolaso (2009) é composto por sete critérios: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados, que por sua vez são subdivididos em dezessete itens de análise. Através desses critérios é possível traçar um perfil da rede avaliada.

a) Estratégia – as estratégias de uma rede são desenvolvidas por meio de planos de curto, médio e longo prazo, almejando alcançar o objetivo da rede. Para avaliar este item foram desenvolvidos questionamentos quanto ao **planejamento estratégico formal da rede**, verificando se os projetos estão sendo acompanhados como devido. Além disso, avalia-se neste critério o **alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede**, onde é identificado o grau de padronização das lojas associadas.

b) Coordenação - é verificada através da **estrutura de coordenação** da rede, dando ênfase na participação de associados e efetividade das ações realizadas pelas equipes departamentais, como marketing, negociação, expansão e inovação, no processo de construção e aprimoramento da rede.

c) Liderança –este critério analisa como funciona o **sistema de liderança** da rede, buscando identificar se o líder esta em sintonia com os associados, compartilhando o poder e adotando uma postura aberta para o dialogo. A periodicidade com que os encontros entre diretoria e conselhos se reúnem para discutir melhorias para a rede também é um questionamento desse critério.

d) Estrutura da rede – esta baseada na estrutura física e tecnológica disponível para realização de transações, reuniões, eventos e distribuição. Além da capacidade de **financiabilidade da rede**, analisando como é o processo de arrecadação de recursos para sustentabilidade da rede.

e) Processos – esse critério é subdividido em cinco itens: **processo de comunicação interna** verificase o processo de comunicação entre associados e liderança esta bem estruturada; **processo administrativo-financeiro**, onde ressalva a forma de acompanhamento e controle dos processos financeiros da rede; **processo de negociação** analisa como é realizada as transações com fornecedores; **processo de expansão**, verifica como é realizado o cadastramento e acompanhamento dos novos e atuais associados; **processo de marketing**, relativo ao desempenho da equipe de marketing para divulgação e valorização da marca.

f) Relacionamento – verifica como esta o **relacionamento interno** da rede, se os associados, funcionários e liderança participam de forma harmônica, contribuindo para o crescimento da rede. Analisa também como anda o **relacionamento externo**, com redes concorrentes, potenciais parceiros e novos fornecedores.

g) Resultados – analisa o nível de **conhecimento compartilhado** entre associados para melhoria dos negócios; a **credibilidade organizacional** frente ao mercado; o **acesso e recursos** facilitados pela união em rede; e a **performance financeira** adquirida para diminuição de custos , compartilhamento de tecnologias e acesso a novos mercados.

Portanto, observa-se que a capacidade de gestão de uma rede de cooperação não se baseia apenas na liderança do grupo, mas em todo o relacionamento existente entre seus associados. Sendo assim é preciso trabalhar todos os aspectos envolvidos, que vão desde a formulação de estratégias até a análise dos resultados obtidos. Através destes aspectos é possível identificar os erros, corrigindo-os e potencializando os pontos positivos alcançados pela rede.

Uma gestão de rede bem sucedida melhora o relacionamento com os seus *stakeholders*, criando uma atmosfera propensa para negociações com *feedback* efetivos e relacionamentos mais duradouros. As redes de supermercados varejistas são um exemplo

claro de organização em rede que funciona com modelos de gestão distintos, porém sempre voltados para o desenvolvimento e aprimoramento dos aspectos interorganizacionais.

Os supermercados varejistas têm aquecido o mercado nacional e impulsionado novas mudanças no cenário interno das organizações. Nos anos de 2011 e 2012 os supermercados brasileiros ganharam destaque no setor varejista sendo considerado um dos mercados com maior potencial de investimento (ABRAS, 2012). Com esse crescimento as empresas, principalmente as PMEs, se veem obrigadas a formar parcerias e se juntar a seus concorrentes para sobreviver.

2.3. Caracterização do setor varejista de supermercados

Na década de 50 surgiram os supermercados no Brasil, porém só em meados dos anos 60 os supermercados ganharam força e se tornaram grandes participantes no faturamento do varejo e na distribuição de alimentos no país. Nos últimos anos, o setor varejista vem crescendo gradativamente, segundo a ABRAS (2012) os grandes investidores do varejo mundial já estabeleceram seus padrões no país. Para 2013, estima-se que esses grupos trabalhem apenas com a estruturação de suas atividades no mercado brasileiro. Esse é o momento propício para que as empresas de médio porte regional ganhem espaço e fortaleçam sua marca.

Com o crescimento do varejo no Brasil, o país ganha nos aspectos de modernização do sistema de distribuição e crescimento da economia, isso gera novas maneiras de gestão e o avanço nas tecnologias de informação independente do porte e estruturação da organização.

Para Figueiredo e Mello (2004), os supermercados varejistas podem ser classificados em pequenos, médios e grandes, de acordo com seu potencial de vendas. Cada um desses possui um objetivo e um público alvo. Os pequenos supermercados possuem área de vendas entre 250m² e 1000m² localizadas em vizinhanças de grande circulação. Possuem poucas variedades e um baixo estoque, onde a maioria dos clientes compram apenas itens básicos e de reposição imediata.

Os supermercados de médio - com área de 1000m² a 2500m² - e de grande porte – área entre 2500m² e 5000m² - possuem um grande leque de produtos, que vão desde itens alimentícios e de limpeza, até produtos de bazar e conveniência. Seus clientes fazem compras maiores, como a feira mensal, e por adquirirem itens extras geram um maior faturamento para as empresas.

A diferenciação no potencial de cada supermercado dificulta a permanência dos menores no mercado. Barros (2007), afirma que algumas grandes redes de supermercados, onde está concentrado o maior potencial de vendas, ocasiona forte ameaça à sobrevivência daqueles pequenos e médios supermercados que trabalham de forma individual. Esse motivo pode ter sido o que ocasionou o crescente número de supermercados que adotaram a estrutura de rede.

A junção das empresas supermercadista, principalmente as PMEs, em rede proporciona uma formação mais abrangente de seus negócios, pois com um volume maior de vendas, a negociação com os fornecedores, por exemplo, se torna mais vantajosa. Com o compartilhamento dos custos, das tecnologias e dos conhecimentos, os resultados se tornam mais lucrativos. Nesse sentido, a criação dos grupos de supermercados varejistas permite a elaboração de estratégias mais eficientes, além de uma estrutura mais intensa no combate a concorrência.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar como estão caracterizadas as práticas de gestão das redes de cooperação do setor varejista de supermercados no estado da Paraíba, utilizou-se o modelo de Estudo de caso, que segundo Yin (2001) recomenda estudar as relações entre as variáveis de causa ou efeito, tendo como objeto de estudo a Rede Super Legal.

Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter exploratório com abordagens quantitativas, concordando com Gil (1991), de que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Os dados primários foram levantados através da aplicação de questionário com os associados e entrevista com o presidente da rede, complementadas com o auxílio do diário de campo. Já os dados secundários foram alçados a partir da revisão da literatura existente, relatórios e documentos relacionados ao setor varejista de supermercados.

O universo da pesquisa foi composto pela Rede cooperação de Supermercado varejista Super Legal. Para composição da amostra foi utilizado o critério de acessibilidade. Nesse sentido, foram questionados 17 dentre os 26 associados. O critério de inclusão foi presença na reunião da rede do dia doze de junho de 2013.

Conforme evidenciado no referencial teórico, o presente estudo tem como ponto de referência o Modelo de Análise de Redes de Cooperação Horizontais desenvolvido por Bortolaso (2009), formado por sete critérios: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados. E, subdivididos em 17 itens desmembrados em 83 questões. Cada um dos critérios é medido numa escala específica de cinco pontos, onde os padrões de referência são respectivamente: 1 – referência; 2, adequado; 3 – intermediário; 4 – básico; e 5 – iniciante. Os critérios, as escalas com os padrões de referência e seus respectivos significados estão descritos no Quadro 03 a seguir:

Quadro 03– Padrões de Referência
PADRÕES DE REFERÊNCIA

CRITÉRIOS	5	4	3	2	1
	INICIANTE	BÁSICO	INTERMEDIÁRIO	ADEQUADO	REFERÊNCIA
ESTRATÉGIA	Este nível representa a presença de intenções para a implantação de uma prática de gestão. Manifesta a falta de requisitos mínimos que desfavorecem a implantação de uma prática de gestão.	Consiste na composição da prática de gestão. Neste nível, a rede se encontra no estágio de construção e mapeamento da prática. O que compreende a sistemática de coordenar e planejar iniciativas com a finalidade de implantar a prática de gestão.	Neste nível, a rede necessita promover o entendimento da prática buscando a disseminação em toda a rede. A rede encontra-se na fase de aprendizagem. Busca identificar ações fundamentais para sustentar a prática implantada com o objetivo de garantir a continuidade do processo.	A rede possui a prática desenvolvida e disseminada na rede. Inicia-se o processo de melhoria. Este item corrobora o processo de repensar a prática, diagnosticando os limitadores de desenvolvimento. O objetivo principal é diminuir as incoerências e focos de ineficiência do processo, buscando consolidar a aderência da prática ao sistema de gestão da rede.	A rede encontra-se no nível de referência. Neste a prática se apresenta totalmente incrementada, alinhada e inter-relacionada sistemicamente com os objetivos da rede, contribuindo para a robustez do sistema de gestão.
COORDENAÇÃO					
LIDERANÇA					
ESTRUTURA DA REDE					
PROCESSOS					
RELACIONAMENTOS					
RESULTADOS					

Fonte: Bortolaso (2009).

Nesse sentido, o roteiro dos questionários e da entrevista semiestruturada é baseado nas questões utilizadas no modelo adotado no presente estudo. Cada item do modelo é desdobrado em questões específicas que buscam a compreensão da gestão da rede, as práticas utilizadas e o estágio em que a rede se encontra. Cada item é medido numa escala de cinco pontos, conforme apresentado no Quadro 03. Essa escala permite que o avaliador de posse dos depoimentos, da análise dos documentos e das observações seja capaz de atribuir um valor a cada questão relacionada à escala. Para facilitar esse procedimento a autora do modelo criou uma ficha de avaliação. Essa ficha é composta pelas indicações do critério e do item com o respectivo bloco de questões a ser avaliado pela escala (BORTOLASO, 2009).

Para proceder à análise o valor é tabulado na ficha de avaliação, sendo assim realizada a média do item. Essa média deve ser um número inteiro que pode ser obtido através de arredondamento. A média é obtida a partir da seguinte fórmula:

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{QiRi}{n}$$

Onde: μ = Média do item;

Q = Quantidade de avaliações de uma dimensão;

R = Dimensão;

n = número de questões do item.

Esse cálculo é repetido em todos os critérios. E, após é possível visualizar uma representação gráfica que contemple todos os critérios avaliados. Para isso é utilizado um gráfico do tipo radar composto por seis eixos representados pelos pontos avaliados. Cada eixo do gráfico tem uma escala de 1 a 5 e a posição da rede é definida nessa escala por um ponto, totalizando cinco pontos dispostos de forma circular que serão unidos por linhas com o objetivo de formar um polígono fechado de cinco lados e cinco vértices (BORTOLASO, *op. cit.*). Essa representação gráfica possibilitará identificar a situação da rede e os pontos a serem melhorados dentro de cada critério avaliado. Conforme apresentado no Gráfico 01 a seguir:

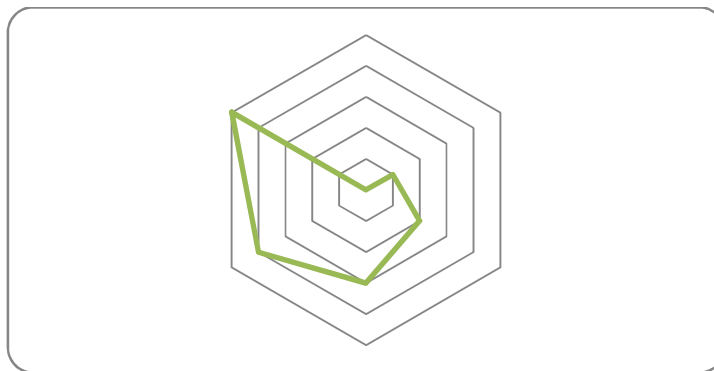


Gráfico 01 – Exemplo de Representação Gráfica – Campo de Potencialidades de Melhoria Sistêmica da Gestão da Rede.

Fonte: Adaptado de Bortolaso (2009).

