



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TAÍS DO NASCIMENTO SILVA

**GOVERNANÇA EM REDES: ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE
UMA REDE DE COOPERAÇÃO DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA – PB**

CAMPINA GRANDE - PB

FEVEREIRO DE 2014

TAIS DO NASCIMENTO SILVA

**GOVERNANÇA EM REDES: ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE
UMA REDE DE COOPERAÇÃO DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA – PB**

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 Araújo de Souza

CAMPINA GRANDE – PB

FEVEREIRO DE 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586g Silva, Taís do Nascimento

Governança em redes: análise da estrutura de governança de uma rede de cooperação de supermercados na Paraíba- PB [manuscrito] / Taís do Nascimento Silva. - 2014.
32 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Agrárias e Ambientais, 2014.

"Orientação: Sandra Maria Araújo de Souza, Departamento de Administração e Economia".

1. Governança. 2. Redes horizontais. 3. Cooperação e confiança I. Título.

21. ed. CDD 658.4

TAIS DO NASCIMENTO SILVA

**GOVERNANÇA EM REDES: ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE
UMA REDE DE COOPERAÇÃO DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA – PB**

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 Araújo de Souza

Aprovado em: 19 de Fevereiro de 2014

Sandra Maria Araújo de Souza

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Araújo de Souza/UEPB

Orientadora

Allan Carlos Alves

Prof.^o MSc. Allan Carlos Alves/UEPB

Examinador

Gêuda Anazile da C. Gonçalves

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

Examinadora

GOVERNANÇA EM REDES: ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA - PB

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo avaliar a estrutura de governança da rede de cooperação Super Legal localizada no estado da Paraíba, para tanto se utilizou uma pesquisa do tipo estudo de caso na rede do setor varejista de supermercados com sede em Campina Grande – PB, a Super Legal. A governança ou “as formas de governo” é um mecanismo de gestão utilizado pelas pequenas e médias empresas para regulamentar as relações de poder em redes baseadas na cooperação e na confiança. O estudo constatou que a Rede Super Legal possui uma estrutura de governança formal e horizontalmente definida resguardando as trocas por meio da cooperação e da confiança gerada pelas inter-relações. Com isso, a Rede consegue alavancar vantagens competitivas frente o mercado através das práticas de gestão interna, dentre as quais se destacam planejamento e *marketing*, parcerias com os principais fornecedores da região, treinamentos e consultorias aos sócios, redução de custos por meio das compras coletivas, transmite confiança aos sócios e possui boa credibilidade organizacional no mercado, conseguindo dessa forma, reduzir os custos nas transações.

Palavras-chave: Governança, redes horizontais, cooperação e confiança.

ABSTRACT

The focus of this work is Governance Networks and aims to assess the governance structure of cooperation Super Cool network located in the state of Paraíba, was used for both the research case study in the retail sector supermarket chain based in Campina Grande - PB, *Super Legal*. A governance or “forms of government “is a management mechanism used by small and medium enterprises to regulate power relations based on cooperation and trust networks. The study found that the Super Legal Network has a formal governance structure and defined horizontally protecting trade through cooperation and trust generated by the inter – relationships. Thus , the network can leverage competitive advantages in the market through internal management practices , among which stand out planning and marketing , partner with leading suppliers in the region , training and consulting to partners, reduce costs through collective purchasing , gives confidence to the partners and has good organizational credibility in the market , achieving thereby reducing transaction costs .

Keywords: Governance, horizontal networks, cooperation and trust.

1. INTRODUÇÃO

O estudo das redes de cooperação trouxe um novo conceito de organização e de mercado para as pequenas e médias empresas brasileiras. Essa nova visão de gestão compartilhada é uma resposta às adaptações ao mercado que desenha a estrutura das organizações em conexões interligadas como se fosse uma teia de aranha, uma ligada à outra, coordenadas de uma forma que as decisões tomadas em determinado ponto são refletidas na rede como um todo. As redes de cooperação apresentam uma estrutura horizontal que proporciona ganhos competitivos através do compartilhamento igualitário de insumos.

As redes horizontais são coordenadas pelas relações de confiança e de cooperação existentes entre os atores participantes, dispensando o uso da hierarquia formal para coordenar essas relações, porém os aspectos informais não são suficientes para garantir as trocas internas nas redes é preciso resguardar as transações por meio de contratos formais.

Para auxiliar no processo de coordenação dessas empresas os gestores utilizam a governança como uma forma de governo particular às redes baseada em um conjunto de regras (instituições) – tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações – que governam uma determinada transação (FARINA *et. al.*1997), podendo se apresentar em uma estrutura visível ou invisível á rede, formal ou informal.

Para Kale e Singh (2009), muitas parcerias têm fracassado em virtude da ausência de governança, assim como o surgimento de comportamentos oportunistas por parte de alguns participantes da rede Zylbersztajn (1995) diz que o oportunismo em Redes é resultante da ação dos indivíduos na busca do seu autointeresse. A governança se destaca nesse ponto, como um importante mecanismo de coordenação e manutenção de capaz de ajustar possíveis desequilíbrios decorrentes de divergências, buscando manter a harmonia e fortalecer os vínculos de confiança através da cooperação, adequados a cada tipo de rede.

Consoante o tamanho da rede, bem como o número de membros envolvidos, a demanda por capacidade de coordenação interna exige esforços mútuo dado à complexidade das ações coletivas em arranjos interorganizacionais, visto que as redes formadas por empresas não são reguladas, tão somente, pelos mecanismos de preços e regras burocráticas, mas pelas interações entre atores interdependentes que compartilham os mesmos objetivos com perfis divergentes entre si, partindo dessa premissa, o presente estudo tem por objetivo analisar a estrutura de governança da Rede de cooperação Super Legal localizada no estado da Paraíba, com o pressuposto de que o poder de gestão em redes de cooperação é fragmentado, portanto, propenso a conflitos.

A pesquisa um estudo de caso para responder como está delineada a estrutura de governança da rede Super Legal, localizada no estado da Paraíba. Na metodologia, utilizaram-se como suporte analítico os critérios propostos por Souza (2010) ao modelo de governança de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), pela razão de que o mesmo se configura como uma ferramenta importante ao integrar elementos de Custos de Transação e da Rede Social em um quadro fornecendo condições em que é provável que a governança em rede seja vantajosa e identifica quais os mecanismos sociais que permitam a coordenação e a proteção das transações de troca.

A Rede em estudo tem sede em Campina Grande – PB e possui 31 lojas espalhadas por 22 cidades da Paraíba. A escolha da rede teve como critério a relevância da mesma para a economia do estado e pelo aumento do número de empresas do setor que estão aderindo ao modelo de gestão compartilhada em rede. A atividade de supermercados está entre as responsáveis pela segunda taxa de contribuição para o crescimento do setor varejista no país (IBGE, 2012).

Diante dessas motivações, torna-se oportuno identificar aspectos relacionados aos mecanismos de coordenação em redes de varejo, tendo em vista que o setor varejista vem ganhando destaque pela reconhecida importância no cenário econômico brasileiro, responsável pelo maior número de empregos formais no país, além de apresentar números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização. O presente encontra-se estruturado além dessa parte introdutória, o referencial teórico, a metodologia e os resultados obtidos com o estudo de caso, seguidos das referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Redes de Cooperação

Desde que a humanidade existe as pessoas sempre mantiveram inter-relações. O fenômeno social das redes, como denomina Balestrin e Vargas (2002), não é algo recente, porém, os primeiros estudos sobre redes no contexto das organizações foram abordados por inquietações do economista Marshall (1985), na década de 70 e Potter (1987), posteriormente, nos anos 80. Desde então, o tema tem ganhado força e, ao longo dos anos, em virtude do processo de globalização dos mercados, tem despertado interesse mundial.

Candido e Abreu (2002) mostram que para as organizações conseguirem conviver com as correntes transformações no mercado, as empresas têm buscado a prática da cooperação, da associação e do compartilhamento através dos princípios de redes, visto que,

para as empresas competirem de forma isolada é praticamente impossível tendo que se preocupar com todas as etapas de sua cadeia produtiva. Sobre as definições de redes encontradas na literatura, Migueletto (1998:48) propõe uma definição bastante clara e completa sobre a configuração de redes interorganizacionais.

A rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam - ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança ao impedimento da dominação.

No que tange ainda ao conceito de redes, Britto (2002) ressalta a diferença entre três conceitos: Empresas em Redes, Indústrias em Rede e Redes de Empresas. O primeiro conceito, empresas em rede - refere-se à configuração intraorganizacional como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação.

