



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CENTRO DE HUMANIDADES

UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**EVIDÊNCIAS DE TROCA E CRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS QUE
ADOTARAM A ESTRATÉGIA DE REDES DE COOPERAÇÃO: O caso da Rede**

Amig

FRANCISCO MACGYVER SILVA SANTOS

CAMPINA GRANDE – PB

2017

FRANCISCO MACGYVER SILVA SANTOS

**EVIDÊNCIAS DE TROCA E CRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS QUE
ADOTARAM A ESTRATÉGIA DE REDES DE COOPERAÇÃO: O caso da Rede
Amig**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Verônica Macário de Oliveira

CAMPINA GRANDE – PB

2017

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Francisco Macgyver Silva Santos

Aluno

Verônica Macário de Oliveira, Dra

Professora Orientadora

Coordenador de Estágio Supervisionado

Thiago Almeida, PhD.

CAMPINA GRANDE – PB

2017

FRANCISCO MACGYVER SILVA SANTOS

**EVIDÊNCIAS DE TROCA E CRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS QUE
ADOTARAM A ESTRATÉGIA DE REDES DE COOPERAÇÃO: O caso da Rede
Amig**

Relatório aprovado em ____/____/____

Verônica Macário de Oliveira, Dra

Professora Orientadora

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr

Examinador

Suzanne Erica Nobrega Correia, Dra

Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

2017

Dedico esse trabalho a minha família, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando em todas as minhas escolhas.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento é uma das maneiras de demonstração de reconhecimento por alguém que nos tenha proporcionado aprendizagem e que tenha me ajudado diante dessa caminhada. Então é uma das maneiras que tem de mostrar o quanto estou grato.

Diante disso gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que tanto me deu paciência no desenvolvimento de todo este trabalho e ao longo de todo o curso para buscar sempre o melhor de mim.

Aos meus pais, Herotildes e José, muito amados, sem os quais não teria aprendido o valor de uma família e serem bom exemplo, e devo tudo que tenho a eles. A toda minha família, cada um com sua particularidade de forma direta ou indireta me fizeram crescer e me ajudaram da forma que puderam.

Ao programa PET Administração, por todas as orientações e conselhos e momentos de aprendizagem vinda do nosso tutor professor Elmano, sempre auxiliando da melhor maneira e me trazendo aspectos do que significa ser um bom administrador, ensinando acima de tudo o quanto é importante ter ética. Agradeço também a todos os professores que participaram da minha formação, em especial ao professor Adail por todo seu tempo e conhecimentos aplicados aqui através do mini cursos que pude participar com ele e suas disciplinas.

Aos meus grandes amigos e companheiros por estarem sempre presentes dando total apoio e juntos conseguimos ter um ótimo crescimento. E também meu colegas de apartamento que dividiram comigo esse jornada desde o início.

A minha namorada Estela, que tem sido bastante companheira, parceira, amiga nesse momento, me dando total apoio, paciência e carinho.

A professora e orientadora Verônica a qual tenho grande admiração e carinho, por ter me ajudado bastante no meu aprendizado e nesse trabalho.

Obrigado a todos que já fizeram e fazem parte da equipe do PET Administração, que proporcionaram momentos de crescimento fundamental e sempre ajudaram de diversas maneiras.

Muito obrigado a todos vocês.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.” - Eclesiastes 3:1

RESUMO

Em busca de encontrar maneiras das pequenas e médias empresas se destacarem nesse mercado altamente competitivo, as redes interorganizacionais conseguiram suprir um papel crucial para sobrevivências das mesmas. O setor varejista de supermercados é um dos principais que utilizam esta estratégia, devido as grandes empresas estarem cada vez mais presentes no mercado brasileiro. Assim, pequenos e médios supermercadistas buscam auxílio a redes de cooperação a fim de buscar seu espaço no mercado. Dentro desse contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar as evidências da adoção da estratégia de rede na criação e troca de valor para as empresas associadas à Rede Amig Supermercados, na cidade de Iguatu – CE. A pesquisa caracteriza como um levantamento de natureza descritiva. Houve um questionário aplicado a 12 respondentes todos associados à rede em questão. Diante disso as variáveis melhores avaliadas foram Melhorias; Aquisição; Inovações e Produtos, processos e serviços e as piores foram Infraestrutura e tecnologias e Relação com o cliente, mostrando assim que a rede consegue ser eficaz trazendo benefícios para as empresas associadas.

Palavras- chave: Redes interorganizacionais; Competitividade; Pequenas Empresas de Varejos de Supermercados.

ABSTRACT

In search of finding the small and medium sized companies stand out in this highly competitive market, as inter-national networks have been able to play a crucial role in their survival. The supermarket retail sector is one of the main companies that use this strategy, since large companies are increasingly present in the Brazilian market. Thus, small and medium supermarkets seek to help a cooperation networks in order to seek their space in the market. Within the context, the present study had as objective to identify as evidences of the adoption of the network strategy in the creation and exchange of value for the companies associated to the Amig Supermarkets Network, in the city of Iguatu - CE. The research characterizes as a survey of descriptive nature. There was a questionnaire applied to 12 respondents all associated with the network in question. The questionnaires seek to find out the degree of agreement of the elements in relation to six analyzed variables. The best variables evaluated were improvements; Acquisition; Innovations and Products, processes and services and infrastructures Infrastructure and technologies and Customer relationship.

Keywords: Interorganizational networks; Competitiveness; Small retail supermarkets.

LISTRA DE QUADROS

Quadro 1 - Requisitos Essenciais para a criação de rede.....	21
Quadro 2 - Teorias e os relacionamentos interorganizacionais.....	23
Quadro 3 - Evidências da Troca de Valor Baseada na Cadeia de Valor.....	26
Quadro 4 - Evidências da Criação de Valor Baseada na Aprendizagem Conjunta.....	27

LISTA DE FIGURAS

Figura1 - Tipologia de redes em empresas.....	22
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de participantes.....	32
Gráfico 2 - Média de todas as variáveis.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Troca de Valor Infraestrutura e Tecnologias.....	36
Tabela 2 -Troca de Valor Aquisição.....	38
Tabela 3 -Troca de valor: Produtos, processos e serviços.....	40
Tabela 4 -Troca de valor: Relação com cliente.....	42
Tabela 5 - Criação de Valor: Melhorias.....	44
Tabela 6 - Criação de Valor: Inovações.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	19
2.2 TIPOS DE REDES.....	21
2.3 MODELO DE TROCA E CRIAÇÃO DE VALOR EM REDES EMPRESARIAIS.....	24
2.3.1 Evidências da troca de valor compartilhando custos.....	25
2.3.2 Criação de valor: Compartilhando conhecimento.....	27
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADISTA.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	31
3.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES.....	32
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE AMIG.....	34
4.2 EVIDÊNCIAS DA TROCA DE VALOR BASEADA NA CADEIA DE VALOR.....	36
4.2.1 Infraestrutura e Tecnologias.....	36
4.2.2 Aquisição.....	37
4.2.3 Produtos, processos e serviços.....	39
4.2.4 Relação com cliente.....	41
4.3 EVIDÊNCIAS DA CRIAÇÃO DE VALOR BASEADA NA APRENDIZAGEM CONJUNTA.....	43
4.3.1 Melhorias.....	43
4.3.2 Inovações.....	45
4.4 Média de todas as variáveis.....	47

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICES.....	54
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	54

1 Introdução

Diante de um cenário cada vez mais globalizado e competitivo, a inovação tem sido um importante ponto para as empresas se sobressaírem diante seus concorrentes, e se adaptarem as exigências do mercado a partir da busca de opções para ter um diferencial. Porém, ao se tratar de micro e pequenas empresas há uma dificuldade de conseguir um diferencial no mercado, se torna necessário o uso de estratégias de cooperação.

Assim, no que tange o setor supermercadista brasileiro, verifica-se que as empresas tem tentado se adaptar ao mercado, no qual os consumidores tendem cada vez mais procurar empresas que possuam um maior número de opções de produtos e também por melhores formas de pagamentos. Diante esses aspectos, o setor supermercadista teve o cenário alterado significativamente, de acordo com Barros (2007) houve uma maior centralização no número de vendas em apenas algumas das grandes redes de supermercado, isso faz com que as pequenas e médias empresas enfrentem dificuldades para permanecer no mercado.

Um aspecto que merece ser destacado é que, nos últimos anos, um grande número de redes internacionais de supermercados vem se instalando no Brasil, tornando assim o setor supermercadista cada vez mais competitivo. Esse aumento no número de concorrentes faz com quem as pequenas e médias empresas locais busquem inovações, por vários meios, dentre os quais se encontra a estratégia de cooperação.