Conforme foi demonstrado, a base do modelo é um conjunto de critérios, itens e questões. A forma de condução do estudo foi a aplicação dos questionários com os associados e entrevista com o presidente da rede, obedecendo as seguintes etapas: agendamento da visita

e realização da pesquisa; análise das informações coletadas; e emissão do relatório com a avaliação.

Desse modo, as categorias analíticas consideradas para a análise dos conteúdos foram determinadas pelo conjunto de variáveis presentes no modelo adotado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da rede

A Rede Super Legal que surgiu em janeiro de 2012 através da união de um grupo de amigos varejistas com o intuito de dividir experiências adquiridas - na vinculação anterior à uma rede privada - e com isso potencializar seus negócios frente a concorrência, além de adquirir uma padronização universal entre as lojas.

Seu objetivo está focado na cooperação de recursos disponíveis, como a compra conjunta de material, barganha por menores preços através de compras centralizadas, trabalhos de marketing unificados, treinamentos e palestras para capacitação de funcionários, visando, assim, ganhar destaque frente a seus concorrentes, oferecendo preços mais atrativos para os clientes.

A rede Super Legal conta com 32 lojas espalhadas por 22 cidades da Paraíba, totalizando uma área de venda de 214.812 m². As cidades são: Cabedelo, João pessoa, Santa Rita, Mamaguape, Itapororoca, Mari, Campina Grande, Esperança, Areia, Juazeirinho, Santa Luzia, Patos, Coremas, Pombal, Catolé do Rocha, São Francisco, Santa Cruz, Sousa, Aparecida, Cajazeiras, Uiraúna e São João do Rio do Peixe. Sua sede localiza-se a rua Des. Aquilino de Sousa Guimarães, 771, Alto Branco, Campina Grande-PB.

Ao ingressar na rede o associado adquirir vantagens que estão voltadas para o trabalho de marketing (TV interna, radio interna via internet e encartes mensais), treinamentos, consultorias (fiscais, advocatícias e tributárias), parceria com os principais fornecedores da região, campanhas promocionais, entre outros benefícios proporcionados pela cooperação em rede. Com esses benefícios a rede Super Legal chega a alcançar um faturamento bruto mensal de R\$ 15.000.000,00.

4.2. Análise dos Resultados

Para que as organizações consigam sobreviver ao mercado - cada vez mais competitivo - é necessário que estas pratiquem ações eficazes pautadas em planejamento, organização, direção e controle. Porém realizar e manter uma gestão enérgica, além de enfrentar as ameaças impostas pelo meio, não é uma tarefa fácil. A junção em rede propicia, de forma mais fácil, atingir esse objetivo.

Foram 07 (sete) critérios avaliados referentes a estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados. De forma detalhada podemos observar os seguintes resultados

4.2.1. Critério: Estratégia

O critério estratégia da Rede Super Legal apresentou uma média 3, que segundo Bortolaso, (2009) caracteriza-se como um nível intermediário, ou seja, a rede precisa promover o entendimento e disseminar a prática em toda rede. Esse critério é dividido em planejamento estratégico formal e alinhamento da estratégia da empresa e a estratégia da rede.

A formulação de mecanismos contratuais para apontar os direitos e deveres de cada associado é fundamental na construção de uma boa gestão. Segundo o presidente da rede

asestratégias a longo prazo estão claramente definidas. Reuniões mensais com acionistas e quinzenais com a diretoria são realizadas para consolidação de estratégias e avaliação de desempenho, ressaltando o que é afirmado por Jones *et al* (1997), que as reuniões em grupo auxiliam no compartilhamento de informações fundamentais para a resolução de tarefas complexas de forma eficaz.

No entanto, a rede precisa, ainda, criar indicadores que meçam as ações e metas para correlacionar os resultados com os objetivos almejados. Pois as redes são estruturas policêntricas, devendo lidar com negociação e geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, construção de mecanismos decisórios coletivos, estabelecimento de prioridades e acompanhamento, entre outros aspectos (FLEURY e OUVREY, 2007).

Os indicadores de resultado podem promover uma ideia mais clara de onde estão as ameaças e as fraquezas, criando uma visão ampla de como transformá-las em pontos fortes, a análise do ambiente interno e externo é indispensável para se ter conhecimento do mercado e suas características, devendo as estratégias serem pautadas neste conjunto de variáveis.

O ambiente externo está mais exigente, forçando o aprimoramento das estratégias de marketing, seja na apresentação ou divulgação da marca. As lojas da rede possuem um padrão nas fachadas, porém alguns itens - como o mix de produtos oferecidos e as condições de pagamento ao cliente - são diferenciados, sendo a questão de regionalidade o principal motivo para que isso ocorra.

De tal forma, é importante ressaltar que nas redes de cooperação a elaboração, organização e implementação deixam de ser uma ação individual e passam a ser de responsabilidade de todos que a compõem. A estratégia em rede deve ser desenvolvida de forma conjunta, almejando um objetivo em comum. A estratégia desenvolvida fará toda diferença na competitividade da rede.

4.2.2. Critério: Coordenação

A coordenação de uma rede não é uma tarefa fácil, já que o alcance dos objetivos propostos depende da ação de todos os colaboradores e associados. O critério relacionado à coordenação apresentou média 2, o que significa que a rede está em um nível adequado para este critério. Isso demonstra que a organização possui uma estrutura de coordenação eficiente, trabalhando com a prevenção dos possíveis problemas. Cada associado conhece e respeita as regras impostas pela rede, esse ponto auxilia na coordenação dos atos deliberado a cada membro para formação dos resultados almejados.

Os processos contratuais da rede são pouco formais, voltados mais para dinâmica dos acontecimentos. Grandori e Cacciatori (2006) ressaltam que os contratos formais de uma rede são capazes de resolver problemas de conflito e competição, tornando a troca na rede dinâmica. Para que as ações sejam bem coordenadas, favorecendo o alcance do objetivo comum dos associados, o processo deve ser claro e bem definido. Os mecanismos formais são fundamentais já que as redes de cooperação trabalham na base da confiança mútua.

4.2.3. Critério: Liderança

A liderança de uma rede está diretamente ligada à motivação, harmonização e preservação do ambiente de trabalho. Com uma média 2 (adequada), a rede apresenta a prática de liderança desenvolvida e disseminada, trabalhando para minimizar as incoerências e focos de ineficiência do processo.