O segundo, indústrias em rede - está relacionado invariavelmente a padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. Por fim, redes de empresas - estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

Um modelo de organização em redes não ocorre da mesma forma como se cria uma firma individual. Para que ocorra prática de rede, segundo Marcon e Moinet (2000) são necessários um conjunto de fatores que combinados despertem a iniciativa para o surgimento de rede, tais como:

- Recursos a trocar, que constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos;
- Infoestrutura, que designa o conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros e;
- Infraestrutura, que compõe os meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, etc.

A criação de uma rede de cooperação, segundo aponta Ebers (1997) se dá por meio de duas maneiras, a primeira como uma forma de aumentar os resultados da organização,

ou seja, quando empresas se unem contra um concorrente em comum ou quando para minimizar as ameaças causadas por seus concorrentes, se unem a eles e a segunda, como forma de reduzir custos, quando as empresas buscam minimizar os custos compartilhando os mesmos objetivos dividindo as despesas em atividades conjuntas de marketing, produção e pesquisa.

A união em redes de empresas propicia à competitividade e sobrevivência das organizações, 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 resultado da união de esforços são as vantagens competitivas frente ao mercado, além de se apresentar como uma estratégia de sobrevivência para as pequenas e médias empresas, apontando que é possível construir relações duradouras transformando competição em cooperação, ou seja, cooperando e competido juntos em prol dos mesmos objetivos.

Desse modo, o surgimento das redes de cooperação se dá através de fatores determinantes, sejam eles tidos de forma estratégica - quando são identificados obstáculos no mercado que não podem ser superados de forma individual os líderes locais buscam através das relações de trocas entre parceiros, à oportunidade de superarem esses obstáculos, ou de forma natural – quando influenciados pelos fatores culturais ou os modos de produção local. A incerteza de mercado levou as empresas a se unirem cada vez mais em redes, passando a enxergar na concorrência uma oportunidade de crescimento e de sobrevivência compartilhando os mesmos objetivos preservando as características peculiares a cada uma.

2.2. Redes Horizontais de Cooperação

De acordo com Verschoore e Balestrin (2008), redes horizontais de cooperação são caracteristicamente representadas por um conjunto de empresas, que cooperam entre si, com relações simétricas de poder, sem a existência de uma empresa líder ou empresa central que coordena as demais.

Por não serem reguladas pelos mecanismos de preço, tradicionalmente encontrados no mercado, nem geridas em função de rotinas e regras burocráticas, bastante comuns nas organizações hierárquicas (CHILD e MCGRATH, 2001), as redes constituem um formato híbrido de organização. Essa configuração híbrida delinea uma nova maneira de estudar as organizações (NORHIA, 1992) e as interações entre atores interdependentes com objetivos comuns e divergentes ao mesmo tempo.

Esse tipo de relação horizontal é a mais adotada no grupo de Pequenas e Médias Empresas do segmento do comércio e de serviços. Para melhor compreender as redes horizontais de cooperação Balestrin e Vargas (2004), destacam as seguintes características:

- Congregam um grupo de PMEs;
- Situam-se geograficamente próximas;
- Operam dentro de um segmento específico de mercado;
- Estabelecem relações horizontais e de cooperação entre os seus atores;
- São formadas para um indeterminado período de tempo;
- Prevalecem relações de mútua confiança entre os atores;
- São estruturadas sob mínimos instrumentos contratuais que garanta regras básicas para sua governança.

O grande desafio desse modelo de gestão compartilhada está pautado na cooperação e 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.

Para Casarotto e Pires (1999), 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 como fornecedora, ou subfornecedoras e *flexível* – onde há uma relação equiparada de direito e dever dentro da rede, ocorrendo uma relação de horizontalidade de poder entre as empresas.

As redes do setor de varejo de supermercados no Brasil têm encontrado na gestão flexível uma forma de crescimento conjunto, aliando qualidade e produtividade á redução de custos. Esse tipo horizontal é a mais utilizada por esses gestores por oferecer um processo igualitário para os seus membros compartilhando os mesmos direitos e deveres. Dado o surgimento e o crescimento dos arranjos complexos, a governança surge como uma necessidade no processo de coordenação das redes. É importante destacar que o tipo de rede adotada determina qual a melhor forma de gestão ou de governança para a rede.

2.3. Governança em Redes

Os primeiros estudos sobre governança em redes foram introduzidos por Miles e Snow (1978) investigando a relação entre estrutura, processos e estratégia organizacional e

mais recentemente, na teoria Geral da Governança de Jones *et. al.* (1997). O termo “governança” é multidisciplinar e está associada a inúmeros significados. De acordo com Britto (2002) em termos institucionais, a governança concentra a sua atuação no conjunto de todas as empresas inter-relacionadas, diferentemente da governança corporativa, que concentra os seus esforços de forma isolada, em uma única empresa.

Portanto, é necessário esclarecer que para fins deste estudo, o termo empregado, diz respeito à governança por meio dos mecanismos institucionais, como por exemplo, a cooperação. Esse tipo de governança representa uma alternativa às relações burocráticas e mercantis, tendo sua regulação baseada na confiança mútua entre os participantes de comunidades. (CRUZ, 2006). A governança a partir da cooperação caracteriza-se pela ação de esforços conjuntos oriundos de atores de diferentes origens dentro de uma estrutura formal ou informal hierarquicamente definida ou democrática e tem como resultado além de outras coisas, a promoção e criação de capitais intangíveis, como a parceria.

Levando em consideração que as redes são modelos de organizações sistematizados, uma ligada à outra pelas relações de interdependência entre si, Verschoore e Balestrin (2008) destacam que um modelo sistematizado da gestão de uma rede é a segurança que transmite para que as empresas possam se associar, viabilizando a estratégia do grupo para a obtenção de benefícios através da cooperação.

Desse modo, a governança se apresenta como uma das formas de governo particular indispensável para o sucesso e longevidade de uma rede de empresas ao proporcionar salvaguardas das trocas e permitir que os sistemas sociais informacionais interajam cooperativamente entre os seus participantes promovendo o aumentando do nível informal de comunicação, facilitando a transferência de conhecimentos tácitos e elevando o nível de confiança.

As regras de governança ao serem legitimadas pelos indivíduos reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas, tal como definido por Williamson (1979), e restringem a ação individual que possa prejudicar a rede, estabelecendo o ajuste de desequilíbrios decorrentes de possíveis conflitos.

A gestão de uma rede de cooperação é alinhada conforme os objetivos traçados pelos atores da rede. O que difere uma rede de outra são as características específicas de cada uma. 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.

Para que os objetivos da rede sejam concretizados são exigidas interações entre os atores, no entanto em governança de redes, é necessário ignorar uma parceria hierarquicamente imposta para determinar qual o grau de governança existente em uma rede. Deve-se analisar um conjunto de características que possibilitem fornecer indício sobre a organização interna da rede e que indiquem quais os pontos da rede que podem ser observados em uma interação ou forma de atuação particular. (CRUZ, 2006). Desse modo, para entender a estrutura de governança de uma Rede é necessário partir das suas particularidades, ou seja, para compreender como se estabelece os negócios em redes, não basta conhecer o sistema por completo é preciso conhecer como funciona cada empresa em particular para só depois entender o sistema completo.

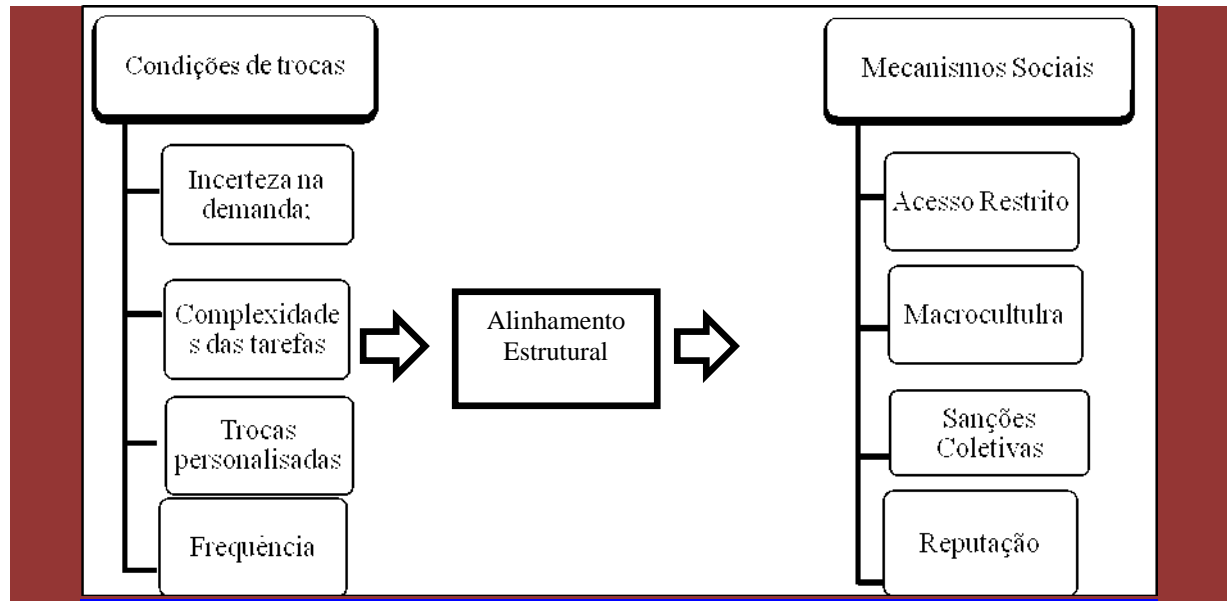
O conceito de governança em redes adotado neste estudo é o proposto nos estudos da formulação da Teoria Geral da Governança por Jones, Hesterly e Bogatti (1997) e diz respeito a um conjunto selecionado, persistente e estruturado de firmas autônomas engajadas na criação de produtos ou serviços, baseado em contratos implícitos e indefinidos para se adaptarem às contingências ambientais, bem como coordenarem e criarem salvaguardas para as trocas.