De certa forma, pode-se dizer que foi a partir dos anos 1970 que a cooperação entre empresas passou a ter uma maior participação no âmbito empresarial. Ao longo do tempo, as pequenas empresas começaram a perceber o quão era vantajoso para elas adotarem essa estratégia para que tivessem um melhor desempenho no meio organizacional. Durante esse processo de estruturação das empresas em relação à cooperação, fez com que houvesse diversas mudanças nas formas de administração, essas mudanças começaram com a criação dos distritos industriais, que foram formados a partir de redes de pequenas empresas. No entanto, houve também uma forte influência das redes de empresas no Japão, na Coreia e em Taiwan, e do chamado Vale do Silício nos Estados Unidos (CARRAO, 2004; AMATO NETO, 2004).

Assim, uma solução estratégica para as pequenas empresas do setor varejista de supermercados para buscar e manter a competitividade é por meio da colaboração, através da adoção da estratégia de redes de empresas. Tendo uma ideia de cooperação em mente é

importante levantar as evidências de troca e a criação de valor entre os membros da rede, conforme modelo proposto Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011).

Assim, o questionamento que guiou a realização desse estudo foi:

Quais as evidências da adoção da estratégia de rede na criação e troca de valor para as empresas associadas à Rede Amig Supermercados?

1.1Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as evidências da adoção da estratégia de rede na criação e troca de valor para as empresas associadas à Rede Amig Supermercados.

1.1.2 Objetivos específicos

- Tipificar a estratégia de rede utilizada na Rede Amig;
- Verificar quais os tipos de troca de valor em relação a custos estão presentes na rede analisada;
- Descrever evidências de criação de valor a partir da geração de conhecimento as empresas associadas estão conseguindo obter.

1.2Justificativa

O estudo foi realizado a fim de entender de quais formas as redes de cooperação estão atuando, e se realmente a proposta aplicada em relação a teoria sobre as mesmas estão conseguindo cumprir o que dizem fazer para as empresas as quais se associam a ela. Logo, o trabalho buscou identificar as evidências da geração e troca de valor que ocorrem na rede investigada.

Este estudo se justifica, portanto, porque empresas de diversos setores buscam a cada dia formas de se impor diante do mercado afim de criar estabilidade na empresa e gerar lucro, no setor supermercadista não é diferente pois há uma enorme concorrência nesse mercado, e através disso há uma necessidade das empresas procurarem maneiras para sobreviver, tendo a estratégia de rede de cooperação um destaque nesse cenário.

O trabalho também irá mostrar a validação do modelo aplicado, mostrando a relevância do estudo, mostrando uma boa aplicação para quem interessar sobre o estudo dessa área, seja para o meio acadêmico ou organizacional.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho divide-se em cinco capítulos: Introdução, Revisão Teórica, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e Conclusão. Inicialmente a Introdução trata da definição do problema, objetivos e justificativa.

O segundo capítulo contém o Referencial Teórico que se divide em três seções. A base deste capítulo é fundamentar teoricamente a pesquisa com, o apoio de alguns trabalhos desenvolvidos na área de redes de cooperação. Inicialmente é abordado o conceito de Redes Interorganizacionais, seguido dos tipos de redes utilizados na pesquisa, logo após pode ser encontrado uma contextualização do setor supermercadista e criação de valor e por fim é apresentado o modelo que serviu como base para a aplicação da pesquisa.

O terceiro capítulo é dedicado aos Procedimentos Metodológicos, onde estão detalhados os métodos que foram utilizados no estudo, com os seguintes subtópicos, caracterização da pesquisa, unidade de análise e amostra, instrumento da pesquisa, definição operacional das variáveis,

No quarto capítulo é realizada a Apresentação e análise dos resultados da pesquisa e, finalizando, o quinto capítulo contém o fechamento do trabalho com a Conclusão.

2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os aspectos fundamentais que envolvem as características que fundamentam o presente estudo. O mesmo é dividido em partes onde possam detalhar de melhor forma a contextualização do assunto, sendo a primeira delas a definição de redes interorganizacionais que conseqüentemente define o tipo de organização que se enquadra no estudo, logo após é contextualizado os tipos de redes e suas definições, para conseguir visualizar o tipo de rede em que a empresa se encaixa, e a apresentação do modelo que avalia como as redes podem criar valor para as empresas e, logo após o setor supermercadista.

2.1 Redes interorganizacionais

No atual ambiente organizacional vem ocorrendo várias mudanças que exigem das empresas, estruturas flexíveis e formas de organização adaptáveis de forma que consigam manter competitivas no mercado. Essas mudanças são causadas por pressões internas e externas causando imprevisibilidades no mercado. Diante da necessidade de adequar ao mercado, as empresas começaram a adotar novas estratégias com base na cooperação, denominadas de redes interorganizacionais, a fim de conseguir se manter num mercado que de forma separada seria difícil (ANDRADE et. al, 2009).

Para um melhor entendimento é necessário ter em mente o que seria redes interorganizacionais, Cropper et al. (2008) definem redes interorganizacionais como relações que acontecem entre organizações a fim de dos membros ganharem benefícios. Cunha et al.(2014) fala que as redes interorganizacionais trazem durante anos fortes relações sociais e econômicas.

As redes interorganizacionais possuem uma característica marcante e de grande importância em sua definição, que seria a identificação dos objetivos em comum daquelas empresas que adotam essa estratégia e se associam em determinadas redes. Diante dessa definição, Vizzoto et al. (2016) afirmam que essas redes devem ter algumas combinações de recursos, sendo eles materiais e simbólicos das organizações integrantes, e para que a empresa consiga atingir o seus objetivos, é preciso que exista uma gestão efetiva na rede, tornando se assim necessário ter uma comunicação ativa e que todos os parceiros estejam cientes das

atividades a serem desenvolvidas, e também ressalta que existem muitos fatores que fazem com que as empresas sejam influenciadas a ingressarem na rede. Assim, deve haver uma vontade de cooperação entre todas as partes envolvidas, para que todos possam ganhar.

Nas últimas décadas, com ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assumiu uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. No momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve. Sendo assim, pode-se afirmar que a cooperação interorganizacional ocorre pelo empreendimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p.40).

De acordo com Hakansson; Snehota (1989 apud SCHREIBER 2013, p.74) indicam que há vários tipos de motivações para a formação de uma rede, “como complexidade de produtos; troca de conhecimento; aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza”. Muitas dessas motivações estão presentes em pequenas e médias empresas que não conseguem competir no mercado diante das grandes organizações.

O formato que as empresas que utilizam de redes está totalmente ligado a elas possuírem um certo nível de competências, as informações que devem ser diversificadas e direcionadas, e ao aprendizado e a inovação que se elas estivessem separadas não conseguiriam obter de modo tão rápido (LIN; YANG; ARYA, 2009).

Esse tipo de relacionamento entre empresas resultam em novas soluções para que ocorra o desenvolvimento das organizações, principalmente as pequenas e médias empresas, podendo assim aumentar as suas chances de competitividade e sobrevivência. Esse relacionamento pode ser destacado como uma estratégia que proporcionará vantagens às empresas participantes, “unindo forças entre duas ou mais delas, por meio de confiança mútua e o desenvolvimento conjunto de projetos variados” (TAVARES; CASTRO, 2012, p. 33)

Os autores Corrêa e Cassaroto (1999 apud Olave e Neto 2001, p.301) destacam quais são os requisitos essenciais para criação de redes nas organizações, destacando três tipos de culturas.

Quadro 1 – Requisitos essenciais para a criação de rede

Tipo de Cultura	Descrição
1) Cultura de Confiança	Os aspectos necessários para que tenha cooperação entre empresas, devem envolver interesses comuns de pessoas e empresas.
2) Cultura de Competência	Está ligado às competências essenciais de cada parceiro. Envolve aspectos materiais e imateriais.
3) Cultura da Tecnologia de Informação	Melhorar o fluxo de informações para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Fonte: Olave e Neto (2001)

No que tange a cultura de confiança, considera-se que para que uma rede possa vir a funcionar de forma adequada é necessário que a existência de alguns aspectos para melhor fluidez dessa rede, ou seja, os membros da rede devem ter confiança um no outro. Lourenzani, Silva e Azevedo (2006, p.1) afirmam que, “a confiança é apontada como fator indispensável para a cooperação nos relacionamentos interorganizacionais e condição para o estabelecimento do compromisso entre os agentes”.

Além da confiança, para que a rede tenha um ótimo funcionamento é necessário a participação de todos os membros, onde cada membro deve ter uma características de destaque, ou seja, uma competência que possa ajudar a melhorar a rede, Carbone et al. (2009) ressaltam que as competências representam toda uma estratégia, e que através delas a organização consegue ter um melhor desempenho, caso essas competências estejam atreladas as necessidades da organização.