O comando da rede relaciona a dimensão individual e coletiva para o bom desenvolvimento de suas ações. Robbins (2002) afirma que um bom líder deve estar em sintonia com seus subordinados, promovendo atuações em seus liderados, que por sua vez,

causam respostar em quem os lidera. Por isso a importância do compartilhamento das decisões e formulação de ações corretivas em conjunto.

As reuniões da diretoria são importantes na análise das ameaças e oportunidades expostas pelo mercado, sendo realizadas quinzenalmente a rede está apta para se antecipar a estes desafios. Contudo por só ter possuído um presidente não houve, ainda, a preocupação com a preparação de futuros gestores, este preceito deve ser revisto, pois uma pessoa mal preparada para liderar um grupo pode gerar desconfiança e insegurança para os associados.

A diretoria de uma rede de cooperação deve exercer uma postura aberta para o diálogo, a Super Legal segue este caminho, realizando reuniões periódicas para o desenvolvimento de estratégias em conjunto, onde a opinião dos associados é considerada na hora da tomada de decisão. Para Bortolaso (2009) a não distribuição do poder com os associados podem causar problemas de relacionamento e coordenação.

4.2.4. Critério: Estrutura da rede

Esse critério teve uma representação adequada, obtendo média 2. A rede Super Legal possui uma infraestrutura apropriada, com sede e escritório para funcionamento da gestão. Porém a equipe de diretoria não possui todas as funções necessárias para um bom andamento da gestão, sendo necessário reavaliar o quadro de funcionários desse setor. Além disso, o desenvolvimento de uma proposta para criação de um centro de distribuição próprio poderia minimizar os custos com a aquisição e manutenção de mercadorias.

A financiabilidade da rede é realizada, unicamente, pela arrecadação dos associados e por fornecedores parceiros. Sendo os associados estimulados para priorizar estes fornecedores na hora de adquirir novos produtos. Neste caso, ações voltadas para o desenvolvimento de parcerias com terceiros é fundamental para o crescimento e aprimoramento dos recursos e tecnologias utilizadas pela rede.

4.2.5. Critério: Processos

Todo tipo de transação ocorrida dentro de uma rede passa por um suporte denominado processo, ou seja, um roteiro de funcionamento das ações. Esse processo serve para analisar como a rede está administrando e aperfeiçoando o fluxo de trabalho.

A rede Super Legal apresentou uma média 3 (intermediário) neste critério, sendo o item referente a processo de *marketing* o que recebeu pior pontuação por parte dos respondentes. O processo de *marketing* é um dos pontos que devem ser bem enfatizados em organizações em rede, pois através do *marketing* conjunto é possível expandir o nome da empresa por um custo bem menor, já que as despesas com material de propaganda e imagem são divididas entre associados e parceiros (geralmente fornecedores patrocinadores).

No processo Administrativo Financeiro, diferente do que ocorre com as empresas individuais, os mecanismos de controle das redes envolvem diretamente os associados e a agregação de valor das suas ações. Na Super Legal a requisição de mensalidades é realizada através de processos de cobrança, caso haja descumprimento ocasionado por atrasos e faltas a pagamentos contratuais ou por violação do regimento da rede, o associado sofrerá punições previstas no estatuto, que podem ser multas ou juros.

O processo de comunicação interna é realizado por memorandos, atas e e-mails, sendo a *intranet* o veículo mais utilizado. A *internet*, através do portal, auxilia na compra de mercadorias online.

4.2.6. Critério: Relacionamento

O relacionamento rede/associados e rede/ambiente externo deve ser pautado no comprometimento de ações e no compartilhamento de resultados. Obtendo média 3 (nível intermediário) no limite para ocorrência da média 4 (básico - nesse nível a rede se encontra no estágio de construção da prática) a rede Super Legal precisa amadurecer seu processo de interação com o ambiente (interno e externo).

Como em todo relacionamento, a confiança é um dos critérios que possibilitam a harmonização. Para Alter e Hage (1993), a capacidade da organização se moldar as novas necessidades de forma dinâmica e flexível surge através da relação de confiança mútua entre os parceiros da rede, o que ocasiona a minimização dos custos de coordenação e da necessidade de influências hierárquicas. Por isso a importância da realização de eventos de interação entre os associados e colaboradores da rede, fato ainda pouco difundido na rede Super Legal.

A cooperação de todos os associados na construção de um relacionamento salutar é necessária para o desenvolvimento de uma cultura organizacional coparticipante. Essa cooperação auxilia no relacionamento com os *stakeholders*, criando uma atmosfera propensa para negociações com *feedback* efetivos e relacionamentos mais duradouros.

O relacionamento externo precisa ser reavaliado pela gestão da rede Super Legal, a busca por parcerias como outras redes de cooperação, governo, universidades e comunidades podem aumentar o leque de conhecimento da rede e abrir caminhos para conquista de novos seguimentos de mercado. Pois a codificação de informações pode ser encontrada em vários meios de comunicação formal (tv, *internet*, revista), contudo a difusão de uma informação, segundo Lemos (2000) , é acompanhado pela criação de informações tácitas, essas informações só são possíveis através do compartilhamento humano, na interação individuo ou organização.

4.2.7. Critério: Resultados

No critério resultados a média obtida foi de 2 (adequado), demonstrando que, segundo os entrevistados, a união de organizações em rede propicia grandes benefícios às empresas associadas. Para Verschoore e Balestrin (2006), a cooperação empresarial cria vantagens conjuntas, possibilitando o acesso a novas tecnologias e aperfeiçoando as estratégias de inovação já existentes.

A rede Super Legal apresentou uma boa análise da credibilidade organizacional, mostrando o poder da marca diante do público. Outra vantagem é a facilidade de barganha ocasionada pelo volume de compras, já que a compra em conjunto por mais produtos possibilita a redução do preço da mercadoria diante dos fornecedores.

O item relativo a acesso a recursos ficou um pouco abaixo da média geral, sendo considerado em nível intermediário, esse quadro é ocasionado pela falta de acesso a alguns serviços especializados, como consultoria jurídica e contábil, além de alguns obstáculos em relação ao acesso ao crédito por parte dos acionistas e pelo repasse aos consumidores.

Os associados da rede vem apresentado ganhos significativos na performance financeira através da redução dos custos e do acesso a novos mercados. Isso comprova que a junção de empresas em rede ajuda no desenvolvimento e divisão dos riscos associados a fortes concorrentes.