2.3.1. Modelo de Governança em Redes

Na Teoria Geral de Governança de Redes, Jones *et. al.*(1997), conceitua governança com base na Teoria dos Custos de Transação e na teoria das Relações Sociais.

O objetivo fundamental da nova economia institucional, também denominada de Economia dos Custos de Transação (ECT) é o de estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a **transação**, operação onde são negociados direitos de propriedade [...] (ZYLBERSZTAJN, 1995:15).

Figura2. Modelo de Governança



Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997), *apud* Souza (2010).

A respeito das diferenças entre essas duas dimensões teóricas, os estudos de Jones *et. al.* (1997) investigam alternativas de conexão entre o enfoque econômico e o enfoque sociológico, conjugando elementos de ambas as teorias, buscando uma abordagem mais compreensiva sobre o tema da governança de redes.

A) **Condições de troca:** esta dimensão analisa quatro categorias distintas baseadas nos estudos da Economia de Custos de Transação que considera que a melhor forma de governança é que aquela que minimiza os custos relacionados às trocas.

- **Categoria 1: Incerteza na Demanda** – a demanda incerta, gerada por fontes como fornecedores, concorrentes, consumidores, etc., e o ambiente complexo criam condições para o surgimento de comportamentos oportunistas. O conceito de oportunismo está diretamente associado à busca de uma variedade de interesses próprios (WILLIAMSON, 1979). Esse tipo de comportamento eleva a incerteza das relações e influencia diretamente nos níveis de confiança entre os participantes da rede.
- **Categoria 2: Trocas Personalizadas** - favorece o aparecimento de certo grau de dependência e eleva a necessidade de coordenação entre agentes envolvidos em um determinado relacionamento, como aponta Tureta *et. al.* (2006), quando em dada situação um indivíduo decide não comprar mais o produto e /ou serviço customizado, provavelmente o vendedor terá grandes dificuldades, se é que conseguirá transferir este produto e/ou serviço para outro cliente

(TURETA *et., al.* 2006).Faz-se necessário, portanto, um formato organizacional que promova a cooperação, a proximidade entre os atores e as trocas permanentes com o intuito de transmitir efetivamente conhecimento tácito às partes envolvidas (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997) e assegurar o cumprimento daquilo que havia sido previamente acordado.

- **Categoria 3: Complexidade das tarefas** – para Jones *et.,al.*(1997), as redes são interdependentes devido o aumento no escopo de atividades.O número de diferentes produtos criados e o número de diferentes mercados – alvo cria uma relação de dependência entre os participantes da rede, tendo em vista que, os diferentes *inputs* especializados são necessários para completar um produto ou serviço.
- **Categoria 4: Frequência** – diz respeito à quantidade de interações de trocas entre os participantes da rede. É também uma rica fonte de transferência de conhecimento tácito entre os indivíduos. Contatos pessoais permanentes, materializados por meio das fronteiras interorganizacionais, adicionam certa dose de cortesia e consideração entre os atores, desencorajando ou, pelo menos, reduzindo, a possibilidade de busca de vantagens particulares numa transação. O conjunto dessas (Inter) ações representa a noção central de imbricação (JONES *et., al.* 1997).

As interações nas trocas não são suficientes para que a rede prospere, neste sentido Jones *et., al.* (1997) *apud* Souza (2010), destacam a importância dos relacionamentos entre as unidades participantes para o fortalecimento dos vínculos baseados na confiança.

B) **Mecanismos Sociais:** Esta dimensão analisa outras quatro categorias distintas, porém, inter-relacionadas, baseada nos estudos das redes sociais substitui os métodos tradicionais de autoridade, regras burocráticas, recursos jurídicos, para lidar com os problemas gerados pela elevada complexidade do ambiente organizacional.

- **Categoria 1: Acesso restrito** – para reduzir a complexidade das relações, Jones *et., al.* (1997), estabelece a restrição de acesso dentro da rede facilitando as trocas entre os poucos parceiros diminuindo os custos de coordenação, pois promove interações frequentes e proporciona conhecimento mútuo entre as partes envolvidas, além de facilitar a salvaguarda das trocas, uma vez que reduz o número de agentes a serem monitorados, os custos de transação e os comportamentos oportunistas;

- **Categoria 2: Macrocultura** - esta categoria direciona ações de comportamentos e valores especificando papéis entre as empresas participantes conforme o tempo e o grau de imbricação - interações intensas e frequentes. Para Jones *et., al.* (1997), a macro cultura é essencial no entendimento da governança em redes porque envolve interações frequentes no longo prazo e eleva a eficiência nas trocas entre os atores, reduzindo os custos de coordenação;
- **Categoria 3: Sanções Coletivas**- as punições ou sanções segundo Jones *et., al.* (1997) são empregadas na governança de redes por meio da definição dos parâmetros de comportamentos aceitáveis, com o objetivo de punir aqueles membros que violam as normas e os valores estabelecidos. Indivíduos que cometam desvios que extrapolem as diretrizes acordadas são colocados no ostracismo pela exclusão da rede por um curto ou indefinido período. Por conseguinte, essas sanções amenizam a incerteza sobre comportamentos na rede, aumentando os custos de oportunismos e diminuindo os custos de monitoramento;
- **Categoria 4: Reputação** – neste aspecto, Jones *et., al.* (1997), salienta que é extremamente importante destacar a presença do caráter, habilidades e confiança entre os participantes da rede para proteger as trocas por meio da redução de incertezas comportamentais, uma vez que propicia informações sobre a confiabilidade e a benevolência de terceiros. A reputação tem um papel fundamental na rede, pois esta que decide quem continuará mantendo interações de trocas sucessivas com os outros participantes.

A governança se apresenta nos arranjos interorganizacionais de forma visível – formal ou invisível - informal e indefinida. É importante destacar que uma boa estrutura de rede precisa de governo, seja vertical ou horizontal, desde que a cooperação entre as partes impere e parta do individual para o todo, pois a soma das ações produzidas em conjunto orienta para os resultados e essa é a essência da governança.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Do ponto de vista do objetivo do trabalho, analisar a estrutura de governança da rede de cooperação Super Legal localizada no Estado da Paraíba, a pesquisa foi possível

através de um estudo de caso, segundo Gil (2001), quando envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para responder, como estão delineadas a estruturas de governança da rede Super Legal optou-se por uma abordagem qualitativa dos dados, segundo o mesmo autor este tipo de análise leva em consideração a interpretação dos fenômenos sem o uso de técnicas estatísticas, analisando os dados a partir da observação.

A escolha da rede Super Legal como objeto de estudo se deu pelo fator de acessibilidade às informações. Os dados primários foram levantados através de questionário aberto com os sócios e uma entrevista estruturada com o presidente da Rede, além da observação não participante complementada com o auxílio do diário de campo. Já os dados secundários foram alcançados a partir da revisão da literatura existente, relatórios e documentos relacionados ao setor varejista de supermercados.

O diário de campo foi utilizado pelo pesquisador para fazer às anotações pertinentes as observações durante a pesquisa considerando alguns aspectos externos à Rede, fazendo-se necessárias algumas visitas às lojas associadas para compor um campo de visão mais detalhado sobre a Rede.

O universo da pesquisa foi composto por 26 associados dentre os quais 17 compõem a amostra da pesquisa, coletada no mês de Junho de 2013 incluindo à presença na reunião da rede no dia doze do mesmo mês, formulado com base nos indicadores e critérios propostos no trabalho de Souza (2010) de acordo com o modelo de governança em Redes de Jones *et. al.* (1997), como exposto no quadro abaixo.