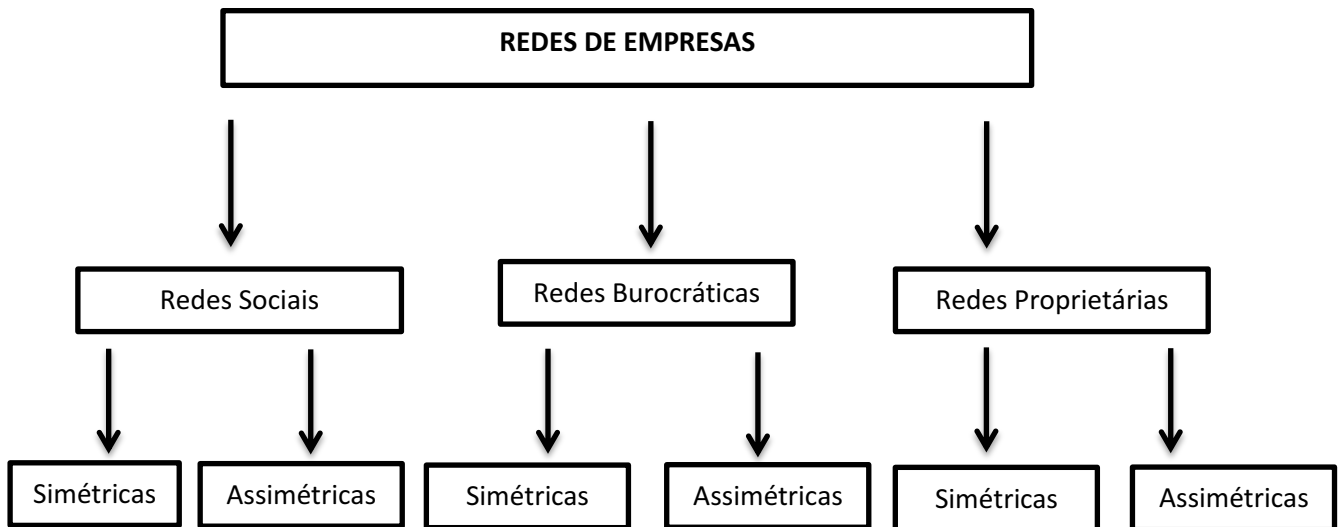
Por fim, todas as informações devem ser repassadas a todos os membros da rede, para que tenham noção detalhada do que acontece na rede. Para que isso ocorra, as organizações necessitam de tecnologias que consigam repassar os dados necessários aos associados de forma rápida e eficaz, daí a importância da tecnologia de informação. Na seção a seguir, são apresentados os tipos de redes.

2.2 Tipos de redes

Existem várias tipologias que podem ser utilizadas para a classificação de redes de empresas. Dentre essas, se destacam trabalho de Grandori e Soda (1995) que aborda

especificamente a tipologia conhecida como redes inter-empresariais que são descritas e classificadas por grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, as redes são: (i) sociais, (ii) burocráticas e (iii) proprietárias. Essa tipologia pode ser melhor compreendida a partir da Figura 1.

Figura1 - Tipologia de redes em empresas



Fonte: Grandori e Soda (1995)

Na figura, observa-se que os autores fazem uma divisão das redes em redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, e cada uma delas podem ser simétricas ou assimétricas.

Grandori e Soda (1995) falam que a característica fundamental das **redes sociais** é a informalidade nas relações interempresariais, prescinde de qualquer tipo de acordo ou contrato formal, ou seja, o relacionamento entre as empresas são puramente sociais. Essas redes podem ser simétricas ou assimétricas. Amato Neto (2005) explica que nas redes sociais simétricas não existe um ente detentor de poder diferenciado, ou seja, todos os participantes possuem a mesma capacidade para influenciar, já as redes sociais assimétricas é caracterizada por ter um agente central e poderá haver contratos formais que especificam os tipos de produtos ou serviços há serem negociados entre elas e não à organização das relações entre as empresas que fazem parte da rede.

Por outro lado, as **redes burocráticas** são caracterizadas por haver um contrato formal, cujo mesmo além de especificar o tipo de fornecimento que a organização terá que utilizar, também deve especificar o tipo de organização e quais as condições de relacionamento entre membros que irão compor a rede. A divisão entre redes burocráticas

simétricas e as assimétricas acontece de forma simples, onde simétricas entrariam as associações comerciais, por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais entre firmas, ou organizações que prevaleçam interesses particulares, já as assimétricas caracterizam por redes de agências, licenciamento e franquias (OLAVE; AMATO NETO, 2001; AMATO NETO, 2005).

Quanto às **redes proprietárias**, Grandori e Soda (1995) enfatizam que elas são caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Podem ser também simétricas ou assimétricas. As redes proprietárias simétricas são caracterizadas pelos *joint ventures*, ou em atividades de pesquisa e desenvolvimento, inovação (OLAVE; AMATO NETO, 2001; AMATO NETO, 2005). Já as redes proprietárias assimétricas são encontradas em associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado da empresa a parceria do outro, são encontradas em setores que utilizam tecnologia de ponta (OLAVE; AMATO NETO, 2001; AMATO NETO, 2005).

Diante, desse contexto de relacionamentos empresariais, as organizações precisam se comportar de forma adequada diante alguns fatores para que não se comprometa o bom andamento da rede. Assim, considera-se que todas as redes ou tipos de associações sempre trarão algumas preocupações, ao se tratar de comportamento organizacional ao ingressar em uma rede. Essas questões envolvem algumas abordagens teóricas que estão inseridas nas discussões sobre relacionamentos interorganizacionais e que foram levantadas por Barringer e Harrison (2000), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Teorias e os relacionamentos interorganizacionais

Teoria	Associação com os Relacionamentos Interorganizacionais
Custos de Transação	Os relacionamentos entre empresas tem a capacidade de redução em relação à incerteza que existe por consequência de problemas no mercado.
Dependência de Recursos	Formar relacionamentos a fim de conseguir ter um maior poder sobre empresas que não possuem muitos recursos.
Escolha Estratégica	Buscar melhores relacionamentos/associações quando percebem que os ganhos são maiores que os custos.
Stakeholders	Formar alianças estratégicas, para atrelar os interesses da organização aos interesses dos <i>stakeholders</i> .
Aprendizagem Organizacional	Buscar uma maior quantidade de conhecimento, a fim de aumentar as competências organizacionais e agregar valor.
Institucional	Formar relacionamentos para que consigam ser legítimas mesmo tentando imitar outras organizações.

Fonte: Adaptado de Barringer e Harrison (2000).

Com base nos aspectos principais das teorias abordadas no Quadro 2, pode-se supor qual o comportamento ideal que as organizações devem ter ao se associarem em redes interorganizacionais. Para isso as organizações devem reduzir a incerteza que existe em relação aos problemas no mercado para que tenha um custo de transformação ideal, fazer relacionamentos com seus fornecedores para que não tenham dependência de recursos, buscar sempre ter os melhores relacionamentos possíveis diante a estratégia escolhida pela organização, buscar formar alianças estratégicas para que a organização atinja os interesses dos *stakeholders*, sempre está atrás de aumentar seu conhecimento e conseguir aumentar as competências existentes na organização, tendo assim uma melhor aprendizagem organizacional e por fim fazer com que a empresa tenha sua própria identidade atingindo a teoria relacionada ao institucional.

Também pode-se distinguir outros pontos que se configuram uma rede, mostrando assim o quanto diversificado é uma rede. Logo, nesse contexto pode incluir ainda Redes Horizontais e Redes Verticais.

As **Redes Horizontais** mostra uma compreensão da dimensão da cooperação que existe entre empresas, esse tipo de prática acontece quando as empresas buscam coordenar suas atividades de formas conjuntas a fim de atingir certos objetivos tais como: “criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros”. (BALESTRIN,; VARGAS, 2004, p.208)

Já as **Redes Verticais** mostra uma dimensão da hierarquia que existe na rede. De acordo com Marcon e Moinet (2000), esse tipo de rede é utilizado principalmente em empresas que possuam grandes redes de distribuição, onde se torna necessário o uso das redes verticais para que a empresa consiga ter mais clareza em relação dos níveis dos cargos.

2.3 Modelo de Troca e Criação de Valor em Redes Empresariais

O modelo de troca e criação de valor utilizado neste estudo foi desenvolvido por Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011). Esse modelo permite reconhecer quais as trocas e criação de valores que acontecem a partir da adoção da estratégia de rede. Segundo os autores do modelo, os principais objetivos que as empresas que utilizam das estratégias de redes buscam é obter ganho financeiro e conseguir uma melhor posição diante o mercado. De

fato, os resultados financeiros podem ser limitados em qualquer empresa, principalmente ao se tratar de pequenas e médias, porque essas empresas enfrentam dificuldades de se manter no mercado devido a grande concorrência e a disponibilidade escassa de recursos. Das e Teng (2003) ressaltam que para as redes de empresas terem ganhos financeiros elas devem ter acordo de troca de benefícios que possam atingir todos os níveis da estrutura da rede e que consigam atingir as cadeias de valor e de aprendizagem. Assim, eles elaboraram evidências das trocas de valor e da criação de valor que podem ser identificadas em redes de empresas, as quais são discutidas nas subseções a seguir.