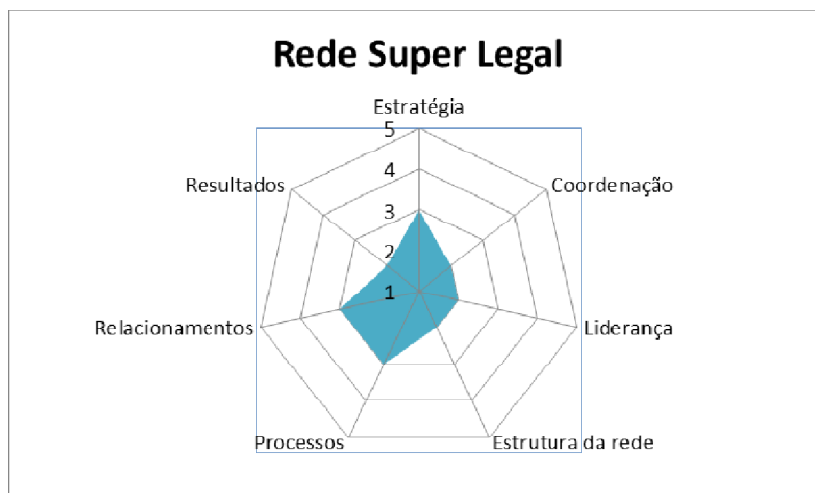


Gráfico 2 – Análise da gestão da Rede Super Legal
Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Em linhas gerais, a redeSuper Legal apresentou desempenho favorável, demonstrando que a organização em rede permite que empresas menores adquiram potencial para competir com as médias e grandes empresas, sobrevivendo a um mercado cada vez mais seletivo.

Contudo, a Rede Super Legal, talvez por ser uma organização relativamente nova, apresenta algumas dificuldades no desempenho das estratégias, processos e relacionamentos. Esses itens, em especial, devem ser analisados para encontrar os gargalos e posteriormente eliminá-los ou transformá-los em vantagens competitivas.

Segundo palavras do presidente da rede Super Legal “a organização em rede é uma forma de ter mais força no mercado”,ressaltando o poder de barganha adquirido, a questão da padronização e o ganho de competitividade proporcionado para enfrentar os concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas vivem hoje em um mundo altamente competitivo. A concorrência agressiva faz com que as organizações procurem um diferencial que as tornem mais competitivas diante de seus concorrentes.

Com o auxílio da globalização, as mudanças ocorrem em uma velocidade maior, o que exige um maior dinamismo por parte das empresas. Na construção desse “novo mercado”, a adaptabilidade das empresas é posta à prova, e é por isso que as pequenas e médias empresas têm buscado mais parcerias, principalmente através de redes, para garantir sua sobrevivência e aprimorar seus mecanismos de gestão.

O mercado local tem ganhado um amplo espaço para investimentos, isso propicia vantagens comerciais, principalmente para os supermercados, que possuem grande relevância no varejo nacional. E são as redes que tem influenciado no processo de crescimento deste setor.

Conforme foi abordado neste trabalho, um tipo de rede que vem se destacando na preferência dos proprietários de pequenos e médios supermercados varejistas são as redes de cooperação. A rede de cooperação é a mais utilizada por esses gestores, pois oferece um processo igualitário para os seus membros, possibilitando que todos tenham os mesmos direitos e deveres.

As redes de cooperação utilizam o modelo de gestão horizontal, que está pautado na cooperação e confiança. Esse modelo prioriza a relação de troca, onde seus associados compartilham experiências, ações e resultados, sejam eles positivos ou negativos. A gestão

horizontal facilita no planejamento das atividades e na criação/aprimoramento das estratégias de compra e venda dos produtos.

Desta forma, as redes de cooperação são utilizadas como uma ferramenta na “batalha contra concorrência”, já que através dela é possível estabelecer parcerias para divisão de custos e potencialização de tecnologias e conhecimentos.

Com as mudanças rápidas e contínuas do mercado ao qual a rede Super Legal está inserida, onde a concorrência está cada vez mais acirrada e os consumidores mais exigentes, os benefícios alcançados pela união em rede são evidentes e através dessa união a rede maximiza seu poder de barganha com clientes e fornecedores. Além de ter potencial para enfrentar as ameaças impostas pelo mercado externo.

Ao avaliar a rede Super Legal com os sete critérios pode-se observar que no critério estratégia a rede apresentou um resultado intermediário, onde as estratégias desenvolvidas a longo prazo estão claramente definidas, no entanto as estratégias a curto e médio prazos precisam ser melhor analisadas, reuniões mensais com acionistas e quinzenais com a diretoria servem para avaliar e garantir a eficácia destas ações; o critério coordenação revelou que os associados estão conscientes dos efeitos de seus atos, facilitando a coordenação dos processos no alcance dos resultados almejados; para o critério de liderança a rede possui uma política voltada para o compartilhamento do poder, levando em consideração a opinião de todos os associados para disseminar as ações da rede.

O critério estrutura da rede revelou que a rede possui uma boa infraestrutura, com sede e escritório para funcionamento da gestão. A financiabilidade da rede é sustentada por associados e parceiros fornecedores; na avaliação do critério processos identificou-se uma comunicação interna realizada por memorandos, atas e *e-mails*, sendo a *intranet* o veículo mais utilizado e a *internet* o principal meio de encomenda de mercadorias; o critério relacionamento com uma média 3, revela que a rede precisa reavaliar seus contatos, a criação de um relacionamento externo com outras redes de cooperação, governo, universidades e comunidades podem aumentar o leque de conhecimento e abrir caminhos para conquista de novos seguimentos de mercado; enfim, o critério resultados apresentou uma boa análise da credibilidade dada pela união em rede. A facilidade por descontos é uma vantagem notória, já que a compra em conjunto por mais produtos possibilita a redução do preço da mercadoria diante dos fornecedores.

Pondo em foco o questionamento inicial: Como estão caracterizadas as práticas de gestão das redes de cooperação do setor varejista de supermercados no estado da Paraíba? Nota-se que o objeto de estudo, representado pela rede Super Legal, apresenta um bom potencial administrativo, desenvolvido através da cooperação de seus membros e do compartilhamento de poder entre os associados, no entanto, alguns pontos ainda precisam ser observados para melhorar as vantagens competitivas das lojas pertencentes a este grupo, principalmente ao que tange os critérios estratégia, processos e relacionamento, que apresentaram uma média razoável em sua avaliação.