Quadro 1: Aspectos Observados na Pesquisa

DIMENSÕES	CATEGORIAS	INDICADORES	CRITÉRIOS
	Incerteza na demanda	Terceirizações e Subcontratações	Quanto maior a parceria firmada com empresas terceirizadas e subcontratadas, maior a capacidade de respostas às demandas externas, dado o foco nas atividades principais.
		Mudanças nas preferências dos consumidores	Quanto maior as oscilações nas preferências dos consumidores, maior a necessidade de adequação da estrutura organizacional da rede para atender satisfatoriamente ao seu público-alvo.
		Evolução dos conhecimentos e das tecnologias	Quanto maior o acompanhamento de novos conhecimentos e de tecnologias viabilizadoras do desenvolvimento de produtos e serviços, maior a necessidade de estreitar os laços sociais entre os atores para que haja um repasse das inovações ocorridas.
			Quanto maior a comercialização de produtos e serviços com ciclo de vida curto, maior a

Condições de troca		Grau de obsolescência	necessidade de uma estrutura flexível e de interações frequentes entre os membros da rede para facilitar a troca de informações e a transferência de conhecimentos.
		Sazonalidade	Quanto maior a sazonalidade do produto, maior a necessidade de integração e escolha das estratégias mais vantajosas entre os membros da rede.
	Trocadas Personalizadas	Troca de ideias e informações	Quanto maior a difusão de informações sobre as ideias e estratégias das empresas inseridas na rede, maior o êxito no atendimento de necessidades específicas nas relações de troca.
		Identificação de oportunidades e geração de novas idéias	Quanto maior a visualização de oportunidades e o incremento de ideias na rede, maior as chances de ganhar e/ou sustentar vantagem competitiva frente às demais empresas que se encontram fora da rede.
		Compartilhamento de equipamentos	Quanto maior o compartilhamento de máquinas e equipamentos entre os membros da rede, maior a retenção dos custos de transação e maior a possibilidade de adequação as inovações tecnológicas.
	Tarefas Complexas	Quantidade de insumos utilizados na fabricação do produto	Quanto maior a utilização de inputs diferenciados usados no processo de fabricação, mais complexo será o gerenciamento destes e maior a necessidade de integração entre os membros da rede.
		Número de etapas do processo produtivo	Quanto maior o número de etapas do processo produtivo maior a necessidade de atividades coordenadas que possibilitem a redução dos custos de transação.
		Número de produtos e de mercados-alvo atendidos	Quanto maior a diversidade na linha de produtos oferecidos maior a oportunidade de atuar competitivamente no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente.
	Trocadas Frequentes	Presença de respeito e atenção à opinião alheia.	Quanto maior as atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias expostas pelos integrantes da rede, maior será a capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros.
		Compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede	Quanto maior a frequência na troca de experiências entre as partes, maior será a indução de práticas cooperativas, o que corrobora para diminuição do oportunismo.
		Interação entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento	Quanto maior a interação entre os atores conectados direta e indiretamente à rede, maior o fortalecimento para solicitações de ações que visem o desenvolvimento comum.
		Incidência de conflitos entre as partes	Quanto maior a superficialidade nos relacionamentos interorganizacionais (pessoais e institucionais), maior a existência de desentendimentos entre os participantes da rede.

		Transmissão das informações a todos os membros da rede	Quanto maior a transparência na transmissão das informações entre os membros da rede, maior a existência de um ambiente de confiança, traduzido pelo senso de coletividade e aprendizagem compartilhada.
		Diferenças de poder entre os atores	Quanto maior a diferença de poder entre os integrantes da rede maior a necessidade de serem estabelecidos mecanismos de controle sociais capazes de reduzir tensões e incertezas na execução das atividades.
Mecanismos Sociais	Acesso Restrito	Número de participantes da rede	Quanto maior o número de participantes de uma rede, maior será a dificuldade em se ajustar aos objetivos e estratégias, elevando os custos de coordenação e a possibilidade de comportamentos oportunistas.
		Existência de critérios para a participação na rede	Quando maior a existência de condições e critérios para a homogeneidade entre os participantes da rede menor a existência de assimetrias de expectativas, habilidades e objetivos entre as partes o que facilita a adaptação mútua.
	Macrocultura	Programas de aprendizagem	Quanto maior a interação das empresas com as instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, UNIVERSIDADES ENTRE OUTRAS), maior será a transferência de conhecimento mútuo.
		Eventos, feiras, festivais, conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes.	Quanto maior a participação dos integrantes da rede em eventos e feiras comerciais, maior a possibilidade de criar e potencializar as relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas.
		Sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva	Quanto maior a incorporação de princípios voltados para o coletivo entre os membros da rede, maior será o compartilhamento de valores e compreensões compartilhadas entre eles, o que pode reduzir os custos de coordenação.
	Sanções Coletivas	Existência de parâmetros aceitáveis de comportamento	Quanto maior a existência de parâmetros aceitáveis de comportamento dentro do grupo, mais confiáveis serão as trocas havendo, sobretudo, redução dos custos com monitoramento na rede.
		Punições para os que descumprirem as regras estabelecidas	Quanto maior a violação das normas e valores pré-estabelecidos internamente a rede, maiores serão as punições que podem variar de advertência, afastamento e, em último caso, expulsão.
	Reputação	Nível de confiança entre os atores da rede	Quanto maior a construção de relacionamentos interpessoais duradouros entre os atores da rede, maior será a adoção de comportamentos coerentes com as condições pré-estabelecidas.
		Informações sobre comportamentos passados dos	Quanto maior o acesso a informações precisas sobre a conduta dos integrantes da rede, maior será a confiabilidade para realização de trocas sucessivas, projetos comuns e redução de

		membros da rede	incertezas comportamentais.
--	--	-----------------	-----------------------------

Fonte: Souza (2010).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. Caracterização da Rede

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

O objetivo da Rede 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 ganhar destaque frente aos concorrentes oferecendo preços mais atrativos para os clientes.

A Rede Super Legal conta com 32 lojas espalhadas por 22 cidades na Paraíba totalizando uma área de venda de 214.812 m². As cidades são: Cabedelo, João pessoa, Santa Rita, Mamanguape, 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. A sede da Rede localiza-se na rua Des. Aquilino de Sousa Guimarães, 771, Alto Branco, Campina Grande-PB.

3.1.2. Análise dos Resultados

Ao analisar a estrutura de governança da Rede de supermercados varejista, a Super Legal localizada no estado da Paraíba através dos critérios propostos por Souza (2010), o estudo possibilitou a visualização da rede em duas dimensões: a primeira orientada pelas Condições de Trocas em que foram consideradas as categorias de Incerteza na Demanda, Trocas personalizadas, Tarefas Complexas e Trocas frequentes. Para a análise da categoria **Incerteza na Demanda**, consideraram-se os seguintes indicadores, a saber: terceirizações e subcontratações; mudanças nas preferências dos consumidores; evolução dos conhecimentos e das tecnologias; grau de obsolescência e sazonalidade.

Com relação às **terceirizações e subcontratações** tomou-se como critério de análise que **quanto maior a parceria firmada com empresas terceirizadas e**

subcontratadas, maior a capacidade de respostas às demandas externas, dado o foco nas atividades principais. Por se tratar de uma Rede do ramo comercial, a necessidade de se fazer terceirizações é pequena, sendo terceirizada a segurança interna por parte de alguns lojistas da Rede. As subcontratações são feitas através das parcerias com alguns serviços especializados em contabilidade para dar suporte aos sócios da Rede.

Para a análise da categoria **mudança nas preferências dos consumidores** tomou-se como critério que **quanto maior as oscilações nas preferências dos consumidores, maior a necessidade de adequação da estrutura organizacional da rede para atender satisfatoriamente ao seu público-alvo.** Observou-se nesse critério uma preocupação com o ambiente externo á rede, sendo desenvolvidas ações estratégicas de planejamento para melhorar o mix de produtos ofertados e ações de *marketing*. As exigências dos clientes externos forçaram á padronização da estrutura organizacional das lojas associadas á rede aprimorando as estratégias de *marketing* na apresentação e divulgação da marca.

Essas ações são observadas nas lojas da rede que possuem um padrão nas fachadas - logotipo com nome da rede nas cores azul e vermelha. Porém alguns itens do mix de produtos oferecidos assim como as condições de pagamento ao cliente são diferenciados em cada loja por uma questão de regionalidade, o principal motivo para que isso ocorra. A estratégia em rede deve ser desenvolvida de forma conjunta, almejando um objetivo em comum. É importante ressaltar que a estratégia desenvolvida fará toda diferença na competitividade da rede.