2.3.1 Evidências da troca de valor: compartilhando custos

Os autores Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) criaram critérios para avaliação da troca de valor nas redes empresariais, a partir de estudos de autores relevantes na temática como Jarillo (1988), Porter (1989), Human e Provan (1997) e Casarotto e Pires (2001). As evidências de troca de valor com base na cadeia de valor estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Evidências da Troca de Valor Baseada na Cadeia de Valor

Fator	Variáveis	Possíveis Evidências
Troca de Valor Jarillo (1988) Porter (1989) Human e Provan (1997) Casarotto e Pires (2001)	Infraestrutura e Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Maior facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias. • Maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos. • Maior facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal. • Maior facilidade de acesso às informações sobre o negócio
	Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • Maior facilidade de acesso a fornecedores • Aumento na variedade de produtos • Melhores condições de pagamentos aos fornecedores • Aumento do volume de compras
	Produtos, processos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos de estoque • Programa conjunto de qualidade e outros • Redução dos custos nos processos internos • Redução dos custos nos serviços internos
	Relação com cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da marca • Conhecimento das necessidades dos clientes • Redução dos custos com publicidade • Ampliação de formas de pagamento para clientes

Fonte:Marchi,Cassageno Junior e Wittman (2011), p.184.

A partir dessas variáveis é possível analisar como acontece a criação de valor a partir da troca de custos. A seguir pode ser visto definições de cada variável.

As possíveis vantagens que as empresas podem ter ao compartilharem suas **infraestruturas e tecnologias** é que “a empresa, ao compartilhar infraestrutura e tecnologias, pode desfrutar de vantagens competitivas no custo e na reestruturação para o foco no negócio essencial” Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011, p.183). Sendo assim, haverá um benefício quando as empresas possuírem estruturas e tecnologias similares, ou seja, os ganhos

podem vir por meios de economias ao comprarem equipamentos e matérias em comuns, serviços contábeis ou jurídicos, treinamento de pessoal e também numa atividade de recrutamento e seleção. Outro fator que pode beneficiar é a partir de pesquisas e desenvolvimento em conjunto, possibilitando ter um maior nível de diferenciação de produtos e/ou processos.

Os autores Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) ressaltam que a **aquisição**, em conjunto, pode fazer com que as empresas consigam uma vantagem competitiva no custo e na melhor qualidade de insumos, matérias-primas ou produtos para revenda. Além dessas vantagens, as empresas também terão maiores variedades de produtos, acesso mais fácil a grandes fornecedores devido a maior quantidade de pedidos e um melhor relacionamento em termo de obter melhores condições de pagamento.

Quanto aos **produtos, processos e serviços**, Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) relacionam a origem de atividades conjuntas entre as empresas, podendo haver uma maneira mais ideal para que cada associado consiga ter uma redução nos custos de estoques, também tendo diversas melhorias em algumas áreas que exigem processos internos da empresa tais como, logística, processos a partir da área produção, e atendimento aos clientes como também no controle da qualidade melhorando processos e serviços. Podendo assim obter um diferencial nos processos e serviços internos que são oferecidos, e foco na competência essencial.

Na **relação com clientes** haverá vantagem competitiva na diminuição de custos, em especial quando as empresas possuírem clientes em comum ou quando utilizarem do mesmo canal de distribuição. O compartilhamento também se processa pela adoção de marca registrada, venda cruzada de produtos, pacotes de venda, *marketing*, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores e melhorias nas formas de pagamento para os clientes.

A subseção a seguir aborda as evidências de criação de valor apresentadas por Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011).

2.3.2 Evidências de Criação de valor: compartilhando conhecimento

Os autores destacam que nas organizações em rede o aprendizado pode ser maior do que em ambientes de mercado ou hierarquia. O Quadro 4 abaixo mostra quais as evidências

da criação que são exploradas pela estratégia de redes, utilizando duas variáveis melhorias e inovações que são identificadas na aprendizagem organizacional.

Quadro 4- Evidências da Criação de Valor Baseada na Aprendizagem Conjunta

Fator	Variáveis	Possíveis Evidências
<p style="text-align: center;">Criação de Valor Hamel, Doz e Prahalad (1989) Human e Provan (1997) Dyer e Singh (1998)</p>	Melhorias	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas • Melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de ideias • Melhoria no ambiente de trabalho • Melhoria na imagem da organização
	Inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho • Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas • Superação de problemas com ideias inovadoras • Desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas

Fonte: Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011), p.185.

Quanto a variável de **melhoria**, Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) destacam a origem de atividades que buscam melhorar habilidades dos gestores das empresas associadas à rede na questão de saber administrar de melhor forma os recursos e as pessoas, também poderá haver melhorias nas áreas de produtos, processos e serviços a partir da troca de ideias e através dessas melhorias é possível ter um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a imagem da organização.

Por outro lado, a variável **inovações**, a qual se refere à capacidade no qual a rede conseguiu trazer novidade para as organizações envolve questões que vão desde mudar a maneira de pensar e organizar o trabalho, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, superação de problemas entre outras questões.

A seguir, apresenta-se a caracterização do setor varejista de supermercados, onde se enquadra a rede investigada neste estudo.

2.4 Caracterização do Setor Varejista de Supermercadista

Nos últimos anos o setor supermercadista brasileiro tem passado por diversas mudanças que mudaram completamente o modo organizacional. Essas mudanças também ocorreram no varejo brasileiro exigindo do mercado melhoras no desempenho das organizações. Para que a empresa consiga se manter no mercado, se tornou cada vez mais difícil, tornando uma prioridade do setor (SOUZA; MACEDO e FERREIRA; 2010)

De acordo com Vieira (2010) no contexto atual os setores de supermercados no Brasil são caracterizados por dois tipos de mercado os quais são chamados de: oligopólio caracterizado como um mercado onde há um número menor de vendedores e muitos compradores e os vendedores detêm o controle sobre os preços e também há o oligopsônio identificado por ser o contrário, um mercado formado por poucos compradores e muitos vendedores, o qual os compradores controlam os preços.

É possível perceber um universo em relação a empresas que estão oferecendo produtos/serviços no comércio varejista. De acordo com Mattar (2011) o varejo envolve quaisquer atividades que exista vendas de produtos ou também prestação de serviços, e as atividades atingir diretamente o consumidor que irá usufruir, independentemente se o consumo será apenas individual ou coletivo.

O varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente, caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço. Erroneamente se considera o varejo como somente a venda de produtos em lojas físicas, no entanto, também compreende a venda em diferentes outras formas: venda direta, venda porta a porta, venda por catálogos, por telefone, pela internet, por máquinas de vender e por ambulantes, e inclui, também, a prestação de inúmeros serviços. (MATTAR, 2011, p. 2).

No entanto, SEBRAE (2008) fala que a partir do surgimento de novas tecnologias e com a evolução de novos serviços que estão sendo criados, as organizações buscam encontrar novas formas de conseguir uma diferencial a fim de ganhar maior espaço no mercado, isso acontece a partir de novas maneiras de negócios a qual às associações em redes se encaixam no perfil.

De acordo com Sousa et al (2010) no varejo um dos maiores responsáveis pelos número de vendas é o setor supermercadista, ao se tratar do mercado brasileiro diversas

mudanças estão sendo impostas trazendo então, uma maior competitividade entre empresas, para que a organização não venha perder espaço, elas buscam diversos esforços para ter um melhor desenvolvimento.

Ao se tratar de pequenas e médias empresas é muito comum passarem por dificuldades ou situações tais como diminuição das vendas, falta de capital as quais necessitariam de auxílio externo, que sem o mesmo acarretaria numa possível falência.

3 Procedimentos Metodológicos

No presente capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados. São abordados a caracterização da pesquisa, unidade de análise e amostra, instrumento da pesquisa e definição operacional das variáveis

Segundo Gil (2010), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as vantagens da adoção da estratégia de rede na criação e troca de valor para as empresas associadas à Rede Amig Supermercados. Em relação à sua abordagem pode-se classificar como predominantemente quantitativa. A coleta buscou principalmente a tradução de dados em informações quantificáveis numericamente, para assim classificar as informações e analisá-las.

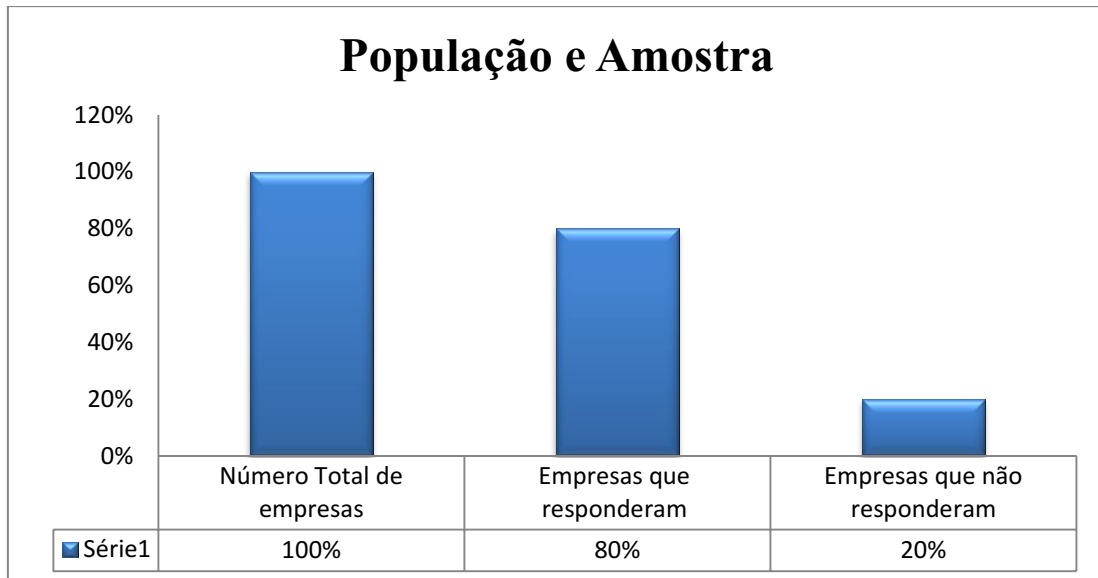
De acordo com Prodanov e Freitas (2013), dentre as características da pesquisa científica está à utilização de conhecimento de um determinado assunto, aplicação de métodos e análise de resultados. Para tanto, existem diversas classificações clássicas a serem consideradas, referentes à natureza, objetivos e procedimentos técnicos da pesquisa.