Contudo, percebeu-se que os associados da rede Super Legal possuem uma perspectiva positiva em relação às vantagens apresentadas pela união em rede e criaram sua organização de forma a cooperar, não só com o crescimento de seus negócios, mas também com o desenvolvimento local, dando a seus clientes preços mais atrativos e uma maior variedade de produtos. Isso é possível graças a sua capacidade de gestão.

Por fim, como sugestão para o aprimoramento da gestão da rede Super Legal seria buscar desenvolver mais ferramentas formais que possam contribuir na construção de novas estratégias, documentando todo tipo de ação e objetivos almejados, além de buscar parcerias com outros agentes que não os fornecedores, como governo, outras redes e entidades não governamentais.

Como sugestão para trabalhos futuros se dá pela análise dos motivos que levam o baixo desempenho da rede Super Legal nos critérios estratégia, processos e relacionamentos. Assim como estudos comparativos entre a gestão de redes de cooperação e redes verticais.

REFERÊNCIAS

ALTER, Catherine & HAGE, Jerald. Organizations working together. Sage Publications. Universidade de Michigan, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking ABRAS 2012**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/> Acesso em: 16 de junho de 2012.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 214f. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, Departamento de Administração, Porto Alegre, 2005.

BORGES JR, Cândido Vieira. Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. **Anais**. Enanpad, 2004.

BORTOLASO, Ingridi Vargas. **Proposta de construção de um modelo de referência para avaliação de redes de cooperação empresariais**. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2009.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CÂNDIDO, Gesinaldo A. & ABREU, Aline F. de. **Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMES**. In: PREVIDELLI, José J. & MEURER, Vilma (org.). *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpore, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Editora Atlas. São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Elsevier, 8.ed. Rio de Janeiro, 2011.

EBERS, M. **The formation of interorganizational networks**. Oxford, New York: Oxford. University Press, 1997.

FIGUEIREDO, Denise Santos de; MELLO, João Carlos Correia Baptista Soares de. **Avaliação de eficiência de lojas do varejo supermercadista**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2004.

FLEURY, Sonia & OUVENEY, Assis Mafort. **Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde**. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRADORI, Anna & CACCIATORI E. Cooperation and competition in inter-firm projects: the hole of contractual and extra-contractual governance. **The 22nd European Group for Organization Studies colloquium**, 2006.

GRAY, B. & WOOD, J. (Ed.): “**Collaborative alliances: Moving from practice to Theory**”. Applied Behavioral Science, vol. 27, number 1 and 2, March/June, 1991.

IBGE. **Pesquisa Nacional do Comércio**. Rio de Janeiro, IBGE: 2012.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. **A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms**. Academy of Management Review, v. 22, n.4, 1997.

LENZ, Geanderson de Souza. **Medição de desempenho: uma proposta de avaliação de performance de redes horizontais de cooperação**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica, Rio Grande do Sul, 2008.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. Parcerias Estratégicas, n. 8, 2000.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La Stratégie-réseau**. Éditions Zéro Heure, Paris, 2000.

OLAVE, Maria Elena León & NETO, João Amado. **Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Gestão e Produção, V. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (orgs.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RAAB, J., KENIS, P. Heading toward a society of networks : empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**. 18 (3), p 198-210, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Editora Saraiva. São Paulo, 2002.

SCHERER, Felipe O. ; **Limites, estratégias e inovações nos relacionamentos de redes horizontais de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

TAYRA, Flávio. **Renda cresce em 2012, mas renda decepciona**. SuperHiper, 2011. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-cap/?materia=6668>. Data de acesso: 10 de Janeiro de 2013.

TODEVA, E.. **Business networks. Strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato de S. & BALESTRIN, Alsones. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. **In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

WEGNER, Douglas; MACIEL, Alessandra C.; SCHMITT, Claudia L. & WITTMANN, Milton Luiz. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD. VII, **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. DYNAMICS OF NETWORK GOVERNANCE: A CONTRIBUTION TO THE STUDY OF COMPLEX FORMS. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 1-1, 2010.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Tabelas dos critérios da análise da gestão da Rede Super Legal

Tabela 1: Análise da gestão da Rede Super Legal - Critério 1

1º Critério: Estratégia		
Planejamento Estratégico formal da rede	Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede	MÉDIA DO ITEM
2	2	2
3	3	3
4	3	3,5
2	3	2,5
3	3	3
3	3	3
2	3	2,5
2	2	2
3	3	3
2	2	2
3	3	3
2	2	2
2	3	2,5
2	3	2,5
2	2	2
4	2	3
3	3	3
2	3	2,5
$\mu = 2,555555556$	$\mu = 2,666666667$	$\mu = 2,611111111$
		$\mu \text{ final} = 3$

Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Tabela 2: Análise da gestão da Rede Super Legal - Critérios 2 e 3

2º Critério: Coordenação	3º Critério: Liderança
Estrutura de coordenação	Sistema de liderança
1	1
3	3
3	3
3	2
2	3
3	3
1	1
2	1
2	2
1	2
3	3
2	2
2	1
2	1
2	3
2	2
3	1
1	2
$\mu = 2,111111111$	$\mu = 2$
$\mu \text{ final} = 2$	$\mu \text{ final} = 2$

Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Tabela 3: Análise da gestão da Rede Super Legal - Critério 4

4º Critério: Estrutura da rede		
Estrutura disponível	Financiabilidade da rede	MÉDIA DO ITEM
2	2	2
3	3	3
3	3	3
2	3	2,5
3	3	3
3	3	3
1	1	1
2	3	2,5
3	3	3
1	3	2
3	3	3
1	4	2,5
2	1	1,5
2	1	1,5
3	2	2,5
2	2	2
2	2	2
2	4	3
$\mu = 2,222222222$	$\mu = 2,555555556$	$\mu = 2,388888889$
		$\mu \text{ final} = 2$

Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Tabela 4: Análise da gestão da Rede Super Legal - Critérios 5

5ºCritério: Processos					
Processo de comunicação interna	Processo Administrativo-financeiro	Processo de negociação	Processo de expansão	Processo de marketing	MÉDIA DO ITEM
1	2	2	2	1	1,6
4	4	5	2	5	4
3	4	4	3	3	3,4
2	2	3	3	4	2,8
3	4	4	2	4	3,4
3	3	3	4	4	3,4
1	1	2	4	3	2,2
2	2	1	2	2	1,8
3	3	3	5	4	3,6
2	1	1	2	3	1,8
3	4	3	3	3	3,2
2	2	2	2	3	2,2
1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1,2
2	3	2	3	3	2,6
2	3	4	5	5	3,8
1	2	4	3	3	2,6
2	3	2	1	2	2
$\mu = 2,111111111$	$\mu = 2,5$	$\mu = 2,611111111$	$\mu = 2,666666667$	$\mu = 3,055555556$	$\mu = 2,588888889$
					μ final = 3

Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Tabela 5: Análise da gestão da Rede Super Legal - Critérios 6

6ºCritério: Relacionamento		
Relacionamento interno	Relacionamento externo	MÉDIA DO ITEM
2	4	3
4	4	4
3	4	3,5
4	4	4
3	4	3,5
4	4	4
2	3	2,5
2	3	2,5
3	5	4
1	4	2,5
3	4	3,5
3	4	3,5
3	4	3,5
3	4	3,5
3	4	3,5
2	5	3,5
3	3	3
3	4	3,5
$\mu = 2,833333333$	$\mu = 3,944444444$	$\mu = 3,388888889$
		μ final = 3

Fonte: Pesquisa realizada, 2013.

Tabela 5: Análise da gestão da Rede Super Legal - Critérios 6

7ºCritério: Resultados				
Conhecimento compartilhado	Credibilidade organizacional	Acesso e recursos	Performance financeira	MÉDIA DO ITEM
1	1	2	1	1,25
4	3	5	4	4
2	2	4	3	2,75
2	2	3	3	2,5
2	3	4	2	2,75
5	4	4	4	4,25
1	1	1	1	1
2	1	1	1	1,25
3	4	5	3	3,75
1	2	3	1	1,75
3	3	4	3	3,25
2	2	4	3	2,75
2	2	3	2	2,25
2	2	3	2	2,25
1	1	3	1	1,5
2	2	4	3	2,75
2	2	3	2	2,25
1	1	2	2	1,5
$\mu = 2,111111111$	$\mu = 2,111111111$	$\mu = 3,222222222$	$\mu = 2,277777778$	$\mu = 2,420555556$
				μ final = 2

ANEXO

Anexo 1 – Questionário

QUESTIONÁRIO

O Trabalho de Conclusão de curso Redes de Cooperação: análise das práticas de gestão em uma rede do setor varejista de supermercados na Paraíba tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão das redes de cooperação do setor varejista de supermercados no estado da Paraíba. Com esse propósito pretende-se identificar quais as práticas de gestão mais eficazes no incremento das vantagens competitivas no setor.

Ao respondente só caberá o preenchimento do questionário, sendo garantido o sigilo da identidade e dos resultados obtidos nesta pesquisa, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.

Nome da rede: _____

Qual sua posição na rede: () Colaborador () Membro integrante

Para responder as questões abaixo considere uma nota decrescente de 5 a 1, onde:

- 5. Iniciante – representa a presença de intenções para a implantação de uma prática de gestão;
 - 4. Básico - nesse nível a rede encontra-se no estágio de construção da prática;
 - 3. Intermediário - a rede precisa promover o entendimento e disseminar a prática em toda a rede;
 - 2. Adequado - a rede possui a prática desenvolvida e disseminada;
 - 1. Referência - a prática encontra-se totalmente disseminada e alinhada aos objetivos da rede.
- A opção escolhida deve ser assinalada com um “X”

1º Critério: Estratégia	5	4	3	2	1
Item: Planejamento Estratégico Formal da Rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
1.1. A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar a longo prazo?					
1.2. A rede possui a análise do ambiente interna e externa?					
1.3. A rede possui um plano estratégico documentado (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?					
1.4. A estratégia tem sido adequadamente desdobrada em metas e ações de pequeno, médio e longo prazo?					
1.5. A rede designou um responsável para o acompanhamento do planejamento estratégico?					
1.6. São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes do planejamento estratégico?					

1.7. Os indicadores de acompanhamento do plano de ações e metas são periodicamente revisados pela administração da rede?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Alinhamento da Estratégia da Empresa com a Estratégia da Rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
1.8. As lojas associadas à rede estão com as fachadas padronizadas?					
1.9. As lojas associadas à rede estão com o layout padronizado?					
1.10. As lojas associadas à rede estão com as estratégias funcionais padronizadas como: condições de pagamento para os clientes e promoções?					
1.11. As lojas associadas à rede oferecem o mesmo mix de produtos?					

2º Critério: Coordenação	5	4	3	2	1
Item: Estrutura de Coordenação	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
2.1. Os instrumentos contratuais da rede: estatuto social, regimento interno e código de ética, são atualizados periodicamente e disseminados para todos?					
2.2. A rede recorre aos instrumentos contratuais (estatuto, regimento e código de ética), ao tomar decisões importantes?					
2.3. A gestão da rede busca antecipar-se as necessidades e expectativas de seus associados?					
2.4. As equipes de marketing, negociação, expansão e inovação são efetivamente ativas?					
2.5. Existe um decisório formal?					
2.6. A rede busca inserir novos mecanismos de gestão?					
2.7. Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais?					
2.8. A rede possui um plano estratégico formal (Negócio, Missão, análise do ambiente interno e externo e formulação das estratégias)?					
Avaliação					
Média do item					

3º Critério - Liderança	5	4	3	2	1
Item: Sistema de Liderança	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
3.1. Na liderança, nota-se a articulação					

da dimensão individual e coletiva para a boa gestão (A liderança busca realizar a mediação dos objetivos conflitantes)?					
3.2. A liderança da rede busca o compartilhamento do poder e da proatividade?					
3.3. Existe uma preocupação com Programa de Formação de Líderes para a sucessão/reeleição? Há alguma iniciativa em andamento?					
3.4. Os associados que assumem a liderança da rede adotam uma postura aberta ao diálogo?					
3.5. A diretoria se encontra formalmente e discute novas ações corretivas para a rede?					
3.6. Os conselhos da rede (exs. Ética, fiscal, administração) se reúnem periodicamente?					
Avaliação					
Média do item					

4º Critério: Estrutura da Rede	5	4	3	2	1
Item: Estrutura Disponível	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
4.1. A rede possui um escritório com infraestrutura para o funcionamento da gestão da rede?					
4.2. A rede conta com uma equipe de trabalho, como, a presença de gestor, secretária, auxiliar administrativo, e profissionais de apoio?					
4.3. A rede possui um centro de distribuição?					
4.4. A rede possui recursos da <i>web</i> , como: portal <i>web</i> atualizado interligado a um sistema de intranet (acesso restrito aos associados)?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Financiabilidade da Rede	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
4.5. A rede possui outra forma de arrecadação de receita que não vinculada aos associados (exceto parceria com fornecedores)?					
4.6. Existe um procedimento para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)?					
4.7. A rede arrecada recursos financeiros através da bonificação de fornecedores parceiros?					
4.8. Há estímulos para que os associados priorizem os fornecedores parceiros que bonificam a rede?					

4.9. Já foram realizadas ações que resultaram em ganho financeiro à rede?					
Avaliação					
Média do item					

5. Critério - Processos	5	4	3	2	1
Item: Processo de Comunicação Interna	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
5.1. A rede possui um processo formal de divulgação das informações como: diretrizes, negociações e políticas?					
5.2. A rede utiliza como veículos de comunicação informal: informativos internos, e-mails, MSN, terra voip, Skype e intranet para divulgação de informações?					
5.3. Existe um canal formal para sugestão de melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?					
5.4. Os associados têm conhecimento das ações em andamento, eles recebem informações rotineiramente?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Processo Administrativo-financeiro	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
5.5. A rede utiliza ferramentas de gestão como: plano orçamentário, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados?					
5.6. A rede possui o acompanhamento de escritório contábil com o fornecimento de demonstrativos contábeis como: balanço e plano de investimento?					
5.7. A rede possui um processo financeiro de cobrança e controle de mensalidade e jórias?					
5.8. A rede possui um sistema para acompanhar a cobrança de taxas externas (bonificação dos fornecedores)?					
5.9. Existe uma política de multas e penalidades para associados que violarem o regimento da rede?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Processo de Negociação	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
5.10. A rede possui um processo formal de prospecção, cadastramento e seleção de					

fornecedores?					
5.11. A rede realiza compras on-line? O sistema da intranet é interligado ao sistema de informações gerenciais da rede?					
5.12. A rede possui um processo de negociação e compra conjunta, onde as negociações atingem todos os associados de forma simétrica?					
5.13. A rede estabelece procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Processo de Expansão	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
5.14. A rede possui critérios de seleção como: perfil do associado, nº de associados por área de abrangência, limitação de zoneamento, documentação exigida?					
5.15. Existe um processo de integração e acompanhamento do novo associado? Este processo é documentado?					
5.16. Existe um processo formal de integração e acompanhamento do associado, com a sensibilização e o credenciamento do novo associado?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Processo de Marketing	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
5.17. A rede possui um plano documentado de marketing (objetivos claros, definição de forma de atuação, calendarização para o desenvolvimento de campanhas em conjunto)?					
5.18. A rede possui um mecanismo para avaliara a eficiência do marketing?					
5.19. A rede já fez campanha de marketing em conjunto (rádio, TV e folder)?					
5.20. Existe um processo de desenvolvimento e valorização da marca da rede (regras definidas para aplicação e utilização da marca)?					
5.21. Existe um manual de identidade visual da rede?					
Avaliação					
Média do item					

6º Critério: Relacionamento	5	4	3	2	1
------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Item: Relacionamento Interno	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
6.1. Os associados contribuem com melhorias para o desenvolvimento e crescimento da rede?					
6.2. São realizados eventos anuais de integração social entre os associados?					
6.3. São realizados eventos anuais de integração social entre os funcionários das empresas associadas?					
6.4. Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na rede?					
6.5. Os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando as ações propostas?					
6.6. Os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente para discutir e resolver questões relativas à rede?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Relacionamento externo	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
6.7. Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outras redes de cooperação?					
6.8. Existe um processo para identificar potenciais parceiros da rede?					
6.9. A rede possui iniciativas de interação com o governo, universidade e comunidade?					
6.10. Já foram desenvolvidos projetos em parceria com outros parceiros (exceto fornecedores)?					
Avaliação					
Média do item					

7º Critério: Resultados	5	4	3	2	1
Item: Conhecimento Compartilhado	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
7.1. A união em rede vem permitindo o compartilhamento de informações estratégicas entre os associados?					
7.2. As relações em rede vêm gerando aprendizagem para resolução de problemas comuns dos associados (ex. banco de ideias, melhores práticas)?					
7.3. Os relacionamentos na rede vêm proporcionando novos conhecimentos para o gerenciamento das empresas?					

7.4. A cooperação em rede vem viabilizando o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Credibilidade Organizacional	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
7.5. A marca de rede vem possibilitando uma maior visibilidade e um reconhecimento das empresas associadas por parte do mercado?					
7.6. A configuração em rede vem contribuindo para minimizar a entrada de novos concorrentes?					
7.7. A atuação em rede vem proporcionando maior poder de barganha?					
7.8. As iniciativas em rede vêm contribuindo para melhorar a qualidade dos produtos oferecidos pela rede?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Acesso e Recursos	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
7.9. As relações em rede vêm proporcionando acesso a treinamento?					
7.10. A união em rede vem possibilitando o acesso à linha de crédito para os associados?					
7.11. A configuração em rede vem proporcionando acesso a serviço especializado como consultoria jurídica?					
7.12. A organização em rede vem proporcionando o acesso a serviço especializado como consultoria contábil?					
7.13. A atuação em rede vem possibilitando o oferecimento de crédito para o consumidor?					
Avaliação					
Média do item					
Item: Performance Financeira	Iniciante	Básico	Intermediário	Adequado	Referência
7.14. A colaboração em rede vem contribuindo para a ampliação das relações comerciais (novos fornecedores)?					
7.15. As ações em rede vêm possibilitando a redução dos custos?					
7.16. A atuação em rede vem proporcionando a divisão dos riscos?					
7.17. A organização em rede vem					

possibilitando o aumento do mix de produtos?					
7.18. A configuração em rede vem fornecendo o acesso a novos mercados?					
Avaliação					
Média do item					