Para analisar a categoria **evolução dos conhecimentos e das tecnologias,** considerou-se como critério que **quanto maior o acompanhamento de novos conhecimentos e de tecnologias viabilizadoras do desenvolvimento de produtos e serviços, maior a necessidade de estreitar os laços sociais entre os atores para que haja um repasse das inovações ocorridas.** Segundo os respondentes, a união de organizações em rede propicia grandes benefícios às empresas associadas. Neste sentido, a internet é um importante viabilizador para a redução de custos através das compras conjuntas, além de facilitar as trocas de experiências e informações entre os participantes da Rede.

A adequação as novas tecnologias foram inovações ocorridas nas lojas associadas, como por exemplo, o uso da leitura do código de barras para controlar as vendas e reduzir as filas nos caixas por meio de sistemas operacionais próprios e computadores mais modernos, oferecendo maior comodidade aos consumidores. O monitoramento da área interna

das lojas através de câmeras funciona como uma estratégia de proteção para oferecer maior segurança aos consumidores e lojistas evitando pequenos furtos e futuros prejuízos aos supermercados. 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.

Com relação ao **grau de obsolescência** o critério estabelecido para análise foi que **quanto maior a comercialização de produtos e serviços com ciclo de vida curto, maior a necessidade de uma estrutura flexível e de interações frequentes entre os membros da rede para facilitar a troca de informações e a transferência de conhecimentos**. Neste sentido, as promoções são excelentes alternativas compartilhadas entre os sócios da rede para a saída de mercadorias que se aproximam da data de validade. Por se tratar de uma rede de supermercados a gama de produtos comercializados são bens alimentícios de curta validade, desse modo, observou-se que o controle eficiente dos estoques é uma questão de necessidade para os lojistas da rede.

O planejamento e o controle das mercadorias que entram e que saem das prateleiras dos supermercados são analisados criteriosamente para que não haja produtos vencidos nos estoques. Ressaltando que o tratamento das mercadorias estocadas em supermercados representa a maior preocupação para quem trabalha nesse ramo, porque ao mesmo tempo em que os produtos nos estoques devem manter um giro de saída não pode deixar faltar mercadorias nas prateleiras, pois isso seria incoerente com os objetivos dos supermercados além de significar perdas de vendas e de consumidores.

O controle dos estoques ainda é feito através da contagem manual das mercadorias, porque as lojas da rede ainda não possuem um sistema de controle computacional, sendo feito por meio do inventário periódico conforme o planejamento adotado por cada sócio participante da Rede havendo dessa forma, maior probabilidade de erros humanos.

Em relação ao **grau de sazonalidade** tomou-se como critério para análise desse indicador que **quanto maior a sazonalidade do produto, maior a necessidade de integração e escolha das estratégias mais vantajosas entre os membros da rede**. Os períodos de sazonalidade são identificados pelas datas festivas da região quando ocorre o aumento na demanda de determinados produtos. Geralmente os meses com maior grau de sazonalidade são os que se aproximam da Páscoa, São João e Natal. Durante esses períodos os estoques dos supermercados são reforçados para atenderem a alta na demanda.

Para análise das **Trocas Personalizadas** foram considerados os seguintes indicadores: troca de ideias e informações, Identificação de oportunidades e geração de novas ideias e compartilhamento de equipamentos. As **trocas de ideias** e informações foram analisadas segundo o critério de que **quanto maior a difusão de informações sobre as ideias e estratégias das empresas inseridas na rede, maior o êxito no atendimento de necessidades específicas nas relações de troca.**

Nesse critério observou-se que há dificuldade por parte dos sócios em encontrar na região profissional especializados em alguns serviços, como consultoria jurídica e contábil, além de alguns obstáculos em relação ao acesso ao crédito por parte dos acionistas e pelo repasse aos consumidores. Então, a incerteza na demanda por parte dos fornecedores faz com que os lojistas da Rede ofereçam créditos aos seus clientes de acordo com a necessidade de cada um não unificando dessa forma, as estratégias de vendas.

O indicador identificação de oportunidades e geração de novas ideias foi analisado de acordo com o critério **quanto maior a visualização de oportunidades e o incremento de ideias na rede, maior as chances de ganhar e/ou sustentar vantagem competitiva frente às demais empresas que se encontram fora da rede.**

A promoção Super Legal é uma ideia compartilhada na Rede. A promoção é destinada aos consumidores domésticos e pessoas físicas que comprarem em uma das lojas associadas á Rede. Realizada nos meses de Dezembro e Janeiro com o objetivo de alavancar vantagens competitivas frente aos concorrentes aumentando as vendas e a lucratividade da Rede, de modo que as vantagens sejam compartilhadas igualmente entre os associados.

Outra vantagem competitiva disseminada na Rede Super Legal é o uso do cartão de crédito para facilitar as vendas, adquirido em parceria com uma instituição financeira, unificado para as lojas associadas á rede, porém o uso dele por parte dos consumidores só é autorizado na loja em que foi solicitado. Com relação ao compartilhamento de equipamentos foi possível analisar pelo critério **quanto maior o compartilhamento de máquinas e equipamentos entre os membros da rede, maior a retenção dos custos de transação e maior a possibilidade de adequação as inovações tecnológicas.**

Os associados da rede vêm apresentando ganhos significativos no desempenho financeiro 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. Para a análise da categoria **Tarefas Complexas** foram considerados os

indicadores: quantidade de insumos utilizados na fabricação do produto; número de etapas do processo produtivo e o número de produtos e de mercados-alvo atendidos.

O indicador **quantidade de insumos utilizados na fabricação** foi analisado tomando como critério que **quanto maior a utilização de *inputs* diferenciados usados no processo de fabricação, mais complexo será o gerenciamento destes e maior a necessidade de integração entre os membros da rede**. Os *inputs* gerenciados no processo produtivo da Rede são básicos para atenderem as necessidades dos associados. A produção não é difusa e começa a partir da aquisição das mercadorias passa pela distribuição até a venda. Por se tratar de uma empresa que atua no ramo comercial os produtos não são específicos, apresentando diferenças apenas nas marcas ofertadas.

A Rede possui uma marca diferenciada e apresentou uma boa análise da credibilidade organizacional, mostrando o poder da marca diante do público. Conforme Williamson (1989), especificidade de marca se refere ao capital, nem humano nem físico, que se materializa na marca de uma empresa, está relacionado à reputação que a empresa tem no mercado. Outra vantagem é a facilidade de barganha ocasionada pelo volume de compras, já que a compra em conjunto possibilita a redução do preço da mercadoria diante dos fornecedores. 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 e o ganho de competitivo frente os concorrentes.

Para proceder à análise da variável **número de etapas do processo produtivo** considerou-se como critério que **quanto maior o número de etapas do processo produtivo maior a necessidade de atividades coordenadas que possibilitem a redução dos custos de transação**. O processo produtivo da Rede não é complexo e se dá a partir da aquisição das mercadorias ofertado conforme a necessidade de cada associado. Durante esse processo são utilizados veículos para aquisição e distribuição dos produtos, máquinas empilhadeiras para reduzir o tempo e custos com mão-de-obra no manuseio das mercadorias, além de uma quantidade de “caixas” suficientes para atenderem os clientes evitando grandes filas.

Dependendo da localidade da loja e da proximidade da residência do cliente são oferecidos gratuitamente o serviço de *delivering*, ou seja, entrega das mercadorias em loco, mas essa não é uma estratégia unificada na Rede, porque depende dos fatores específicos analisados por cada empresa de acordo com os custos de viabilização do processo. Porém essa é uma prática bastante comum entre as lojas de supermercados da região o que

prova que as empresas da rede possuem interação com os seus concorrentes á medica que essas ideias são transferidas para os clientes e automaticamente absorvidas pela concorrência.

A análise do indicador **número de produtos e de mercados-alvo atendidos** foi realizada tomando como critério que **quanto maior a diversidade na linha de produtos oferecidos maior a oportunidade de atuar competitivamente no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente.**

Os produtos gerenciados na Rede são baseados nas características mercadológicas do público-alvo da região, se trata de produtos de varejo, dessa forma o leque de produtos ofertados são diferenciados e expostos nas prateleiras conforme as necessidades e exigências dos consumidores locais. Dentre o mix de produtos ofertados na Rede estão os do gênero, hortifrúti, mercearia, padaria, eletro domésticos, frigorífico, beleza, entre outros que compõe as prateleiras das lojas associadas. Para a análise da categoria **Trocas Frequentes** tomou-se como indicadores a presença de respeito, troca de experiências, interações entre os atores da rede, incidência de conflitos, transmissão de informações e diferenças de poder.