Em relação à natureza, a pesquisa em questão se caracterizou como uma Survey a partir da aplicação do Modelo por Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) na Rede Amig Supermercados. Ao se tratar dos objetivos desta pesquisa, a característica predominante é a descritiva, definido pela utilização de questionários, não podendo interferir ou manipular a realidade encontrada.

3.2 População e amostra

A unidade de análise foi a rede de supermercados Amig. A amostra investigada foi composta por e gestores (gerentes ou donos) dos supermercados associados à rede Amig. A rede atualmente possuem 15 empresas associadas, porém a amostra ficou com um total de 12 respondentes, conforme Gráfico 1. Portanto, a amostra foi não-probabilística, por acessibilidade.

Gráfico 1: Quantidade de participantes



Fonte: Dados da pesquisa(2017)

3.3 Instrumento da pesquisa

No presente estudo foi aplicado questionário impresso. As respostas foram obtidas a partir de visitas aos supermercados associados, por um gestor responsável por cada supermercado pertencente a rede.

O questionário foi estruturado com base no modelo criado por Marchi, Junior e Wittmann (2011). O questionário foi composto por 24 questões e dividido em 6 categorias. A primeira categoria se refere a infraestrutura e tecnologias e possui 04 questões, a segunda contém 04 perguntas e está voltada a aquisição de bens e produtos, a terceira contém 04 perguntas e se refere aos produtos, processos e serviços, a quarta possui quatro questões e está ligada a relação com os clientes, a quinta contém 04 questões está direcionada as melhorias e a sexta também possui 04 questões e se refere as inovações.

Foi utilizado a escala Likert 5 pontos, para as variáveis do questionário, variando de 1 “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo Parcialmente”, 3 “Neutro/Indeciso”, 4 “Concordo

Parcialmente” e 5 “Concordo Totalmente”. A pontuação foi feita a partir das respostas entre categorias de acordo com o número assinalado em cada questionamento.

3.4 Definição Operacional dos indicadores

O questionário possui seis variáveis que buscam atingir todas as possíveis vantagens que uma rede pode oferecer, as variáveis são as seguintes: Infraestrutura e tecnologia, Aquisição, Produtos, processos e serviços, Relação com cliente, Melhorias e Inovações.

O primeiro ponto referente à Infraestrutura e tecnologia busca saber se houve maior facilidade para adquirir novas tecnologias, processos jurídicos e também no recrutamento e seleção de novos funcionários.

O segundo ponto referente à Aquisição, envolve saber como a rede melhorou os aspectos de recebimento, compra de novos produtos e/ou materiais na empresa e também se mudou a forma de pagamento.

O terceiro ponto sobre Produtos, processos e serviços trata especificamente de saber se houve redução do custo de estoque, redução nos processos internos e nos serviços internos, se há programa de controle de qualidade.

O quarto ponto se trata da relação com cliente se há uma melhor publicidade para o cliente, melhores formas de pagamento e também reconhecer o que o cliente deseja.

O quinto ponto é referente às Melhorias proporcionadas pela rede em relação a administração e na empresa.

O sexto e último tópico se trata de inovações que a rede pode oferecer através de novas ideias.

No entanto a média será utilizada no processamento dos dados em cada área. Assim será possível verificar em quais pontos a rede está proporcionando uma criação de valor na empresa.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Quanto ao tratamento dos dados, foi utilizado variáveis as quais mediram o nível de concordância dos associados à rede de cooperação em relação às variáveis e indicadores apontados no modelo de Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011), a partir de uma escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Como técnicas de tratamento dos dados, as variáveis foram analisadas a partir de seus indicadores, para que pudesse ter uma melhor visão dos associados em relação às evidências de criação e troca de valor na rede. Os resultados foram analisados com base nos parâmetros de Média o qual será medido de acordo com a escala *likert*, Desvio Padrão (DP) sendo aceitável entre 0 e 1 e o Coeficiente de Variação (CV) onde foi usado como maior que 30% será alto. Através dos questionamentos analisados pode medir o grau de concordância que os associados tem em relação a cada assertiva.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados alcançados com a pesquisa, seguido por suas respectivas análises. As variáveis estão apresentadas na seguinte ordem: caracterização da amostra, análises das situações propostas no estudo.

4.1 Caracterização da Rede Amig

A Rede Amig fica localizada no interior do estado do Ceará, na cidade de Iguatu. A rede existe há quase dez anos e busca auxiliar pequenos e médios supermercados que estão em ascensão na cidade. Porém, com a chegada de grandes supermercados eles começaram a sentir-se ameaçados. A rede é caracterizada como burocrática, de acordo com a teoria citada anteriormente ela se encaixa nesse tipo de rede, o qual acontece um contrato formal que especifica o tipo de fornecimento, também especifica o tipo de organização que é o supermercado e quais as condições de relacionamento entre membros, diante disso se trata de uma rede burocrática simétrica por haver acordo comercial.

A rede busca atingir de melhor forma esses supermercadistas associados, para isso eles não associam supermercados que não atendem um certo perfil, cujo foi determinado, tais como: não ser uma empresa de grande porte, está em ascensão na cidade, ter um bom número de clientes. Além disto, não há mais de um associado no mesmo bairro, por se tratar de uma cidade pequena foi percebido que seria mais adequado todos das redes estarem em bairro distintos podendo atingir um maior público.

Nas subseções, a seguir, apresentam-se as percepções dos respondentes quanto as vantagens obtidas nos processos de Troca e Criação Valor decorrentes da sua associação á Rede Amig.

As duas evidências citadas acima buscam atingir dois pontos distintos na forma de criação de valor de uma rede, sendo esses pontos, troca de valor a partir da compartilhamento de custos, e o outro ponto é a criação de valor compartilhando conhecimento. As variáveis buscam verificar se a rede está agindo de forma eficiente e eficaz e satisfazendo ambas as situações.

4.2 Evidências da Troca de Valor Baseada na Cadeia de Valor

Nesta subseção trata-se das evidências de troca valor da rede investigada, a partir da percepção dos investidores, principalmente no que se refere ao compartilhamento de custos nas seguintes variáveis: infraestrutura e tecnologia; aquisição; produtos, processos e serviços; e relações com os clientes.

4.2.1 Infraestrutura e Tecnologias

Essa variável se refere à percepção dos investidores quanto ao processo de troca de valor obtido em relação ao acesso à Infraestrutura e tecnologias que a associação a Rede Amigos têm proporcionado. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 1

Tabela 1 -Troca de Valor: Infraestrutura e Tecnologias

Indicadores de Troca de Valor: Infraestrutura e Tecnologias	Média	DP	CV
1 - A associação à rede proporcionou maior facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias	3,58	0,90	25%
2 - A associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos	2,58	0,51	20%
3 - A associação à rede proporcionou maior facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal	3,58	0,67	19%
4 - A associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso às informações sobre o negócio	4,08	0,79	19%
Média Geral da Variável		3,46	

Fonte: Dados da pesquisa(2017)

Em referência ao primeiro questionamento que diz que a associação à rede proporcionou maior facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias, foi avaliado com média de 3,58, o que significa dizer que os associados tendem a concordar com a assertiva. O desvio padrão foi de 0,90 e o coeficiente de variação de 25%, cujo mesmo pode ser interpretado da seguinte forma, que há uma baixa dispersão das respostas em torno da média.

Já em relação ao segundo questionamento cujo foi perguntado se a associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos, foi encontrada uma média de 2,58 o que mostra que os associados tendem a se mostrarem neutros/indecisos quanto a obtenção dessa vantagem após a associação a rede. O desvio padrão foi de 0,51 e o coeficiente de variação de 20%, que significa que há uma certa homogeneidade nas respostas.

Sobre o terceiro questionamento que procura saber se a associação à rede proporcionou maior facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal, nesse ponto houve uma avaliação igual ao primeiro questionamento com uma média também de 3,58. Porém, a variação das respostas em torno da média foi menor, com o desvio padrão encontrado de 0,67 e coeficiente de variação de 19%.

O quarto e último questionamento conseguiu atingir uma média maior em relação aos demais avaliados, onde foi questionado se a associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso às informações sobre o negócio. A média obtida foi de 4,08 o que significa dizer que os associados concordam parcialmente com essa pergunta. O desvio padrão foi de 0,79 e um coeficiente de variação também de 19%.

Assim, na variável Infraestrutura e Tecnologias, a média obtida foi de 3,46 no geral. Isto evidencia uma certa tendência dos associados investigados quanto aos questionamentos da variável Infraestrutura e tecnologia decorrentes da sua associação à Rede Amig. Comparando o resultado obtido neste estudo corroboram os resultados da pesquisa realizada por Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) em uma das redes analisadas (Rede Unimercados), cujo quesito de pior índices foi a respeito de maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos em ambas as redes.

4.2.2 Aquisição

Essa variável é referente ao grau de concordância dos associados em relação à Aquisição de bens tangíveis ou intangíveis que a rede tem proporcionado, para isso foi feito quatro questionamentos sobre a variável as quais possibilitam encontrar respostas referente à variável. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2-Troca de Valor: Aquisição

Indicadores de Troca de Valor: Aquisição	Média	DP	CV
A associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso a fornecedores	4,75	0,45	10%
A associação à rede proporcionou um aumento na variedade de produtos	4,42	0,51	12%
A associação à rede proporcionou ter melhores condições de pagamentos aos fornecedores	4,42	0,51	12%
A associação à rede proporcionou um aumento do volume de compras	4,50	0,52	12%
Média Geral da Variável	4,52		

Fonte: Dados da pesquisa(2017)

O primeiro questionamento buscou analisar como a associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso a fornecedores. De acordo com os resultados esse questionamento obteve uma média de 4,75, de certo modo pode concluir que os associados concordam totalment. O desvio padrão de 0,45 e o coeficiente de variação de 10% indicam a homogeneidade das respostas.

Em referência ao segundo questionamento, que fala a respeito da associação à rede ter proporcionado um aumento na variedade de produtos, foi avaliado com média de 4,42, o que significa dizer que os associados concordam parcialmente com essa afirmação. O desvio padrão de 0,51 e o coeficiente de variação de 12% indicando dessa forma pouca dispersão nos dados.

Sobre o terceiro questionamento o qual foi perguntado se a associação à rede proporcionou ter melhores condições de pagamentos aos fornecedores, foi encontrada uma média de 4,42 o que significa dizer que os associados concordam parcialmente dessa afirmação, foi obtido um desvio padrão de 0,51 e então foi encontrado um coeficiente de variação de 12%. Logo pode perceber que o segundo e o terceiro questionamento obtiveram os mesmos resultados.

Por fim, o quarto e último questionamento dessa variável conseguiu atingir uma média de 4,50, no qual foi questionado se a associação à rede proporcionou um aumento do volume de compras, o que significa dizer que os associados concordam parcialmente com essa pergunta, foi calculado um desvio padrão de 0,52 e um coeficiente de variação de 12% mostrando pouca dispersão dos dados.

Assim, ao se referir a variável Aquisição é possível perceber que a todos os índices estão acima de 4, obtendo assim uma avaliação favorável. De acordo com as respostas avaliadas, em relação a essa variável, foi encontrado uma média amostral de 4,52 no geral. Com isso pode-se avaliar que, de modo geral, os associados concordam totalmente em relação as evidências de troca de valor na variável Aquisição após a sua associação à Rede Amig.

Os autores do modelo utilizado neste estudo concluíram em sua análise números significativos nessa variável. De acordo com Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) as redes estão conseguindo adquirir a maioria dos produtos em conjunto, aumentando assim essa significância, os autores ressaltam também que os bons índices refletem uma estratégia adotada que busca ter melhores produtos, preços e prazos junto aos fornecedores.

4.2.3 Produtos, processos e serviços

Essa variável busca analisar como a rede tem proporcionado a melhoria em relação a seus produtos, os processos que acontecem na organização e os serviços que são oferecidos a seus clientes. Os resultados das respostas obtidos estão na Tabela 3.

Tabela 3 -Troca de Valor: Produtos, processos e serviços

Questionamentos	Média	DP	CV
A associação à rede proporcionou uma redução de custos de estoque	4,50	0,52	12%
A associação à rede trouxe programa conjunto de qualidade e outros	3,67	0,49	13%
A associação à rede proporcionou redução dos custos nos processos internos	4,33	0,65	15%
A associação à rede proporcionou redução dos custos nos serviços internos	4,00	0,60	15%
Média Geral da Variável	4,13		

Fonte: Dados da pesquisa(2017)

O primeiro questionamento buscou analisar como a associação à rede proporcionou uma redução de custos de estoque. De acordo com os resultados esse questionamento obteve uma média de 4,50, de modo que se concluiu que os associados concordam parcialmente com o questionamento, a partir das respostas foi obtido um desvio padrão de 0,52 e um coeficiente de variação de 12%. Isto significa dizer que há uma pouca dispersão dos dados.

Sobre o segundo questionamento o qual foi perguntado se a associação à rede trouxe programa conjunto de qualidade e outros, foi encontrada uma média de 3,67 logo, é perceptível uma redução da média em relação a variável anterior, porém ainda significa dizer que os associados tendem a concordar parcialmente a respeito dessa afirmação, foi obtido um desvio padrão de 0,49 e então foi encontrado um coeficiente de variação de 13%, o qual pode ser interpretado que as respostas possuem pouca dispersão.

Em relação ao terceiro questionamento que diz que a associação à rede proporcionou redução dos custos nos processos internos, foi avaliado com média de 4,33, o que significa dizer que os associados concordam parcialmente dessa afirmação, para isso foi obtido um

desvio padrão de 0,65 e foi encontrado um coeficiente de variação de 15%, o qual pode ser interpretado que as respostas não possuem muita variação em torno da média, tendo pouca dispersão.

O quarto questionamento conseguiu atingir uma média de 4,00 nesse quesito foi perguntado se a associação à rede proporcionou redução dos custos nos serviços internos, o que significa dizer que os associados concordam parcialmente com essa pergunta, foi calculado e encontrado um desvio padrão de 0,60 e um coeficiente de variação de 15% indicando pouca dispersão dos dados.

Logo ao se tratar da variável Produtos, processos e serviços, é possível perceber que a apenas um dos índices está com a média abaixo de 4, que seria o questionamento a respeito de um programa conjunto de qualidade. De acordo com as respostas avaliadas, a média amostral dessa variável foi 4,13 no geral. Já nas duas redes analisadas feitas pelos autores Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) essa variável também conseguiu bons indicadores porém uma empresa teve melhor resultado, justamente por ter um programa conjunto de qualidade e a outra rede não ter.

4.2.4 Relação com cliente

Essa variável busca analisar como a rede tem proporcionado a melhoria em relação a seus clientes, que vai desde uma melhor visão do cliente sobre a organização até oferecimento de vantagens aos clientes.

Tabela 4 -Troca de Valor: Relação com cliente

Questionamentos	Média	DP	CV
A associação à rede proporcionou um fortalecimento da marca	4,08	0,79	19%
A associação à rede proporcionou conhecimento das necessidades dos clientes	3,58	0,51	14%
A associação à rede proporcionou redução dos custos com publicidade	3,25	0,62	19%
A associação à rede proporcionou ampliação de formas de pagamento para clientes	2,83	0,72	25%
Média Geral da Variável		3,44	

Fonte: Dados da pesquisa(2017)

O primeiro questionamento buscou analisar como a associação à rede proporcionou um fortalecimento da marca. De acordo com os resultados, esse questionamento obteve uma média de 4,08, o que possibilitou concluir que os associados concordam parcialmente com a afirmação em questão, assim, a partir das respostas foi obtido um desvio padrão de 0,79 e um coeficiente de variação de 19%.

Sobre o segundo questionamento que buscou identificar se a associação à rede proporcionou conhecimento das necessidades dos clientes, foi encontrada uma média de 3,58 logo, é perceptível uma queda na média em relação ao primeiro questionamento, porém ainda aponta uma tendência de que os associados estão concordando parcialmente em relação a essa afirmação. Foi obtido um desvio padrão de 0,51 e então foi encontrado um coeficiente de variação de 14%, significando que as respostas possuem pouca dispersão.

Em relação ao terceiro questionamento o qual foi perguntado se a associação à rede proporcionou redução dos custos com publicidade, foi encontrada uma média de 3,25 o que significa dizer que os associados estão neutros ou indecisos sobre esse questionamento, foi calculado e obtido um desvio padrão de 0,62 e então foi encontrado um coeficiente de variação de 19%, indicando a homogeneidade das respostas.

O quarto e último questionamento dessa variável conseguiu atingir uma média menor em relação aos demais avaliados, onde foi questionado se a associação à rede proporcionou ampliação de formas de pagamento para clientes, foi analisado e encontrado uma média apenas de 2,83 o que significa dizer que os associados estão neutros ou indecisos com essa pergunta, foi calculado um desvio padrão que obteve valor igual 0,72 e um coeficiente de variação de 25% indicando que as repostas não tiveram uma grande variação em torno da média.