A **presença de respeito à opinião alheia** foi analisada a partir do critério **quanto maior as atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e idéias expostas pelos integrantes da rede, maior será a capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros.** Para Cruz (2006), a mudança provocada pela governança torna as organizações menos hierárquicas, estimulando o sentido de responsabilidade e a tendência ao debate, assim como a observação do papel de diferentes atores, com o consequente reconhecimento de suas competências e envolvendo-os no processo de decisão.

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. A diretoria da rede Super Legal exerce uma postura aberta para o diálogo realizando reuniões periódicas para o desenvolvimento de estratégias em conjunto, onde a opinião dos associados é considerada na hora da tomada de decisão.

O **compartilhamento e a troca de experiências entre os diferentes atores presentes na rede** foram analisados a partir do critério **quanto maior a frequência na troca de experiências entre as partes, maior será a indução de práticas cooperativas, o que corrobora para diminuição do oportunismo.** A Super Legal possui mecanismos contratuais formais como o Estatuto que aponta os direitos e deveres de cada associado, fundamental na

construção de uma boa gestão. Segundo o presidente da rede as estratégias á longo prazo estão claramente definidas.

As reuniões mensais com os sócios 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. As **interações entre os diversos atores da rede a fim de solicitar ações de desenvolvimento** foi analisada tomando como critério **quanto maior a interação entre os atores conectados direta e indiretamente à rede, maior o fortalecimento para solicitações de ações que visem o desenvolvimento comum.**

As lojas associadas á Rede possuem uma interação indireta com os seus concorrentes, visto que as empresas são todas do ramo comercial e trabalham diretamente com o consumidor final, desse modo às informações são absorvidas pela concorrência naturalmente, ao serem repassadas para os clientes ou mesmo pelos funcionários da empresa. Não havendo como controlar essas informações a Rede coopera indiretamente com a concorrência promovendo o desenvolvimento comum.

Para a análise da **incidência de conflitos entre as partes** tomou-se como critério que **quanto maior a superficialidade nos relacionamentos interorganizacionais (pessoais e institucionais), maior a existência de desentendimentos entre os participantes da rede.** A variável **transmissão das informações a todos os membros da rede** foi analisada tomando como critério **quanto maior a transparência na transmissão das informações entre os membros da rede, maior a existência de um ambiente de confiança, traduzido pelo senso de coletividade e aprendizagem compartilhada.**

O processo de comunicação interna ao qual se refere os dois critérios acima é rigoroso, pois se trata de uma parte fundamental para o bom funcionamento das relações internas da Rede. A transmissão de dados e informações internamente é frequente, transparente e o mais objetivo possível para evitar possíveis mal entendidos e futuros desentendimentos entre os membros da Rede. A comunicação interna é realizada por meio de memorandos, atas e *e-mails* e *intranet*, sendo este último, o veículo mais utilizado. A Rede também possui um portal via *internet*, uma excelente ferramenta utilizada na compra de mercadorias *online*.

Para proceder à análise das **diferenças de poder entre os atores** considerou-se como critério **quanto maior a diferença de poder entre os integrantes da rede maior a**

necessidade de serem estabelecidos mecanismos de controle sociais capazes de reduzir tensões e incertezas na execução das atividades. Para Bortolaso (2009), a não distribuição do poder com os associados podem causar problemas de relacionamento e coordenação.

Muito embora na Super Legal, o poder seja fragmentado os sócios não possuem autonomia para decidirem sozinhos sobre os assuntos pautados em rede, por exemplo, a compra de mercadorias só pode ser feita com quem está em acordo com a rede, não podendo este comprar de qualquer outro fornecedor, a autonomia particular vai até onde não prejudique a rede. A rede apresenta a prática de liderança desenvolvida e disseminada, trabalhando para minimizar as incoerências e focos de ineficiência do processo.

Possui um presidente e vice-presidente e não há a preparação de futuros gestores, porém, essa prática deve ser revista, pois uma pessoa mal preparada para liderar um grupo pode gerar desconfiança e insegurança para os associados. A rede possui uma sede onde são realizadas as reuniões da diretoria, importantes para a análise das ameaças e oportunidades do mercado realizadas a cada quinze dias para verificar se a rede está apta para se antecipar a esses desafios.

O quadro abaixo mostra as ações de Condições de Trocas existentes na Rede corroborada com as práticas de gestão interna para aquisição de vantagens competitivas e redução dos custos de transação, proporcionando maior visibilidade da governança por meio da presença dos aspectos formais na estrutura da rede.

Quadro 2. Resumo da Análise – Condições de Trocas

CONDIÇÕES DE TROCAS	
Categorias	Análise
Incerteza na Demanda	Empresa comercial, contratação de serviços especializados; melhoria do mix de produtos ofertados; ações de marketing; condições de pagamentos diferenciados; compras conjuntas pela internet; uso de câmeras de segurança; sistemas operacionais próprios e uso do código de barras; promoções; inventários periódicos e planejamentos dos estoques para atender as altas nas vendas em períodos festivos.
Trocas Personalizadas	Carência de serviços especializados em consultoria jurídica e contábil; estratégias de vendas diferenciadas; promoção Super Legal e cartão de crédito próprio.
Tarefas Complexas	Empresa comercial e produtos diferenciados; possui marca específica; maximização do poder de barganha; processo produtivo não complexo; utilização de máquinas e equipamentos próprios; leque de produtos não específicos e <i>delivering</i> .
Trocas Frequentes	Presença de respeito às regras e normas impostas; postura aberta ao diálogo; Rede formal e estatuto próprio; reuniões frequentes com a diretoria e com os sócios; comunicação interna clara e objetiva; frequência na transmissão de informações por meio de memorandos, e-mail, intranet, atas e internet; possui poder fragmentado e liderança disseminada e possui sede própria.

Fonte: Direta, 2013. Elaboração do autor

A segunda dimensão é constituída pelos Mecanismos Sociais, composta pelas categorias de acesso restrito, macro cultura, sanções coletivas e reputação, cada qual analisada em um grupo de indicadores. Para a análise da categoria **Acesso Restrito**, foram utilizados os seguintes indicadores: número de participantes e existência de critérios para a participação na rede.

O primeiro indicador– **número de participantes** – foi analisado tomando como critério **quanto maior o número de participantes de uma rede, maior será a dificuldade em se ajustar aos objetivos e estratégias, elevando os custos de coordenação e a possibilidade de comportamentos oportunistas**. Para o indicador, **existência de critérios para participação na rede**, tomou-se como critério **quanto maior a existência de condições e critérios para ahomogeneidade entre os participantes da rede menor a existência de assimetrias deexpectativas, habilidades e objetivos entre as partes o que facilita a adaptação mútua**.

Observou-se que os dois critérios acima estão ligados pela quantidade e homogeneidade dos participantes da rede tomados na análise como um importante indicador de gestão da rede. Os critérios para a entrada na Rede, além do caráter, são o ramo de atividade do sócio potencial e o que ele pode oferecer para salvaguardas das trocas. Os atributos como caráter, habilidades e confiança nos indivíduos, exercem um papel fundamental na rede. Na visão dos associados, há uma concepção generalizada de que estes atributos estão presentes em todos os atores, pois o processo de seleção de novos membros é muito rigoroso.

A Super Legal conta com 26 associados previamente analisados antes de se tornarem sócios, homogêneos entre si e que trabalham no mesmo ramo de atividade que é o de varejo de bens de consumo, reduzindo dessa forma possíveis conflitos ocasionados pelas diferenças no ramo de atividade e contribuindo para o aumento da confiança na Rede. Para a análise da categoria **Macro cultura** foram considerados os seguintes indicadores: programas de aprendizagem; a participação em eventos, feiras, festivais, conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes e a sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada a formas de obtenção da eficiência coletiva.

O indicador, **programas de aprendizagem**, foi analisado tomando como critério **quanto maior a interação das empresas com as instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, UNIVERSIDADES, entre outras), maior será a transferência de conhecimento mútuo**.

O relacionamento externo precisa ser reavaliado pela gestão da rede Super Legal, a busca por parcerias com 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, bem como contribuir para a transmissão de informações entre os participantes da Rede. A difusão de uma informação, segundo Lemos (2000) é acompanhado pela criação de informações tácitas, essas informações só é possível através do compartilhamento humano, na interação individuo ou organização.

Para proceder à análise do indicador, **participação em eventos, em feiras, em festivais, em conferências que visam estabelecer normas de troca de informações entre os participantes**, tomou-se como critério, **quanto maior a participação dos integrantes da rede em eventos e feiras comerciais, maior a possibilidade de criar e potencializar as relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas.**

Para a análise do indicador, **sensibilização dos atores envolvidos e difusão de uma cultura relacionada às formas de obtenção da eficiência coletiva** tomaram-se como critério, **quanto maior a incorporação de princípios voltados para o coletivo entre os membros da rede, maior será o compartilhamento de valores e compreensões compartilhadas entre eles, o que pode reduzir os custos de coordenação.**

Esses dois critérios são analisados conforme o ambiente externo em que a rede se encontra e quais ações dentro da rede mobilizam os participantes da Super Legal contribuindo para o estreitamento dos laços de confiança entre seus membros. Os sócios da Rede participam de todos os eventos destinados a esse segmento que acontecem em todo o país, destacando uma feira nacional que acontece todos os anos em São Paulo.

A participação dos associados em eventos, exposições, feiras é importante para a construção de uma interação mais forte entre os membros da Super Legal. A cooperação de todos os associados na construção de um relacionamento duradouro 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 fortes. A análise da categoria **sanções coletivas** foi possível por meio dos indicadores de existência de parâmetros aceitáveis de comportamento e punições para os que descumprirem as regras de comportamentos.

A **existência de parâmetros aceitáveis de comportamento** foi analisada pelo critério **quanto maior a existência de parâmetros aceitáveis de comportamento dentro do grupo, mais confiáveis serão as trocas havendo, sobretudo, redução dos custos com monitoramento na rede.** Com relação á **punições para os que descumprirem as regras estabelecidas** tomou-se como parâmetro, **quanto maior a violação das normas e valores pré-estabelecidos internamente a rede, maior será a necessidade de punições que podem variar de advertência, afastamento e, em último caso, expulsão.**

Ao analisar esses dois critérios constatou-se que a Super Legal possui um estatuto próprio em que são estabelecidas punições àqueles que descumprirem alguma norma previamente estabelecida, como por exemplo, na rede a requisição de mensalidades é realizada através de processos de cobrança, caso haja descumprimento ocasionado por atrasos ou faltas de pagamentos, o associado pagará juros pelo atraso e multas por violação do regimento da rede.

Quando ocorre desvio de conduta por parte de algum integrante da Rede em descumprimento com as normas e regras existentes são exigidas explicações diante de todos os sócios presentes a fim de serem tomadas as sanções cabíveis, de modo que toda e qualquer decisão tomada seja acordada por todos. Para à análise da categoria **reputação** foram levados em consideração dois indicadores: nível de confiança entre os atores da rede e informações sobre comportamentos passados dos membros da rede.

Para que fosse analisada a variável **nível de confiança entre os atores da rede** tomou-se como critério, **quanto maior a construção de relacionamentos interpessoais duradouros entre os atores da rede, maior será a adoção de comportamentos coerentes com as condições pré-estabelecidas.**

As **informações sobre comportamentos passados dos membros da rede** foram analisadas tomando como critério, **quanto maior o acesso a informações precisas sobre a conduta dos integrantes da rede, maior será a confiabilidade para realização de trocas sucessivas, projetos comuns e redução de incertezas comportamentais.** Sobre esses dois critérios observados na rede Super Legal pode-se dizer que a confiança é tida de forma mútua e está ligada diretamente com a conduta dos seus membros averiguada antes da entrada na rede. Se houver algum tipo de desentendimento que possa gerar desconfiança, esses conflitos são esclarecidos e resolvidos internamente para a saúde das relações internase salvaguarda das trocas.

Como em todo relacionamento a confiança é base de harmonia, Alter e Hage (1993) destacam que 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. No quadro abaixo é possível visualizar todos os relacionamentos interpessoais existentes na Rede, de modo que o alinhamento destes contribua para o fortalecimento da confiança e resguarde as transações na rede.

Quadro 3. Resumo da Análise – Mecanismos Sociais

MECANISMOS SOCIAIS	
Categorias	Análise
Acesso restrito	26 sócios atuantes no mesmo ramo de atividade; presença de respeito e confiança entre os participantes da rede e baixa incidência de conflitos.
Macro Cultura	Macro cultura pouco presente no processo de aprendizagem e no firmamento de parcerias; participação em eventos e feiras relacionadas; relações duradouras; cooperação e bom relacionamento com os <i>stakeholders</i> e <i>feedback</i> efetivo.
Sanções Coletivas	Punições como, por exemplo, explicações, multas, juros ou até desligamento da Rede.
Reputação	Confiança pautada na conduta dos sócios; resolução de conflitos internos.

Fonte: Pesquisa Direta, 2013. Elaboração do autor

Os mecanismos Sociais estão pautados na comunicação objetiva, na capacidade de resolução de conflitos, na clareza das informações e no seu compartilhamento, na idoneidade e no caráter de cada ator participante, a Rede Super Legal governa as transações incentivando comportamentos sem deixar de monitorá-los através da governança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado neste trabalho e o seu objetivo, avaliar a estrutura de governança da rede de cooperação Super Legal localizada no estado da Paraíba, os resultados foram satisfatórios nas duas dimensões analisadas conforme os critérios propostos por Souza (2010). A governança da rede Super Legal se apresenta de forma visível e devidamente formalizada de acordo com as práticas de gestão existentes e os princípios objetivos almejados pelos atores da Rede, de um lado os aspectos formais e burocráticos apontados na dimensão Condições de Trocas, de outro, as relações informacionais analisados pelos Mecanismos Sociais.

Ao avaliar as **condições de trocas** na rede Super Legal, observou-se que a **incerteza na demanda** das ações é obtida de forma conjunta objetivando melhorias no seu

processo produtivo. A Rede desenvolve um planejamento estratégico para melhorar o mix de produtos ofertados aos clientes, apostando na divulgação e padronização da marca específica para ganhar credibilidade no mercado. Busca novos parceiros e fornecedores procurando garantir os melhores produtos a preços acessíveis, além de contratar serviços de consultoria jurídica e contábil para dar suporte aos associados.

O uso da tecnologia na Super Legal é uma ferramenta indispensável nesse processo, à internet facilita as compras conjuntas e a comunicação entre os sócios. O uso de câmeras de segurança é uma ideia compartilhada em Rede para reduzir furtos e prejuízos aos supermercados, além da leitura em código de barras oferecendo agilidade aos clientes no processo de compras, reunindo dessa forma, esforços para oferecer aos seus consumidores as melhores alternativas de preços e de pagamentos possíveis.

As **trocas personalizadas** na Rede são voltadas para o desenvolvimento de estratégias conjuntas na obtenção de vantagens competitivas frente os concorrentes. Constatou-se que há dificuldade em encontrar serviços de consultoria especializada em direito e contabilidade para dar suporte aos sócios da rede. Como estratégias de vendas, a rede faz uso de promoções, além de possuir cartão próprio utilizado para aumentar as vendas e divulgar a marca. Todas as estratégias de vendas são compartilhadas entre os membros de forma democrática, sendo que cada um é livre para fazer a melhor escolha para o seu negócio, desde que não fira o regimento interno da Rede.

Ao avaliar as **tarefas complexas** da Rede constatou-se que o processo produtivo não é complexo por se tratar de uma empresa comercial do ramo varejista e oferecer um mix de produtos não específicos. Dessa forma, a Super Legal procura trabalhar sob a ótica da maximização do poder de barganha através das compras coletivas a fim de oferecer aos sócios os melhores preços de mercado. As máquinas e equipamentos utilizados para a compra e distribuição das mercadorias são próprios de cada empresa ou são oferecidos embutidos na compra pelos próprios fornecedores.

Algumas lojas da Rede oferecem o serviço de *delivering*, entregando as mercadorias na casa do cliente, essa é uma ideia compartilhada entre os sócios para oferecer maior comodidade aos seus consumidores ao mesmo tempo em que oferta um diferencial nos serviços da loja.

Constatou-se ainda que as **trocas frequentes** da Rede Super Legal são regulares e a estrutura interna é baseada no respeito e na confiança entre as partes, apontados pelos respondentes como fatores determinantes para que as relações de trocas e de interesses

na Rede sejam resguardadas. O processo de comunicação interna é frequente o mais claro e objetivo possível através dos canais de *internet*, *e-mail*, *intranet*, atas etc., para que não ocorram desentendimentos por falta de informações ou mal entendidos.

A liderança interna possui uma sede própria para reuniões com os sócios e é exercida por um líder-membro da Rede de forma fragmentada, não prevalecendo o poder, mas a união dos poderes em Rede. A rede possui uma estrutura aberta ao diálogo motivando os sócios e mediando os conflitos gerados pela divergência de opiniões, respeitando ideias e diferenças construindo dessa forma, um ambiente saudável para as inter-relações. A regularidade com que são feitas as reuniões reduz a incidência de conflitos, a comunicação clara não favorece o privilégio de informações e o aparecimento de ações oportunistas por parte dos sócios da Rede.

A parte da governança que trata sobre os **mecanismos sociais** na Super Legal está estruturada nas relações sociais internas e externas e são indispensáveis para o seu bom funcionamento. A Rede conta com 26 sócios e um **acesso restrito**, nesse ponto é importante destacar a adoção de critérios para restringir a entrada de parceiros, fornecedores e sócios na rede, uma vez que quanto maior for à rede, mais complexa será a gestão e maiores serão os custos de coordenação.

Na Super Legal são analisados como critérios de entrada a imagem do participante, bem como o ramo de atuação no mercado para atestar a presença de idoneidade e respeito a fim de eliminar possíveis conflitos gerados por desconfiança. Por se tratar de uma gestão horizontal de empresas que trabalham no mesmo ramo de atividade a incidência de conflitos é pequena diferentemente da gestão em redes verticais.

A **macrocultura** da Rede ainda é pouco disseminada no processo de aprendizagem dos sócios, pois algumas práticas de gestão interna precisam ser exploradas, como a busca por novos conhecimentos através das parceiras com o SEBRAE, apoio nas universidades, e outros órgãos competentes para adquirirem novas informações. Porém a participação de todos os sócios em feiras e eventos anuais relacionados com atividade desenvolvida funciona com um importante condutor de conhecimentos que estreita os laços de confiança internos da Rede e contribui para a construção de relacionamentos duradouros.

Os critérios exigidos para a entrada do participante na Rede são fundamentais para a boa **Reputação** da Super Legal, pois os sócios estão satisfeitos com o nível de confiança estabelecido internamente considerado satisfatório para as trocas. A satisfação dos sócios com a Rede é resultado da investigação sobre a conduta do participante antes da sua

entrada na rede e das **sanções coletivas** aplicadas àqueles que descumprirem com as regras e normas do Estatuto, com isso a rede consegue manter as relações duradouras com os sócios e adquirir vantagens para os seus sócios 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, resultado da visão de mercado das empresas participantes e das boas práticas de governança em Rede.

De modo geral e obedecendo a proposta inicial desse trabalho, pode-se concluir que o negócio em redes aliado a uma estrutura de gestão eficiente ultrapassa as relações de poder/conflicto e passa a ser uma questão de sobrevivência para as empresas. A governança nas redes horizontais alia as relações interpessoais às empresariais e quebra um paradigma no mundo dos negócios, no qual prevalecia a visão de “concorrente - inimigo” colocando as relações de “amizades” como ponto importante para os negócios até onde prevalecer os interesses múltiplos.

As redes de empresas são estabelecidas através do alinhamento entre as relações pessoais e de negócio frente um único objetivo, porém como em todo caso a confiança é a base para o estabelecimento dos relacionamentos pode-se inferir que no mundo das relações interpessoais, pode mais quem cultiva bons relacionamentos duradouros, no mundo dos negócios inteligente é aquele que enxerga o seu concorrente como um grande parceiro.

6. REFERENCIAS

ABREU, A. F. CÂNDIDO, G. A. GOEDERT, A. JUNGES I. **Metodologia para Formação de Redes de Inovação entre Pequenas e Médias**. In: Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo: PGT/USP, 200.

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.; VARGAS, L. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências**. Revista de Administração Contemporânea v.8. Curitiba, 2004.

BORTOLASO, Ingrid 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.

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

CHILD, J. MCGRATH, R. G. **Organizations unfettered: organizational form in a information intensive economy**. *Academy of Management Journal*, [S.l.], v. 44, n. 8, 2001.

CRUZ, J. A. W. *et., al.* **Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação**. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 7, n. I, P. 21-28, 2008.

CRUZ, P. R. A. F. **Governança e Gestão de Redes na Esfera Pública Municipal: O caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC - PR, 2006.

FARINA, E.M.M.Q. **Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual**. Revista Gestão & Produção, V. 6, nº 3, pp.147-161. Dezembro 1999.

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

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

GRAÇA, Carlos Alberto. **Governança e inovação tecnológica em APLs: um estudo de caso no APL calçadista de Birigui (SP) anos (1990-2000)**. Tese. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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**. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. Parecerías Estratégicas, v. 8, 2000.

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

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

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLAVE, Maria Elena León e 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.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**. Tese. Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.

SOUZA, S. M. A. CÂNDIDO, G. A. **Proposta de Critérios para análise de Estruturas de Governança em Redes Interorganizacionais: o Caso dos Arranjos Produtivos Locais**. ENEO: VII Encontro de Estudos Organizacionais da APAD. Curitiba – PR, 2012.

TURETA, César. LIMA, Juvêncio Braga de. PAÇO-CUNHA, Elcemir. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 58-70, 2006.

VERSCHOORE, Jorge, Renato. BALESTRIN, Alsones. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 22, p. 223-261, 1979.

ZACCARELLI, S. TELLES, R. SIQUEIRA, J. BOAVENTURA, J. DONAIRE, D. Clusters e Redes de Negócios. Uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**, (Tese apresentada a Universidade de São Paulo- USP). São Paulo, 1995.

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.

ANEXOS

- **QUESTIONÁRIO**

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

1. A empresa recorre á estratégias de terceirização e subcontratação de modo a torná-la mais flexível para atender as demandas do ambiente externo. Que tipo?

COMENTÁRIOS

2. Quais as estratégias utilizadas para acompanhar o mercado de atuação da empresa e a mudança rápida na preferência dos consumidores?

3. Os produtos comercializados pela empresa apresentam alto grau de obsolescência?

COMENTÁRIOS

4. Os produtos e/ou mercados atendidos pela empresa apresentam elevado grau de sazonalidade?

COMENTÁRIOS

5. O mercado atendido pela empresa apresenta um quadro de clientes com alto grau de exigência/necessidade de produtos/serviços diferenciados que demandam mudanças frequentes em seus processos produtivos?

COMENTÁRIOS

6. As empresas adotam atividades compartilhadas que favoreçam a troca de ideias e difusão de informações entre os membros da rede?

COMENTÁRIOS

7. A empresa compartilha equipamentos com outras empresas de modo a melhorar sua capacidade de adequação e reduzir custos?

COMENTÁRIOS

8. A empresa interage com outros atores (concorrentes, instituições de apoio, associações e sindicatos) para facilitar a identificação de novas oportunidades e geração de novas ideias?

COMENTÁRIOS

9. A empresa possui interação com seus concorrentes?

COMENTÁRIOS

10. Essas interações são avaliadas como positivas para a empresa.

COMENTÁRIOS

11. Existe confiança entre os atores participantes?

COMENTÁRIOS

12. Qual a frequência dessas interações?

COMENTÁRIOS

13. Que tipos de informações são trocados entre os membros da rede?

COMENTÁRIOS

14. As interações favorecem melhoria em relação às atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias expostas pelos integrantes da rede, o que resulta numa melhoria na capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros?

COMENTÁRIOS

15. Essas interações estimulam o compartilhamento de experiências entre os membros da rede?

COMENTÁRIOS

16. São utilizados critérios com relação à escolha dos parceiros para o desenvolvimento das atividades realizadas em conjunto. Quais os critérios utilizados? Qual o objetivo da utilização desses critérios?

COMENTÁRIOS

17. Identifique as principais fontes de informação/conhecimentos especializados que a empresa utiliza?

COMENTÁRIOS

18. A empresa mantém relacionamento colaborativo com instituições de ensino, pesquisa e apoio aos processos produtivos e de gestão?

COMENTÁRIOS

19. Para a empresa as instituições universitárias atuam com qualidade e representam um insumo fundamental para a competitividade do setor?

COMENTÁRIOS

20. É exigida reciprocidade dos participantes para que eles façam parte da rede. (Exigir que o membro coopere, forneça informações...)?

COMENTÁRIOS

21. O nível de confiança entre os integrantes da rede (clientes, concorrentes, associações, instituições de apoio, governo) é elevado?

COMENTÁRIOS

22. O nível elevado de confiança entre os membros da favorece as transações entre os mesmos?

COMENTÁRIOS

23. São estabelecidas punições para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede?

COMENTÁRIOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DA REDE SUPER LEGAL

1. São utilizadas estratégias de cooperação na Rede? Quais as vantagens conseguidas com essas parcerias?
2. Qual a frequência dessas interações?
3. Quais os critérios utilizados? Qual o objetivo da utilização desses critérios?
4. São adotados parâmetros de comportamento considerados aceitáveis entre os membros da rede? Quais as principais fontes de informações sobre esses comportamentos?
5. São estabelecidas punições para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede.
6. Em sua opinião um nível elevado de confiança entre os membros de uma rede favorece as transações entre os mesmos?
7. A atuação em forma de parceria com as empresas locais contribuem para a melhoria da competitividade dessas empresas e conseqüentemente para o desenvolvimento local? Por quê?