Então, ao se tratar da variável Relação com cliente, é possível perceber que a apenas um dos índices está com a média acima de 4, que seria o questionamento em relação da rede ter fortalecido a marca, os demais índices estão na escala entre 3 e 2, obtendo assim uma avaliação não tão favorável. Com base nas repostas avaliadas, em relação a variável Relação com cliente, foi encontrado uma média amostral de 3,44 no geral. Logo, pode-se avaliar que os associados estão neutros ou indecisos em relação a essa variável. De acordo com as análises feitas pelos autores Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) as redes analisadas por eles também registraram melhor avaliação no fortalecimento da marca, e coincidentemente a maior discrepância nas repostas foi em ampliação da forma de pagamento para os clientes.

4.3 Evidências da Criação de Valor Baseada na Aprendizagem Conjunta

Nesta subseção trata-se das duas últimas variáveis que se referem as Evidências da Criação de Valor Baseada na Aprendizagem Conjunta, com base nos indicadores de melhorias e inovação e seus respectivos indicadores.

4.3.1 Melhorias

A variável **Melhorias** se refere ao grau de concordância dos associados em relação às melhorias conquistadas através da associação à rede, para isso foram feito quatro questionamentos, as quais possibilitam encontrar repostas referentes ao indicador. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Criação de Valor: Melhorias

Questionamentos	Média	DP	CV
A associação à rede trouxe melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas	4,67	0,49	11%
A associação à rede trouxe melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de ideias	4,42	0,51	12%
A associação à rede trouxe melhoria no ambiente de trabalho	4,58	0,51	11%
A associação à rede trouxe melhoria na imagem da organização	4,58	0,51	11%
Média Geral da Variável	4,56		

Fonte: Dados da pesquisa(2017)

O primeiro questionamento buscou analisar como a associação à rede trouxe melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas, ou seja, as empresas associadas concordam ou discordam que melhorou a forma de gerir a organização. De acordo com os resultados esse questionamento obteve uma média de 4,67 logo, pode-se concluir que os associados concordam totalmente com o questionamento, a partir das respostas foi obtido um desvio padrão de 0,49 e um coeficiente de variação de 11%, onde significa dizer que tem pouca dispersão dos dados.

Sobre o segundo questionamento, foi perguntado se a associação à rede trouxe melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de ideias, foi encontrado uma média de 4,42 logo, é perceptível uma redução da média em relação ao questionamento anterior, mas continua com uma ótima média, significa dizer que os associados concordam parcialmente a respeito dessa afirmação, logo após foi obtido um

desvio padrão de 0,51 e então foi encontrado um coeficiente de variação de 12% indicando a pouca dispersão das respostas.

Sobre o terceiro questionamento, procura saber se a associação à rede trouxe melhoria no ambiente de trabalho, nesse ponto houve uma avaliação maior em relação ao segundo questionamento com uma média de 4,58 indicando que os associados concordam totalmente com a assertiva, o desvio padrão encontrado foi de 0,51 com um coeficiente de variação de 11%.

Sobre o quarto questionamento que buscou identificar se a associação à rede trouxe melhoria na imagem da organização, foi encontrada uma média também de 4,58 o que significa dizer que os associados também concordam totalmente com essa afirmação. O desvio padrão foi de 0,51 e o coeficiente de variação de 11%.

Então, ao se referir da variável Melhorias, é possível perceber que todos índices estão com a média acima de 4, obtendo assim uma avaliação favorável de acordo com a média geral obtida. Os resultados do estudo de Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) corroboram os dados desse estudo nessa variável. As análises encontradas pelo autores do modelo as redes avaliadas responderam que as melhorias na imagem da organização estão mais evidentes nas redes, logo em seguida foi destacado melhorias nos produtos, processos e serviços em virtude de trocas de ideias.

4.3.2 Inovações

Por fim, a última variável a qual se refere ao grau de concordância dos associados em relação às inovações proporcionadas através da associação à rede. Os resultados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 -Criação de Valor: Inovações

Questionamentos	Média	DP	CV
A associação à rede trouxe mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho	4,42	0,51	12%
A associação à rede trouxe desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas	3,58	0,51	14%
A associação à rede trouxe superação de problemas com ideias inovadoras	4,58	0,51	11%
A associação à rede trouxe desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas	4,58	0,51	11%
Média Geral da Variável		4,29	

Fonte: Dados da pesquisa(2017)

O primeiro questionamento buscou analisar como a associação à rede trouxe mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho. De acordo com os resultados esse questionamento obteve uma média de 4,42, de modo que se percebe que os associados concordam parcialmente com o questionamento. O desvio padrão foi de 0,51 e o coeficiente de variação de 12%, o que significa dizer que há baixa dispersão das respostas em torno da média.

Sobre o segundo questionamento foi perguntado se a associação à rede trouxe desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas. Foi encontrada uma média de 3,58, sendo este o indicador pior avaliado na variável de inovação. Foi obtido um desvio padrão de 0,51 e então foi encontrado um coeficiente de variação de 14% o qual aponta pouca dispersão dos dados.

Em relação ao terceiro questionamento que diz que a associação à rede trouxe superação de problemas com ideias inovadoras, foi avaliado com média de 4,58 o que significa dizer que os associados concordam totalmente com essa afirmação. O desvio padrão foi de 0,51 e foi encontrado um coeficiente de variação de 11%, o qual significa que as respostas não possuem grande variação em torno da média.

Para concluir, o quarto e último questionamento dessa variável buscou identificar se a associação à rede trouxe desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas. A média obtida foi de 4,58 o que significa dizer que os associados concordam totalmente com

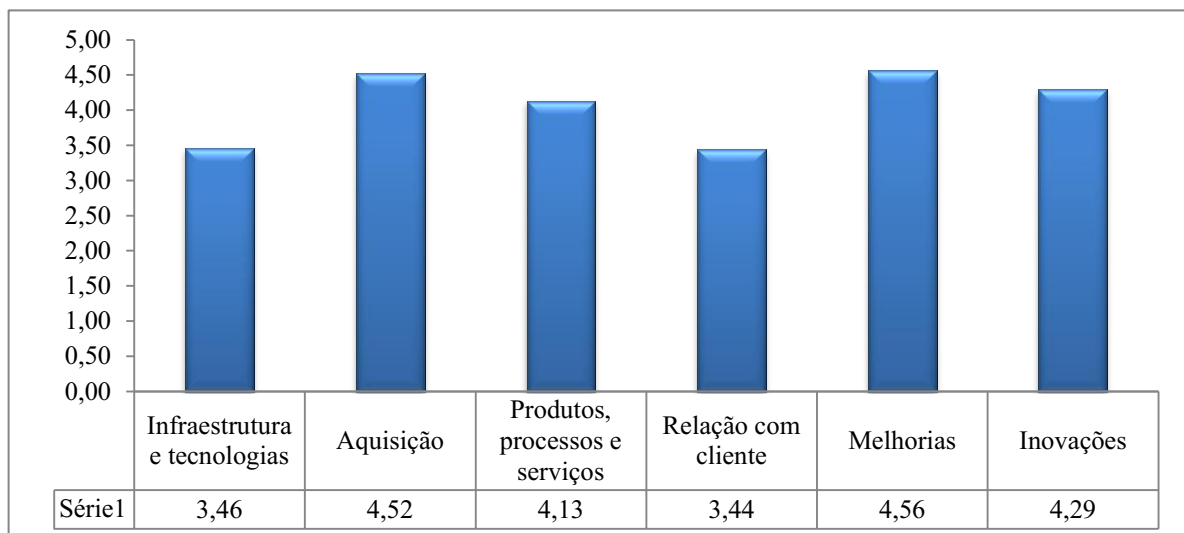
essa pergunta, foi calculado um desvio padrão que obteve valor igual 0,51 e um coeficiente de variação de 11%.

Então, ao se tratar da variável Inovações, é possível perceber que existe apenas um dos índices com a média abaixo de 4, que seria o questionamento em relação da rede trazer desenvolvimento de novos produtos ou serviços através de ideias conjuntas, os demais índices estão na escala acima de 4, obtendo assim uma avaliação favorável de acordo com a média geral obtida. De acordo com as respostas avaliadas, em relação a variável Inovações, foi encontrado uma média amostral de 4,29 no geral. Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011) relatam em sua análise que às redes estudadas mostraram uma boa avaliação a respeito de inovações em todos os indicadores analisados.

4.4 Média de todas as variáveis

O gráfico 6 apresenta uma síntese das médias gerais obtidas em cada variável analisada pelos gestores da Rede Amig.

Gráfico 2– Média das Variáveis de Troca e Criação de Valor na Rede Amig



Fonte: Dados da pesquisa(2017)

O gráfico acima demonstra como ficou a média das variáveis após o cálculo de cada questionamento. Percebe-se que todas as variáveis possuem média acima de 3. Em uma espécie de *ranking* de maiores médias para as menores temos as seguintes variáveis, em

primeiro com uma média 4,56 ficou Melhorias, em segundo com média 4,52 ficou Aquisição, em terceiro com média 4,29 ficou Inovações, em quarto ficou Produtos, processos e serviços com média 4,13 todos essas variáveis os associados concordaram totalmente ou parcialmente, a seguir vem as variáveis que ficaram neutros ou indecisos, em quinto ficou Infraestrutura e tecnologia com uma média de 3,46 e em sexto e último lugar ficou Relação com cliente com uma média de 3,44.

Então de acordo com as médias encontradas as duas variáveis que possuíram menores médias, estão encontradas nas evidências da troca de valor baseada na cadeia de valor, e as evidências da troca de valor baseada na cadeia de valor ficaram com boas médias.

Além disso, como média de todas as variáveis foi obtido um valor de 4,06 comprovando a eficiência da rede, apesar de alguns índices não terem obtido médias tão boas. Logo, pode-se falar que a rede consegue suprir as necessidades criadas no comércio e ajudar as empresas do setor local.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo identificar as evidências da adoção da estratégia de rede na criação e troca de valor para as empresas associadas à Rede Amig Supermercados, na cidade de Iguatu – CE. Para tanto, foi tomado como base o modelo de troca e criação de valor de Marchi, Cassageno Junior e Wittman (2011).

O modelo de troca e criação de valor avalia o grau de concordância que os associados à rede analisada têm em relação a seis variáveis que são subdivididas em dimensões: Evidências da Troca de Valor Baseada na Cadeia de Valor e Evidências da Criação de Valor Baseada na Aprendizagem Conjunta, de modo que os mesmos avaliam questões referentes ao compartilhamento de custos e compartilhamento de conhecimento, respectivamente.

Em referência a primeira variável que se trata de Infraestrutura e tecnologias o grau de concordância encontrado deu como resultados que os associados estão neutros ou indecisos a respeito dela, que foi ao se falar que a rede forneceu melhor acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos não houve uma boa média. No entanto a rede poderia buscar melhorar esses quesitos através da contratação de contadores, advogados e serviços técnicos para auxiliarem a rede.

O mesmo acontece na variável que se trata de Relação com cliente que os associados discordaram parcialmente da ampliação de formas de pagamentos para os clientes. Uma solução viável para esse questionamento poderia vir através de um cartão exclusivo da rede para os clientes.

Já as demais variáveis conseguiram melhores avaliações são elas Aquisição; Produtos, processos e serviços; Melhorias e por fim Inovações. No entanto, alguns indicadores conseguiram resultados um pouco abaixo de um bom grau de concordância. As quais poderiam ser solucionadas das seguintes maneiras, criação de um programa de qualidade, e desenvolver novos produtos ou serviços a fim de proporcionar um diferencial para o cliente.

A partir dos resultados apurados, conclui-se que os associados à rede estudada conseguiram obter vantagens decorrentes do processo de criação e troca de valor, o que corrobora com a teoria de que redes de cooperação trazem benefícios para os seus integrantes. Entretanto, há alguns pontos que ainda precisam ser melhorados.

A limitação deste estudo foi a falta de uma entrevista com o dono da rede, a fim de captar informações mais detalhadas sobre a percepção dos investigados quantos as vantagens da associação à rede e as dificuldades encontradas. Sugere-se, portanto, fazer uma investigação com base em instrumento de coleta de dados mais flexíveis que possam captar tais informações.

Mediante todo estudo cabe salientar que o estudo conseguiu atingir seus objetivos mostrando como acontece a troca e criação de valor numa rede de cooperação e como acontece a percepção e concordância das respostas na visão dos associados.

Referências

- ANDRADE, E.; MARTINS, M. e CANDIDO, G. Redes interorganizacionais: a aplicação de uma tipologia em uma rede de confecções. XXIX Encontro nacional de engenharia de produção. ENEGEP, 2009.
- AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMATO NETO, J. (Org.). Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia; A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorização e evidências; AC, Edição Especial 2004.
- Barringer, B. Harrison, J. *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. Journal of Management*, 2000.
- BARROS, A.S. As Centrais de Negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados. 2007. 201f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. ; VILHENA, R. M. de P.; Gestão por competências e Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARRAO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. In: Revista de Administração da USP, v. 39, n. 2, p. 185-186, 2004.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. *Introducing inter-organizational relations. In (Eds.), The oxford handbook of inter-organizational relations. New York: Oxford University Press Inc. 2008*
- CUNHA, Clayton. Marketing de relacionamento em redes interorganizacionais: Estudo de uma rede de produtores de pisco da região de Ica – Peru; Universidade Federal de São Caetano do Sul. 2014

DAS, T.K.; TENG, B. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, Gothenbourg, v.19, n.3, p.279-308, 2003.

GRANDORI, A. & SODA, G. *Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms*". *Organization Studies*, 1995.

GIL; Antônio; Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas. Ed.4. 2010

LIN, Z.J.; YANG, H.; ARYA; B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, v.30, n.9, p.921- 940, 2009.

LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O papel da construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, Salvador. Anais Salvador: ANPAD, 2006.

MARCHI, Jamur; JUNIOR, P.; WITTMANN, M. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. *R. administração*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 180 – 196, 2011.

MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: *Éditions Zéro Heure*, 2000.

MATTAR, Fauze, *Administração de Varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

OLAVE, Maria; NETO, Amato, *Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. Universidade de São Paulo, v.8, n.3, p.289-303, 2001

PRODANOV; Cleber, FREITAS; Ernani, *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*, 2.ed, Universidade Feevale, Rio Grande do Sul 2013.

SCHREIBER, Dusan, *Inovação e aprendizagem organizacional*, Novo Hamburgo, Universidade Feevale, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Termo de referência atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista. Brasília: SEBRAE, 2008.

SOUZA, Marco; MACEDO, Marcelo; FERREIRA Marcelo, Desempenho organizacional no setor supermercadista brasileiro: Uma análise apoiada em DEA. São Paulo, v.17, n.2, p. 151-167, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA; Everson, Estrutura de mercado do setor supermercadista do Rio Grande do Sul e identificação do seu grau de concentração, 2010.

VIZZOTO, Andrieli Diniz et al. Redes Interorganizacionais e as Organizações Individuais: Transposição da Cultura Coletiva para a Organizacional - *Interorganizational Networks and the Individual Organizations*. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 6, n. 8, p. 106-120, ago. 2016.

TAVARES, W. CASTRO, C. C. de. Relações Interorganizacionais no estabelecimento de uma aglomeração produtiva. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 11, n. 4, p. 31-50,

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Universidade Federal de Campina Grande

Pesquisa sobre Geração de Valor

Pesquisa de conclusão de curso

O objetivo dessa pesquisa é analisar a percepção dos associados a redes de cooperação, visando compreender se os mesmos acharam vantajosa a associação.

Abaixo se encontra alguns pontos que você poderá responder de acordo com a realidade encontrada após a associação na rede.

Numere as seguintes questões de acordo com as numerações abaixo

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo Parcialmente
- 3- Neutro/Indeciso
- 4- Concordo Parcialmente
- 5- Concordo Totalmente

Variável	Assertiva	Grau de Concordância
Infraestrutura e tecnologias	A associação à rede proporcionou maior facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias.	
	A associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos.	
	A associação à rede proporcionou maior facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal.	
	A associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso às informações sobre o negócio.	

Variável	Assertiva	Grau de concordância
Aquisição	A associação à rede proporcionou maior facilidade de acesso a fornecedores	
	A associação à rede proporcionou um aumento na variedade de produtos	
	A associação à rede proporcionou ter melhores condições de pagamentos aos fornecedores	
	A associação à rede proporcionou um aumento do volume de compras	

Variável	Assertiva	Grau de concordância
Produtos, processos e serviços	A associação à rede proporcionou uma redução de custos de estoque	
	A associação à rede trouxe programa conjunto de qualidade e outros	
	A associação à rede proporcionou redução dos custos nos processos internos	
	A associação à rede proporcionou redução dos custos nos serviços internos	

Variável	Assertiva	Grau de concordância
Relação com cliente	A associação à rede proporcionou um fortalecimento da marca	
	A associação à rede proporcionou conhecimento das necessidades dos clientes	
	A associação à rede proporcionou redução dos custos com publicidade	
	A associação à rede proporcionou ampliação de	

	formas de pagamento para clientes	
--	-----------------------------------	--

Variável	Assertiva	Grau de concordância
Melhorias	A associação à rede trouxe melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas	
	A associação à rede trouxe melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de ideias	
	A associação à rede trouxe melhoria no ambiente de trabalho	
	A associação à rede trouxe melhoria na imagem da organização	

Variável	Assertiva	Grau de concordância
Inovações	A associação à rede trouxe mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho	
	A associação à rede trouxe desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas	
	A associação à rede trouxe superação de problemas com ideias inovadoras	
	A associação à rede trouxe desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas	