

KEYCIANNE PEREIRA DE OLIVEIRA

**REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
UMA REDE DE VAREJO ALIMENTAR NA BAHIA**

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.

Orientadora: Prof.^a Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre.

Campina Grande – 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Keycianne Pereira de Oliveira
Aluna

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas
Coordenadora de Estágio Supervisionado

KEYCIANNE PEREIRA DE OLIVEIRA

**REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE UMA REDE
DE VAREJO ALIMENTAR NA BAHIA**

Relatório aprovado em ___/___/_____

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre
Orientadora

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Examinadora

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Examinadora

Campina Grande – 2014

Dedico este trabalho, aos meus pais
Dailson Elso e Maria Helenice, pelo
amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho, em especial as empresas que se dispuseram a ajudar e a ao supervisor do Polo da Rede Smart.

Aos meus pais, por serem meus exemplos, por terem transmitido valores, por todo esforço para que eu sempre estudasse, devo todo o conhecimento adquirido nesta jornada a vocês.

Ao meu marido, pela motivação, apoio, paciência, afeto e amor.

A meus queridos amigos e colegas, Alisson Trovão, Samara Galvão, Mayara Duarte, Pollyane Diniz, Felipe Soares, Rayana Martins e Lamunyel Luis, pela amizade sólida que construímos nesses anos e aos demais colegas de curso.

As minhas amigas e irmãs do coração, Rebeca Oliveira e Luana Santana, obrigada pelas palavras de conforto, pela motivação e pelos momentos de convívio.

A Empresa Júnior de Administração – PROSPECT e a Federação de Empresas Juniores da Paraíba – Pb Junior, por terem sido essenciais para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A meus companheiros Iury Borges, Carolina Pedrosa, pelos conselhos, conversas e momentos de distração.

Aos professores da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG que me estimularam todos esses anos, em especial a professora Adriana Farias, pelo incentivo, paciência, pela sabedoria demonstrada, pela competência em orientar este trabalho, sou grata a você ter me apoiado e guiado na realização deste trabalho.

“Milagres acontecem quando a gente vai à luta!”

Sérgio Vaz

OLIVEIRA, K. P. **Rede de Cooperação Interorganizacional: Estudo de uma Rede de Varejo Alimentar na Bahia**, 80f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

RESUMO

O varejo de alimentos brasileiro vem sofrendo mudanças, em decorrência das grandes redes internacionais que se instalaram no país. O impacto desses entrantes, reflete mais intensamente em supermercados de pequeno e médio porte, situados em bairros ou regiões periféricas. Esse tipo de empresa não possui estrutura para competir com grandes empresas, logo, para não perder mercado, os supermercados de bairros foram em busca de alternativas, como as redes de cooperação, para alcançar ganhos competitivos. As redes de cooperação são um caminho alternativo que reuni empresas que buscam responder as exigências do mercado competitivo, a partir de, interações com outros agentes econômicos semelhantes entre si. Diante dessa explanação inicial, esta pesquisa tem como objetivo analisar a estrutura e a forma de gestão do Polo de Feira de Santana/Rede Smart para obter ganhos competitivos para as empresas participantes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa classificada como descritiva, de natureza qualitativa, os dados foram coletados através de entrevistas com o supervisor do polo em estudo e de cinco associados a rede. Através das análises das entrevistas foi constatado que a gestão da rede é realizada com base em uma estratégia bem elaborada, que visa integrar as atividades da rede, embasada em processos que facilitam a execução dos serviços do polo, como também, à estrutura do polo favorece no desenvolvimento e a descentralização da tomada de decisões, as decisões são tomadas coletivamente e atingem o bem coletivo. Já em relação aos ganhos competitivos os Ganhos de escala e poder de mercado, e Redução de custos e riscos foram as vantagens que mais se destacaram, enquanto o ganho Relações Sociais precisa ser reavaliado pelo polo, a fim de, impulsionar a aprendizagem coletiva. Foi identificado desafios referente a capacitação das empresas, aperfeiçoamento do jornal de ofertas, mudanças no cartão da rede, e melhores preços nos produtos de marca própria. Como desvantagem só foi constada o valor alto da taxa mensal. Desta forma a gestão do polo da rede Smart proporciona ganhos competitivos para as empresas, conseqüentemente as empresas filiadas vêm se tornando mais competitivas no mercado.

Palavras-chave: Ganhos competitivos. Rede de cooperação. Setor Varejista de Supermercados.

ABSTRACT

The Brazilian food retailing has undergone changes because of major international networks that have settled in the country. The impact of incoming, reflected more intensely in supermarkets in small and medium size, located in neighborhoods or outlying regions. This type of company structure does not have to compete with large companies, so as not to lose market supermarkets neighborhoods were looking for alternatives, such as networks of cooperation to achieve competitive gains. Collaborative networks are an alternative way to assemble companies seeking to answer the demands of the competitive market, from interactions with similar economic agents together. Given this initial explanation, this research aims to analyze the management of Smart Supermarket Chain, specifically the pole of Feira de Santana, Bahia and what the competitive gains that the network provides to members as well as the difficulties and challenges to be overcome. To this end, a survey classified as descriptive, qualitative, data were collected through interviews with the supervisor polo study and five associates the network was performed. Through the analysis of the interviews it was found that network management is performed based on a well-crafted strategy, which aims to integrate the activities of the network, based on processes that facilitate the implementation of the services of polo, as well as, the structure Polo favors development and decentralization of decision making, decisions are taken collectively and achieve the collective good. Regarding the competitive gains Gains of scale and market power, and reduction of costs and risks were the advantages that stand out, while the pole in order to must reassess the gain social relations, to boost collective learning. Challenges relating to capacity building of enterprises, improve the newspaper offers, changes in network card, and the best prices on private label products was identified. The disadvantage was only detected the high value of the monthly fee. Thus, the management polo Smart network provides competitive gains for companies; hence, its affiliated companies are becoming more competitive in the market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atributos estratégicos e seus objetivos	23
Quadro 2: Varejo Alimentício - Tipos de lojas.....	29
Quadro 3: Ganhos Competitivos no Pólo de Feira de Santana-Ba	56
Quadro 4: Desvantagens, desafios e oportunidades de desenvolvimento da Rede Smart na percepção das empresas pesquisadas.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

PME'S – Pequenas e Medias empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

SIM – Sistema Integrado Martins

TEF – Transferência Eletrônica de Fundos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral:	15
1.2 Objetivos Específicos:	15
1.3 Justificativa do Estudo	15
1.4 Estrutura do Trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Competição, Cooperação e Coopetição.	17
2.3 Redes Interorganizacionais e sua aplicação em PME's	19
2.4 Ganhos Competitivos das redes de Cooperação (Balestrin; Verschoore, 2008)	24
2.5 Modelo de Gestão de Redes de Bortolaso (2009)	26
2.6 O Setor de Varejo de Alimentos	28
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Caracterização da Pesquisa	32
3.1 Ambiente de pesquisa	33
3.2 Sujeitos da pesquisa	33
3.3 Tipos de dados utilizados e forma de tratamento	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	35
4.1 Caracterização da Rede Smart e composição do Polo de Feira de Santana - BA	35
4.2 Forma de gestão da Rede Smart/ Polo de Feira de Santana	40
4.3 Identificação dos benefícios obtidos pelas empresas participantes da Rede Smart/ Polo de Feira de Santana	44
4.3.1 Empresa A	44
4.3.2 Empresa B	46
4.3.3 Empresa C	48
4.3.4 Empresa D	51
4.3.5 Empresa E	53

4.4 Identificação de oportunidades de desenvolvimento e desafios da Rede Smart/ Polo de Feira de Santana.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS	71
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO RESPONSÁVEL PELO POLO	76

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no cenário socioeconômico mundial, ocorridas no século XIX e XX, favorecidas pelo processo de globalização, criaram um ambiente de competição entre organizações. As indústrias marcadas pela adoção do fordismo em suas linhas de produção buscavam produzir em massa, reduzindo custos e maximização dos lucros. A crescente hierarquização das organizações acarretou a concentração de poder em poucas empresas em muitos setores da economia.

Na década de 90, o mercado nacional foi aberto para investimentos estrangeiros, que em função das privatizações realizadas, incorporou as mudanças da economia mundial. Como consequência, a entrada de organizações estrangeiras colocou em ameaça a sobrevivência das empresas nacionais, principalmente das pequenas e médias empresas (SESSO FILHO, 2003).

Uma alternativa para a sobrevivência das empresas surge no estabelecimento de relacionamentos colaborativos, viabilizados pela formação de redes de cooperação interempresarial, incluindo o segmento de PME's. As redes de PME's particularmente visam manter seu espaço no mercado, confrontando as grandes empresas. As redes de PME's buscam garantir condições de competir e cooperar no mesmo ambiente, para alcançar objetivos que individualmente não atingiriam nas atuais condições do mercado.

O setor supermercadista foi um dos setores que mais sofreu mudanças, decorrentes da entrada de empresas estrangeiras e da mudança do perfil do consumidor. A concentração das grandes redes supermercadistas era visível em 1997, em que o grupo Pão de Açúcar e o Carrefour respondiam por 26% do faturamento das 300 maiores redes (SANTOS; GIMENEZ, 2002). Em seguida, outras redes estrangeiras se destacaram no País, como o grupo Wall Mart.

A instalação das grandes redes no Brasil é facilitada porque o País possui um extenso mercado geográfico e uma legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas. Como resposta a essa abertura do varejo nacional, as empresas do setor buscaram desenvolver novas formas organizacionais como consórcios, joint-ventures e redes (SANTOS; GIMENEZ, 2002).

Com o desenvolvimento dessas novas interações, os varejistas do setor de alimentos também incorporaram tecnologias de gestão e processamento de vendas e passaram a compartilhar recursos com as empresas parceiras, em razão dos acordos de cooperação estabelecidos.

As redes de cooperação contribuem para que as empresas do setor possam obter ganhos competitivos, que só são encontradas em grandes empresas, tais como redução de

custos, poder de barganha com fornecedores, ganhos de escala e poder de mercado, acesso a crédito e prospecção de oportunidades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A formação de redes de cooperação entre supermercados de bairros, vem sendo uma estratégia para afastar as grandes redes da sua área de atuação, como também obter ganhos para competir com as mesmas.

Pesquisadores brasileiros, buscam compreender o fenômeno de redes de cooperação do varejo no Brasil, nesse contexto destaca-se as pesquisas de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Verschoore (2006), Verschoore e Balestrin (2008) e Alves et al (2011).

Balestrin e Verschoore (2008) reuniram os principais ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação no total foram cinco ganhos, que serão abordados posteriormente nesta pesquisa.

Já Bortolaso (2009) validou o modelo de análise de gestão de redes, o modelo conta com sete critérios: estratégia, estrutura, coordenação, liderança, relacionamento, processos e resultados, o objetivo do modelo é verificar a realidade das redes, seu grau de desenvolvimento, as dificuldades e, também, as práticas de gerenciamento das redes.

Os dois modelos conjuntamente auxiliam a compreensão da gestão e desenvolvimento das redes, principalmente nas redes formadas em PME's, os modelos citados já foram validados em redes pertencente ao Programa Redes de Cooperação uma política pública do governo do Rio Grande Sul.

A formação de redes de supermercados, também tem sido um ambiente de pesquisas para os autores, devido a importância do setor e suas singularidades, nesse contexto está inserida a Rede Smart, que reúne cerca de 900 empresas em 23 Estados do Brasil. Os principais objetivos dessa rede é dividir custos, trocar informações, prospectar parcerias entre outros ganhos.

Considerando a extensão geográfica nacional e as diferentes demandas regionais e locais, pode-se considerar uma elevada complexidade no gerenciamento de uma rede de cooperação com essa amplitude de atuação. Sendo assim, torna-se importante o conhecimento de sua configuração e dos mecanismos de gestão utilizados para garantir o comprometimento das empresas participantes e promover os ganhos almejados.

Nesse sentido, a questão proposta para investigação nessa pesquisa é a seguinte: **Como está estruturada, qual a forma de funcionamento da Rede Smart e quais os principais benefícios obtidos pelas empresas participantes dessa rede?** Para responder a esta questão, os seguintes objetivos foram estabelecidos:

1.1 Objetivo Geral:

Analisar a estrutura e a forma de gestão do Polo de Feira de Santana/Rede Smart para obter ganhos competitivos para as empresas participantes.

1.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar a Rede Smart
- Descrever a composição e a forma de gestão do Polo de Feira de Santana
- Identificar os benefícios obtidos pelas empresas participantes no Polo de Feira de Santana
- Identificar principais oportunidades de desenvolvimento e desafios da Rede Smart no referido Polo.

1.3 Justificativa do Estudo

O surgimento e crescimento da configuração organizacional, denominada redes de cooperação, vem se tornando um assunto relevante para a gestão empresarial, tanto na perspectiva acadêmica quanto na empresarial. Compreender a motivação e os mecanismos de gestão utilizados nessa forma alternativa de organização industrial é de total importância para a competitividade das empresas. De um modo particular, para as PME's esse tipo de conhecimento é ainda mais necessário, tendo em vista suas vulnerabilidades diante das grandes empresas do mercado.

A justificativa desse trabalho está nas contribuições que pode agregar ao conhecimento já explicitado sobre a gestão de redes de PME's tendo em vista ser realizado em uma rede de atuação nacional, considerada um caso de sucesso, não obstante a extensão de sua atuação e o número de empresas dela participante. Além disso, tal estudo poderá estimular a realização de outros trabalhos em diferentes redes de PME's, utilizando os modelos teóricos de Balestrin e Verschoore (2008) e Bortolaso (2009) que serão utilizados nesta pesquisa para auxiliar a análise da Rede Smart, de varejo alimentar. Esse setor concentra um elevado número de redes de cooperação. Nesse sentido, a pesquisa permitirá ampliar as contribuições desses modelos através de suas aplicações em uma nova avaliação empírica dos benefícios e complexidade de gestão de uma rede de PME's.

1.4 Estrutura do Trabalho

A apresentação dessa pesquisa seguirá uma sequência para facilitar a compreensão geral do estudo. O primeiro capítulo contempla essa Introdução, apresentando o tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, que busca contextualizar a importância teórica das redes de cooperação diante das mudanças do mercado, e apresenta os modelos teóricos que serão a base de análise dessa pesquisa, além de tratar brevemente da evolução e características do varejo de alimentos no Brasil.

No terceiro capítulo, a pesquisa é qualificada quanto aos meios e fins e são definidos os procedimentos metodológicos nela utilizados. O quarto capítulo apresenta os principais resultados verificados e as discussões em torno deles; e, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados temas relacionados à gestão de redes de pequenas empresas no varejo. Inicialmente, são expostas definições de competição, cooperação e cooptação. Em seguida são brevemente apresentados contribuições teóricas relacionadas aos benefícios da formação de redes de varejo de pequenas empresas e características de sua gestão.

2.1 Competição, Cooperação e Cooptação.

A rapidez em que o homem se adapta às mudanças do ambiente que ele está inserido garantem sua sobrevivência, essa foi a constatação que Darwin obteve após suas pesquisas sobre seleção natural, publicada no livro *Origem das Espécies* (TEIXEIRA,2009). Já o princípio de Gause, da Exclusão Competitiva, considera que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, prevalecendo à espécie mais forte ou a que mais se adaptar ao seu contexto, anulando as demais (HENDERSON, 1998 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004). Essas dois pressupostos servem de fundamentação para explicar a competição existente entre as espécies de organismos.

O fenômeno da competição não se restringe a organismos vivos. As empresas, para se manterem no mercado, competem entre si. Todavia, a forma como os mercados são regulados, principalmente, em função da intervenção do governo, é possível e necessária coexistência de empresas nos diferentes setores da economia, ainda que pelas exigências competitivas, nem todas as empresas que entram no mercado consigam sobreviver nele. Nesse contexto, as pequenas empresas, principalmente nos estágios iniciais, são as mais vulneráveis na competição.

As empresas precisam ser competitivas. De acordo com Porter (1989) a competitividade de uma empresa advém do desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Quando esta é estabelecida a empresa cria e fornece um valor significativo ao cliente que atende, podendo ser expressa no fornecimento de um produto com preço menor, em relação aos concorrentes, ou ainda, pelo fornecimento de um produto diferenciado em algum atributo valorizado pelos clientes, ainda que seja cobrado um preço mais alto que o preço dos concorrentes que não ofertam esse valor.

Em geral, o desenvolvimento de uma vantagem competitiva resulta da pressão sofrida pela concorrência, quando pode ser percebida quando um concorrente oferece uma inovação

ou lança novos produtos, ou estabelece uma nova forma de atuação. A mudança no mercado provocada por uma das empresas participantes, exige das demais, capacidade de reação e de reinvenção para que possam continuar competitivas.

Com a velocidade das mudanças do cenário econômico e a consequente busca pela competitividade, há uma exigência pelo alto nível de qualidade, inovação e baixos custos das empresas (MOZZATO, 2010). Esse contexto impulsiona a competição destrutiva, onde o ganho de uma empresa é alcançado mediante a perda de uma de suas concorrentes. Em outras palavras, conduz ao chamado “jogo de soma zero”, situação em que a concorrência é tão acirrada e a empresa tem que investir tanto para obter maior margem de lucro, que esta é erodida pelos custos, e consequentemente, nenhum dos lados ganhos, ou pode acarretar situação onde além de não haver ganhos, o custo de implementação de novas estratégias foi tão elevado que os custos sequer seriam compensados (BARNEY, *apud* MIORANZA et al, 2013).

Para enfrentar essa realidade, as empresas buscam alternativas estratégicas que possam mudar a forma de competição, desenvolvendo condições competitivas menos destrutivas no mercado. Entre essas alternativas pode-se buscar o desenvolvimento de relações cooperativas no mercado, com o intuito de melhorar suas condições competitivas e alcançar ganhos. Embora a estratégia de somente competir no mercado seja viável para se alcançar retornos no curto prazo, pode não ser suficiente para gerar desempenho superior de forma sustentável (LADO; BOYD e HANLON, 1997 *apud* AZEVEDO; MATOS, 2006).

A cooperação e a competição são dois conceitos que, a priori, existem em dois extremos, entretanto nas últimas décadas alguns autores consideram a viabilidade da ocorrência de competição e cooperação no mesmo ambiente. Mozzato (2010), por exemplo, apresenta esta “nova” forma de organização, as empresas podem cooperar e competir. Nalebuff e Brandenburger (*apud* WINCKLER; MOLINARI, 2011) foram os disseminadores do termo coopetição, que retrata o comportamento das empresas em cooperar para atingir determinado objetivo e competem na hora de dividir os ganhos.

A coopetição de acordo com Dagnino e Padula (*apud* AZEVEDO; MATOS, 2006) é uma nova forma de conceituar a dinâmica entre empresas, onde existe uma estrutura de convergência parcial de interesses e objetivos dando lugar ao sistema competitivo de criação de valor. O comportamento estratégico de cooperação acontece quando duas ou mais organizações buscam atingir seus objetivos através da cooperação recíproca. As empresas que conseguirem equilibrar esses dois conceitos e formularem suas estratégias nessa

perspectiva, terão chances de alcançar melhores resultados no mercado diante alternativa de competição pura e destrutiva, em função da redução dos seus custos de transação.

Os custos de transação advém de custos de contato (procurar informação), custos de contrato (negociação e formulação de contratos), custos de monitoramento (verificação da qualidade, quantidade, preços e prazos) e custos de adaptação (mudanças durante a validade do contrato) (WILLIAMSON; WIGAND; PICOT; REICHWALD *apud* MORINISHI; GUERRINI, 2011).

Para definir os custos de transação, as empresas devem escolher entre produzir internamente seus serviços e produtos numa estrutura hierárquica e que funcionam como uma estrutura autossustentável ou, buscar no mercado fornecedores autônomos. As empresas que optam por hierarquizar reduzem os custos de transação, porém os custos maiores de produção, enquanto empresas que buscam o mercado possivelmente encontrarão custos de produção menor, contudo, haverá custo de transação significativos.

Escolher entre esses dois extremos limita a interação das empresas no mercado. O estabelecimento de relacionamentos cooperativos permite às empresas alcançarem objetivos comuns, criando uma forma organizacional situada entre os extremos do mercado e da hierarquia. Williamson (*apud* BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) denomina essa nova estrutura de sistema híbrido ou misto de governança.

Verschoore (2006) afirma que o desenvolvimento de estratégias colaborativas entre as empresas possibilita os benefícios de hierarquia (melhor coordenação, redução dos custos de transação), aliados aos benefícios do mercado (aumento de flexibilidade e de ganhos de especialização na produção), como também reduz o oportunismo entre os agentes e cria um ambiente que propicia a troca de informações com maior facilidade auxiliando a tomada de decisão organizacional.

Dentro das novas alternativas de estrutura organizacional, encontram-se as redes interorganizacionais, que possuem uma estratégia colaborativa na qual as empresas não deixam de competir no mercado, porém colaboram entre si, para obter alguns objetivos conjuntamente, essa estrutura está sendo um caminho para Pequenas e Médias empresas disputarem mercado com grandes redes.

2.3 Redes Interorganizacionais e sua aplicação em PME's

As redes interorganizacionais ou redes de cooperação interorganizacional constituem uma nova forma organizacional econômica, ou uma nova forma de organização social, mas

essencialmente por afinidade, de natureza informal, sem a presença marcante de uma estrutura formal de autoridade, em um contexto particular de estrutura social, baseado em relações de interesses compartilhados (POWELL *apud* OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Teixeira (2005) define redes de cooperação Interempresarial como aliança interorganizacional que possui um projeto coletivo para aumento da competitividade das empresas participantes, que proporciona uma dinâmica específica às relações preexistentes entre elas.

Os diversos conceitos de redes demonstram a amplitude do tema, as redes interorganizacionais se tornam sistemas complexos que buscam atingir objetivos econômicos e sociais, utilizando-se de capital social e tecnológico a fim de desenvolver uma ou mais empresas de forma dinâmica e flexível.

Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004) apresentam quatro classificações de redes, de acordo com o relacionamento estabelecido e conforme o nível de formalização destes relacionamentos.

- a) REDE VERTICAL: Caracterizada por possuir independência hierárquica entre os participantes. Semelhante a uma relação de matriz/filial.
- b) REDE HORIZONTAL: Empresas que compõe esse tipo de rede, optam por cooperar algumas atividades específicas, sem necessariamente possuir uma empresa líder na coordenação da rede.
- c) REDES FORMAIS: Apresentam instrumentos contratuais que estabelecem direitos e deveres dos participantes da rede. Esse tipo de rede é encontrada em alianças estratégicas, consórcios de exportação e franquias entre os outros.
- d) REDES INFORMAIS: As relações e acordos são baseados na confiança mútua, não existem contratos formais.

A formação de redes interorganizacionais, tem como um dos seus objetivos o alcance de vantagens competitivas que, individualmente, as empresas não alcançariam. As empresas se associam as redes por diversos motivos. De acordo com Amato Neto (2000) os principais motivos são:

- a) o aumento da competitividade via integração tecnológica, que possibilita a redução de custos em razão dos diferentes ramos tecnológicos;
- b) a construção de competência de classe mundial, visto que há união entre empresas como forma de fixação de marcas; e
- c) o aumento na velocidade de entrada e a criação de um produto novo, pois a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e

passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes.

Oliveira e Guerrini (2003) acrescentam outros objetivos que são pretendidos com a formação de rede de empresas:

- a) economias de escala por meio da ação coletiva;
- b) poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; c) acesso a novos mercados, clientes e representantes;
- d) aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; e) redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações;
- e) aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas;
- f) facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional;
- g) credibilidade organizacional;
- h) definição de marcas de qualidade; e
- i) ações de marketing.

Os dois conjuntos de motivos apresentados são convergente e passam a ser importantes para a compreensão da estrutura das redes interorganizacionais e sua dinâmica competitiva. A partir do conhecimento dos motivos ou objetivos de formação de uma rede, é possível avaliar o desempenho de uma rede a partir da observação do alcance dos objetivos iniciais das empresas participantes. Isso se torna ainda mais importante quando se trata de uma rede de pequenas empresas.

No Brasil, alguns estudos sobre a competitividade de pequenas empresas organizadas na forma de redes colaborativas interempresariais ajudam a compreender o fenômeno no mercado nacional. Balestrin e Vargas (2004) desenvolveram uma pesquisa em uma rede de cooperação horizontal formada por 44 PME's, da indústria de confecção situada na região Sul do Brasil e constataram que a rede proporcionou benefícios aos associados do tipo: maiores trocas de informações e conhecimentos entre as empresas; participação e vendas de produtos em feiras; *lobbying*; melhorias nos processos empresariais; participação em palestras e em cursos de formação; barganha de preço junto aos fornecedores; marketing conjunto; e, acesso a novos representantes.

Outra pesquisa, realizada por Júnior e Teixeira (2007), na Rede Econômica de Supermercados, situada no estado de São Paulo, identificou que a rede contribuiu para o

aumento da lucratividade das empresas, devido ao uso de ações de marketing promocional, sazonal e institucional que também fortaleceu a imagem dos supermercados. Entretanto, o alinhamento de objetivos individuais com os coletivos foi um problema detectado, porém já solucionado com uma tomada de decisão democrática.

Os resultados desses estudos, indicam que o desempenho das redes viabiliza resultados significativos para seus membros. Contudo, existem muitos desafios a serem superados, como o alinhamento entre os objetivos desta e dos associados e a melhoria na gestão das redes. Tais aspectos são pontos chave para tornar as redes mais eficientes. Assim, a complexidade da gestão de uma rede não está apenas em reunir empresas e formalizá-la, mas as vantagens desejadas serão auferidas apenas se a gestão da rede conseguir o desenvolvimento de ações conjuntas, compartilhando riscos e recursos (VERSCHOORE, 2006).

No que se refere às redes de Pequenas e Micros Empresas - PME's no Brasil, essa estratégia de cooperação vem se desenvolvendo em vários setores. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2012) indica a existência de, no mínimo, 778 centrais/redes de negócios ativas no Brasil em 79 seguimentos distintos, sendo de maior concentração no setor do comércio, com 439 redes com 45,79% encontradas no segmento supermercadista.

Outra informação que vale destacar é a grande quantidade de redes no estado do Rio Grande do Sul, 168 redes foram mapeadas. Esse número se deve às políticas públicas de estímulo à criação das redes. O Programa Redes de Cooperação, iniciado em 2000 foi desenvolvido com o objetivo de promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade (SEDAI, 2004). Este Programa se tornou referência no Brasil e fonte de pesquisa de vários autores.

As redes se tornaram atrativas para as PME's por se constituírem uma alternativa para compartilhar e cooperar as atividades finais e iniciais da cadeia de valor. Balestrin e Vargas (2004) apresentam no quadro abaixo, os principais atributos estratégicos e os objetivos das redes PME's.

Quadro 1: Atributos estratégicos e seus objetivos

ATRIBUTOS	OBJETIVOS
Acesso a recursos intangíveis	Possibilitar acesso a recursos intangíveis, como informações, habilidades, competências, etc.
Acesso a recursos tangíveis	Possibilitar o acesso a recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra, etc.
Agilidade	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade.
Aprendizagem coletiva	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão.
Credibilidade organizacional	Ganhar legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada à determinada rede.
Economias de escala	Possibilitar economias de escala por meio da ação conjunta das PME.
Fluidez	Possibilitar maior flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos.
Redução dos custos de transação	Reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os atores, reduzindo as incertezas e o comportamento oportunista entre as partes.

Fonte: Balestrin e Vargas(2004).

As estratégias das redes devem contemplar o alcance desses atributos, pois eles são fundamentais para que as empresas que participam da rede, possam alcançar seus objetivos coletivamente, a fim de, obter melhor posicionamento no mercado. Vale salientar, que o alcance dos objetivos coletivos só serão atingidos se houver confiança entre os membros. A rede deve possuir uma estrutura que estimule essa confiança, incorporando-a na cultura da mesma.

De acordo com Perrow (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2003), existem algumas características no contexto das PME que possibilitam o desenvolvimento da confiança entre as firmas, como:

- a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade;
- b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas, possibilitando maior compreensão do seu comportamento;
- c) as relações são estabelecidas em longo prazo;
- d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas;
- e) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas;
- f) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas; e

g) alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Constata-se que as redes devem ser fundamentadas em aspectos que visem integrar ao máximo as empresas que as constituem. O ambiente organizacional que se constrói na rede, além de proporcionar a confiança entre as empresas, deve ter os objetivos traçados a partir das necessidades dos membros participantes, com o propósito de construir metas compartilhadas que visem beneficiar todas as empresas. Desta forma, a gestão da rede, que funciona como um canal para que as empresas alcancem seus objetivos, é crucial para o sucesso da mesma.

2.4 Ganhos Competitivos das redes de Cooperação (Balestrin; Verschoore, 2008)

Com o crescimento de redes cooperativas interorganizacionais no final da década de 90, houve também um avanço em estudos para compreender essa nova forma organizacional tanto no contexto internacional como nacional. Modelos teóricos se tornaram importantes não só para a melhoria da gestão das redes, mas para compreender as mudanças que ocorrem no ambiente devido à inserção das redes.

No âmbito nacional, as pesquisas de Balestrin e Verschoore (2008) com amostra empresas brasileiras, contribuem para a construção de uma abordagem nacional sobre gerenciamento de redes. Seus trabalhos buscam compreender os fatores que estão entrelaçados à gestão das redes, notadamente em redes de PME's, e sua importância no desenvolvimento socioeconômico nacional.

A partir de seus estudos anteriores sobre ganhos em redes de cooperação e a vasta literatura econômica existente sobre esse assunto, os dois autores propuseram sintetizar esses ganhos que serão apresentados a seguir, e posteriormente utilizados para analisar a rede estudada.

No que diz respeito aos benefícios apresentados pelo autor, temos os seguintes:

Escala e Poder de Mercado – quando pequenas e médias empresas se unem em rede podem alcançar alguns objetivos que antes não seriam alcançados individualmente, quanto mais empresas se unem maior será a capacidade em obter ganho de escala e poder de mercado. Esse ganho traz alguns benefícios para as empresas, tal como, relações comerciais amplas,

representatividade, credibilidade, legitimidade, força no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Acesso a Soluções - as redes de cooperação dão suporte aos problemas das empresas associadas, visando o desenvolvimento das mesmas por meio da geração de soluções. Essas soluções são por meio de serviços, produtos e infraestrutura, por exemplo: suporte técnico-produto, auxílio em campanhas promocionais, garantia de crédito, como também aconselhando os empresários. Nesse aspecto, as soluções exploradas pelas empresas funcionam como diferencial perante os concorrentes.

Redução de Custos e Riscos – objetivados com maior ênfase pelas redes pequenas e jovens que, em geral, buscam ganhos imediatos. As empresas buscam dividir seus custos e reduzir os riscos que não podem ser excluídos, neste ganho o tamanho da rede influenciarão em ganhos maiores, os benefícios provindos deste ganho são encontrados em compras coletivas, confiança em novos complementariedade, facilidade transacional, produtividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Relações Sociais - as redes proporcionam um ambiente para o surgimento de confiança e capital social fazendo com que as relações dos associados não sejam somente econômicas mas que possam fluir o sentimento de família. Compreende-se capital social como um potencializador da capacidade individual e coletiva perante práticas coletivas, criando assim, um ambiente que limita oportunismo por meio da reciprocidade e por temer perder dos benefícios disponibilizados pela rede se por excluído do grupo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Aprendizagem e Inovação - se refere ao compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados, desenvolvidas em conjunto pelos participantes, conferindo assim uma troca de informações entre empresas como também por ações empresariais que promovem a comunicação entre os participantes. Os benefícios da aprendizagem são: socialização de informações, acesso a conhecimentos externos, *benchmarking* interno e externo. A troca de informações entre os associados estimula a geração de inovações colaborativas funcionando como um facilitador de inovação, pois capta habilidades complementares de diferentes empresas, acessando a maior quantidade de informações que apoia o processo de inovação. Nesse aspecto as empresas possuem o papel de transmissora e receptora de informações. Os

benefícios da inovação são: novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Os ganhos competitivos obtidos por meio de uma rede de cooperação estão intrinsicamente ligada á gestão da rede, aos pilares que a constituem e como ocorrem seus processos. As atividades que envolvem a gestão de uma rede devem ser guiadas para proporcionar os ganhos competitivos para seus associados. Nesse aspecto foi proposto, de forma complementar, o modelo de Bortolaso (2009) de avaliação da gestão de redes de cooperação entre PME's, apresentado a seguir.

2.5 Modelo de Gestão de Redes de Bortolaso (2009)

O Modelo de avaliação de gestão de PME's proposto por Bortolaso (2009) e composto por seis critérios de avaliação da gestão de redes:

Estratégia - determina os principais objetivos, as políticas, o uso dos recursos e o posicionamento da rede visando atingir os objetivos coletivos. As redes de cooperação trazem uma alternativa para as empresas, a estratégia coletiva, em que competir não é a única alternativa, podendo haver ações colaborativas de curto, médio e longo prazo. Compreende-se que a formulação da Estratégia da rede, como também, ações dos associados em suas empresas, favorecem para o aperfeiçoamento da gestão de redes. Esse critério engloba os planos de ações, metas, planejamento estratégico da rede (BORSOLASO,2009).

Estrutura da Rede - representa o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede, sendo condição necessária para o funcionamento da administração e para a disponibilidade de um escritório com infraestrutura, profissionais contratados com a tarefa de gerenciar as questões operacionais da rede. Outro fator encontrado nesse critério é a capacidade que a rede possui de gerar recursos para sua manutenção (BORTOLASO, 2009).

Coordenação e Liderança – A coordenação ocorre transversalmente entre agentes interdependentes. Fazer com que os todos os elementos da rede trabalhem de forma coesa é uma atividade que requer muito esforço dependendo do tamanho da rede, do perfil dos associados e dos objetivos que a mesma pretende alcançar. Esse critério também engloba a

existência de contratos formais, funcionamento efetivo dos departamentos que existem na rede, e sobre a participação assídua dos associados nas reuniões da rede.

Já o critério Liderança, difere da que ocorre nas empresas. As decisões ocorrem em conformidade. O perfil de liderança em rede agrega a característica de impulsionar as trocas de informações, conciliar os objetivos individuais, transformando-os em coletivos, apoiar as empresas. O critério de Liderança também avalia a se a liderança da rede é flexível e aberta, e sobre a o poder de decisão da rede.

Relacionamento - Esse critério visa analisar o relacionamento interno e externo que ocorre na rede. Com referencia aos relacionamentos externos, possibilita o crescimento da rede, as parcerias podem ocorrer com governos, organizações não governamentais, universidades entre outros órgãos. Essas organizações proporcionam incentivos de governos locais e regionais, serviços educacionais, associações comerciais que fornecem informação econômica, treinamento e serviços de marketing. Já sobre o relacionamento interno esse critério visa verificar a interação entre participantes e com a rede, como também, a existência e desenvolvimento de canais de comunicação e a participação do associados no crescimento da rede.

Processos - fornecem uma noção clara dos passos a seguir, e quais os recursos necessários para a realização de cada etapa. Os processos da rede podem ser vistos nas ações coletivas promovidas pela rede, tais como comunicação; administrativo-financeiro; marketing; expansão; negociação (BORTOLASO, 2009).

Resultados - o que as redes oferecem aos associados, no que diz respeito, a conhecimento compartilhado, credibilidade organizacional, acesso a recursos e performance financeira. Esse critério contribui para posicionar as empresas no mercado competitivo (BORTOLASO, 2009).

Os modelos de Balestrin e Verschoore (2008) e o de Bortolaso (2009) são complementares. Os benefícios citados por Balestrin e Verschoore são ferramentas para atingir os resultados esperados indicados por Bortolaso (2009). Por sua vez, enquanto, Bortolaso (2009) direciona suas análises para a forma de gestão da rede e para a visualização de sua estrutura de funcionamento, Balestrin e Verschoore (2008) estudam os benefícios que a rede oferece aos seus associados considerando que esses benefícios serão encontrados se houver uma boa gestão na rede. Nesse sentido, a utilização conjunta desses modelos torna

muito útil e mais abrangente na análise de redes de PME's de uma forma geral e, de forma particular, na análise de PME'S no varejo de alimentos, cujas características são apresentadas a seguir.

Os dois modelos foram escolhidos por já serem validados e por suas aplicações serem feitas em redes nacionais, os dois modelos também conseguem resumir os principais critérios a serem analisados na gestão de uma rede e nos ganhos competitivos.

2.6 O Setor de Varejo de Alimentos

O varejo é visto como o elo que liga a indústria de transformação até o consumidor final. Essa atividade econômica é conceituada por Couglan et al. (*apud* PIGATTO; ALCANTARA,2007) como o conjunto de atividades que engloba a venda de bens e serviços de necessidade pessoal do consumidor final. Os varejistas podem ser identificados como uma instituição que oferta produtos em lojas físicas ou virtuais.

As organizações que atuam no setor varejista apresentam funções características do setor, essas funções garantem resposta rápida ao cliente e agregam valor ao produto e serviço ofertado, logo essas funções devem ser gerenciadas a fim de alcançar os objetivos da organização. Levy e Weitz (2000) propôs uma exemplificação das funções do setor varejista, apresentada a seguir:

- a) **FORNECER UMA VARIEDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS:** No caso do supermercado geralmente possuem uma linha com aproximadamente 15.000 itens, essa variedade permite ao consumidor escolher a marca, modelo, tamanho, cores e preços em um único local. Além da variedade de itens, possuem ainda uma variedade de produtos como de beleza, higiene, produtos domésticos e alguns deles roupas e acessórios.
- b) **DIVIDIR LOTES GRANDES EM PEQUENAS QUANTIDADES:** Essa estratégia serve para reduzir custos de transporte, onde os fabricantes e atacadistas enviam os produtos em caixas grandes aos varejistas e estes dividem em pequenas quantidades para os consumidores.
- c) **MANTER ESTOQUE:** Para que os produtos estejam disponíveis aos consumidores quando estes precisarem, aumentando a satisfação dos mesmos e também reduzindo custos de estocagem.

- d) FORNECER SERVIÇOS: Os varejistas fornecem serviços para facilitar a compra e o uso dos produtos pelos clientes, como oferecer crédito, maior visualização dos produtos e ainda dispor de pessoal capacitado para fornecer informações extras aos clientes.

Em relação aos tipos de varejo, existe um gama de variedades, as empresas varejistas se diferenciam, dependendo do foco, tamanho e número de produtos entre outros fatores que são ofertados aos clientes.

No Brasil, os tipos mais importantes de varejistas para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, dentre outros), mercearias e outros formatos (PARENTE, 2000). O varejo alimentício ocupa grande parcela de empresas do setor varejista no Brasil, esse segmento do varejo apresentam características como *self-service* e *check-outs*.

Diante do seguimento do varejo alimentar, Levy e Weitz (2000, p. 47) e Parente (2000, p. 31) propõem uma classificação para os diversos formatos no varejo alimentício, apresentados na imagem a seguir:

Quadro 2: Varejo Alimentício - Tipos de lojas

Tipos de lojas	Espaço físico em m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Seções
Bares e mercearias	20 – 50	300 / 500	1 / 3	Mercearia, lanches e bebidas / Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padarias e minimercados	50 – 100	1.000	1 / 3	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches / Mercearia, frios, laticínios, bazar
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, bazar.
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar.
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos.
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos.
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos.

Fonte: Parente,2000,p.30

Em relação às empresas que atuam nesse setor no Brasil, a maior parcela é constituída de micro e pequenas empresas, sendo 47% das organizações atuantes são microempresas e 38% são pequenas empresas de acordo com pesquisas realizadas pela Serasa Experian (2013).

Essa pesquisa possui seu foco em empresas tipo supermercado, englobando os compactos e convencionais, nesse aspecto vale salientar o conceito de supermercado:

“Um supermercado é um estabelecimento de venda a varejo com muitas seções que vende alimentos e outras mercadorias de sua total propriedade ou por meio de concessão, com estacionamento apropriado e que tem uma receita mínima de 250.000 dólares ao ano”. As seções trabalham com base no autosserviço (ZIMMERMAN apud BARBOSA,2005)

Com relação ao setor supermercadista brasileiro, dados da revista SUPERHIPER (2013) apontam que os supermercados representam 46,4% das lojas de autosserviço com 38,8 mil lojas, com faturamento de R\$ 242,9 bilhões, um aumento real de 2,3% em relação ao apurado em 2011, quando o segmento faturou R\$ 237,4 bilhões. Esse tipo de loja brasileira apresenta características semelhantes como alto giro e baixa margem de lucro, buscando manter preços competitivos.

A evolução do varejo alimentício brasileiro só veio ocorrer na década de 50, antes disso, as trocas foram as primeiras atividades comerciais que, de forma rudimentar, ocorriam através de comerciantes que viajavam pelo território brasileiro vendendo suas mercadorias. No século XIX houve o início do desenvolvimento do varejo nacional, com indícios dos primeiros estabelecimentos comerciais, que ofertavam produtos importados. Uma das lojas pioneiras foi às lojas Pernambucanas, fundadas sob outro nome, em 1906.

Após a “explosão” no crescimento urbano, surgiu o primeiro supermercado nacional, o Sirva-se, em 1953, criado pela Souza Cruz na cidade de São Paulo. Vale destacar que as lojas pioneiras, no Brasil, no sistema *self-service* foram as lojas Americanas, no Rio de Janeiro, por volta de 1952 (LAS CASAS, 2000).

Na década de 60 os supermercados foram oficializados dentro do setor varejo alimentar. Posteriormente, as empresas se modernizaram, incorporando tecnologias criando identidade, passando a ser um forte segmento econômico nacional. A Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (1993) estima que em 1968 o País possuía cerca de 1.714 lojas supermercadistas.

Na década de 70 houve o crescimento dos setores de eletrodomésticos com a criação das Casas Bahia e Ponto Frio, entre outros. No setor de supermercados o Pão de Açúcar

iniciava suas atividades. Em 1966 havia 992 supermercados no Brasil, dez anos depois o número superou as 7000 empresas (ABRAS,1993).

Com o Plano Real na década de 90 o mercado varejista brasileiro passou dificuldades para se adaptar as mudanças econômicas. Só quando a economia se estabilizou, verificou-se o aumento no poder de compra da população e mudanças no comportamento do consumidor foi que o varejo voltou a crescer (SESSO FILHO, 2003).

Após essas mudanças o Brasil se tornou atrativo para as grandes redes estrangeiras que vieram a se instalar no país com preços mais baixos e com uma estrutura maior do que as empresas brasileiras. Essa nova configuração, levou a concentração do setor de varejo de alimentos no Brasil, exigindo das empresas nacionais reação para sobreviver no mercado. A alternativa para muitas pequenas empresas do setor foi a participação em redes de colaboração. Por isso a importância dessa forma organizacional para o setor de alimentos nacional, principalmente para as PME's desse setor.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, a metodologia embasa o estudo e guia o pesquisador até os resultados almejados. Em sequência, são expostos, a Caracterização da Pesquisa, Ambiente de Pesquisa, Sujeito e Amostra da Pesquisa, Técnicas de Pesquisa e Coleta de Dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para qualificação dessa pesquisa serão utilizadas as contribuições de Gil (2002) e Vergara (2010). Essa última autora (VERGARA, 2010) classifica pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Nessa abordagem, a presente pesquisa em função de seus fins, ou objetivos, tem caráter descritivo. Para Gil (2002) as pesquisas descritivas visam descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, possuem técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas.

Considerando que para atingir o objetivo geral da pesquisa de “analisar a estrutura e a forma de gestão da Rede Smart para obter ganhos competitivos para as empresas participantes” será necessário descrever sua estrutura e forma de funcionamento, bem como coletar informações das empresas participantes para verificar os benefícios percebidos, este estudo atende à definição de “pesquisa descritiva que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Quanto aos meios, a pesquisa consiste em um estudo de caso, realizado na Rede Smart, buscando aprofundamento e detalhamento dessa uma unidade. Yin (2001) destaca o pouco controle que o pesquisador possui sobre o evento, no estudo de caso, por ser um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real.

3.1 Ambiente de pesquisa

Afim de, atender os objetivos da pesquisa, o ambiente de pesquisa deste estudo constituirá na rede Smart de Supermercado, especificamente no Polo regional de Feira de Santana-Bahia, rede pertencente ao Grupo Martins. Para realizar a análise, foram pesquisadas empresas participantes desse Polo, no total de cinco, em uma população de 42 empresas, escolhidas de forma não probabilística, inicialmente em função de sua concordância em participar da pesquisa. As empresas foram convidadas segundo alguns critérios, como tempo de participação na rede, tendo em vista que todas as empresas participantes possuem mais de um ano na Rede, apresentando já resultados em virtude da aliança e com faturamento maior que um milhão de reais anuais. Além disso, a amostra buscou estudar empresas situadas em cidades distintas para contemplar realidades diversas. Dessa forma a amostra dessa pesquisa é do tipo intencional, formada pelos critérios de acessibilidade e tipicidade.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas responsáveis por cada empresa participante da amostra, os proprietários das empresas da amostra. Além dos responsáveis pelas empresas foi entrevistado o supervisor do Polo, com a finalidade de obter informações sobre os atributos da rede e os mecanismos de gestão utilizados na rede Smart. Para preservar a identidade das empresas participantes, serão utilizadas as letras A, B, C, D e E para identificação das mesmas nessa pesquisa, em substituição a sua razão social.

O supervisor do polo foi escolhido como sujeito da pesquisa por ser responsável por operacionalizar as atividades da rede neste polo, manter o alinhamento entre a rede e as empresas, entre outras atribuições.

3.3 Tipos de dados utilizados e forma de tratamento

Após a revisão da literatura, foi escolhido o modelo de Bortolaso (2009) para guiar a coleta e tratamento dos dados do Polo da Rede Smart que tem sede em Feira de Santana –BA. Esse modelo estabelece seis critérios de avaliação da gestão de uma rede, estratégia, estrutura, coordenação e liderança, processos, relacionamentos e resultados.

O critério “resultados” será analisado a partir do modelo de Balestrin e Verschoore(2008)que explora cinco benefícios, Escala e Poder de Mercado; Acesso a soluções; Redução de Custos e Riscos; Relações Sociais; Aprendizagem e Inovação. Esses dois modelos formam a base teórica utilizada na construção do roteiro de entrevistas (em anexo) que foi aplicados para coleta de dados primários junto aos responsáveis pelas empresas pesquisadas.

Para coleta de dados com o supervisor foi elaborado com base nas variáveis de Bortolaso (2009) notadamente buscando investigar os critérios de gestão presentes na Rede e a forma de operacionalização de suas atividades. Dados secundários foram utilizados como complemento a essas informações, na forma de documentos formais da Rede, informações do setor supermercadista brasileiro etc.

A estrutura dos questionários foi construída, com questões fechadas (para a escolha de uma ou mais alternativas e para enumerar em grau de importância) e abertas que possibilitaram comentários, sugestões e críticas dos entrevistados.

As entrevistas com os associados foram realizados em janeiro de 2014, em cinco cidades distintas, com um tempo médio de duração de 40 minutos, nesta ocasião o pesquisador pode realizar uma observação não participante do funcionamento e da estrutura da empresa, agregando essa observação como complemento às análises dos dados coletados.

Com relação à entrevista com o supervisor da Rede, devido à incompatibilidade do período dedicado a aplicação do questionário, foi enviado um e-mail com o questionário para preenchimento e devolução também por e-mail. As dúvidas surgidas foram solucionadas via ligação telefônica.

Após a coleta de dados, o tratamento das informações recebidas ocorreu de forma qualitativa, não havendo tratamento estatístico de dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização da Rede Smart e do Polo de Feira de Santana-BA, descrevendo aspectos de sua estrutura de funcionamento e forma de gestão. Também são analisados os ganhos competitivos resultantes da participação das empresas pesquisadas na Rede e, indicadas oportunidades e desafios para o desenvolvimento do Polo de Feira de Santana- BA.

4.1 Caracterização da Rede Smart e composição do Polo de Feira de Santana - BA

A Rede Smart de Supermercados foi criada em 2000 pelo Grupo Martins, maior atacadista brasileiro (SMART,2013). A Rede Smart é formada por pequenos e médios varejistas, que buscam a associação para alcançar objetivos que, de forma individual, teriam muita dificuldade ou não conseguiriam alcançar. A Rede Smart funciona como a marca do grupo de empresas varejistas associadas ou a “bandeira” para identificar as lojas do grupo. A proposta da Rede Smart é dar suporte às empresas associadas nas áreas de marketing, logística, treinamento e apoio financeiro.

No início de suas atividades a Rede Smart solicitava condições aos filiados como, propensão ao desenvolvimento, volume de compras no Martins, flexibilidade para mudanças nas instalações e pagamento relativo às taxas de adesão e administrativa, porém não exigia dos associados exclusividade das compras no Martins (CREGO E ESTEVES, 2006).

Atualmente a rede não determina o volume de compra a ser realizada no atacadista Martins, porém continua avaliando se as empresas são flexíveis às mudanças e pagamentos de taxas. O processo de associação à Rede Smart tem início na seleção das empresas ingressantes. A adesão de uma empresa exige um investimento de cerca de 10 mil reais pagos a mesma, além da reforma e padronização da loja nos padrões da Rede Smart. Após a adesão, o associado mensalmente paga uma taxa de filiação, de acordo com o faturamento de sua loja. Essa taxa pode variar de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.200,00. O valor da taxa para cada empresa ainda pode variar de acordo com o volume de compra de produtos de marca própria, ou em função

de algum acordo comercial com o Grupo Martins, em função de compra de produtos ponta de gôndola. Todas essas possibilidades reduzem o valor da mensalidade de uma empresa associada.

Com relação à estrutura, a Rede Smart é gerenciada por uma diretoria geral. Em segundo nível de gestão, há a gerência comercial, a gerência de marketing/administrativa e quatro gerências de operações, que são responsáveis pelas atividades de regiões específicas do país. Os Polos são centrais administrativas que possuem a responsabilidade de dar suporte a certa quantidade de empresa de uma localidade. Cada Polo possui um escritório, um supervisor, um ou dois negociadores e auxiliares administrativos que têm a responsabilidade de alinhar as metas das empresas associadas com as metas da Rede Smart, além de se constituírem como canal eficiente de comunicação.

A Rede Smart não possui autoridade sobre as decisões gerenciais das filiadas. Inclusive, a marca original continua existindo em conjunto com a marca da Rede Smart. Todavia, após a finalização do processo de adesão o associado tem a sua disposição vários serviços ofertados pela rede. A seguir são apresentados os serviços disponibilizados aos associados da Rede Smart, conforme listado no Guia Smart (2013):

SOLUÇÕES DE MARKETING: As Soluções de Marketing ofertadas pela Rede Smart buscam: aumentar o fluxo de clientes; fidelização e satisfação do consumidor; e, reforço da imagem da marca. Essas soluções podem ser implementadas na forma de:

- Campanhas Promocionais: Ocorrem doze campanhas anualmente na rede, sendo a do Natal e Aniversário da Rede as principais.
- Mídia Nacional: Merchandising; ações sociais; vídeo transmissão de ofertas.
- Jornal de Ofertas (Tabloide): Cada loja pode receber até 2 milheiros de jornais mensalmente.
- Móbiles e Cartazes de Preços: Todos os meses os filiados recebem materiais para decorar as lojas.
- Peças Extras: A rede disponibiliza download de modelos para banners, outdoors, camisetas etc. com a marca da rede.
- Guerrilhas Promocionais: Ações de curta duração, feita baseada nos hábitos de compra do consumidor. Exemplo: semana quinta-filé.

E-COMMERCE O SMART NA INTERNET: A Rede Smart oferece aos seus filiados meios para alcançar seus clientes por meio do comércio eletrônico, visando aumentar a confiança do

consumidor, reconhecimento da marca, comunicação direta com o consumidor, além disso, o filiado ganha comissão por vendas realizadas virtualmente. Essas soluções podem ser implementadas na forma de:

- Estratégia de Abordagem: Trabalha compra por impulso em conjunto com venda cruzada, a partir do selo de desconto disponível em produtos expostos no site, os clientes ganham desconto no momento em que realiza a compra dentro de uma das lojas da rede.
- Site da Rede: O site oferta produtos, além de, indicar a empresa filiada à rede mais próxima do consumidor.

SOLUÇÃO COMERCIAL :As soluções comerciais disponíveis aos filiados da rede, propõem obter benefícios distintos. Os dois primeiros serviços têm como objetivo oferecer, ações exclusivas da indústria, atendimento personalizado, fornecimento de equipamentos e bônus de desempenho. Essas soluções podem ser implementadas na forma de:

- Produtos Smart: A compra de produtos de marca própria por parte dos filiados propicia a fidelização da marca.
- Parcerias: Parcerias realizadas com líderes do mercado como Ambev e Redbull que garante promoções exclusivas e melhores preços aos filiados.

Já os serviços de Compras coletivas e Gestão de Acordos Comerciais – GAC, tem como propósito planejar melhor as compras, proporcionar visão nacional com ação local, guiar ações coordenadas e alcançar melhores negociações por volume.

- Compras Coletivas: São compras de grande porte realizadas com o consenso dos filiados que garante maior com expressão junto aos fornecedores.
- GAC: Abastecimento das lojas, a partir de acordo assinados com fornecedores, em que, o associado é remunerado.

Por fim, o serviço de Suprimentos que possui a finalidade de reforçar a imagem da rede, maximizar o trinômio qualidade-custo-benefício, e a realização de compras sobre demanda, além de reduzir o estoque.

- Suprimentos: A rede disponibiliza por meio da Martins, suprimentos como sacolas padronizadas, balança, carrinhos, etc.

SOLUÇÃO FINANCEIRA: Os serviços que apoia a Solução Financeira tem o propósito de aumentar o fluxo de clientes nas lojas associadas, fidelizar e satisfazer o consumidor e remunerar o filiado por transação efetivada.

- **Cartão da Rede:** O cartão da rede oferece taxas menores e limites, de acordo, com o perfil do cliente.
- **Seguro Loja:** Em parceria com o Tribanco a rede criou o Seguro Empresarial em Grupo, seguro possui cobertura básica incluindo incêndio, raio, explosão etc. Além de coberturas opcionais como danos elétricos, despesas fixas, alugueis, impacto de veículos e etc.
- **Correspondente Não-Bancário:** Conhecido como **PAGUE AQUI SUAS CONTAS**, os clientes podem pagar contas de luz, água, telefone e boletos bancários em geral.

SOLUÇÃO TECNOLÓGICA: Englobam os serviços que fornecem serviços tecnológicos que visem facilitar as atividades das filiadadas, cada serviço possui benefícios específicos apresentados abaixo:

- **Tecnologia de Transferência De Fundos – TEF:** Permite ao consumidor pagar as compras no cartão de crédito ou debito usando tecnologia via satélite. Benefícios: Evita filas nos caixas; Impede fraudes, agiliza a operação de loja.
- **Consulta Cheque:** Acesso da loja, ao Cadastro de Cheque sem Fundos (CCF) e ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) por meio do TEF. Benefícios: Recebimento de cheques de forma segura, rápida e prática, informações sobre ocorrências de cheques.
- **Recarga de Celular:** O associado vende a recarga diretamente do check -out por meio do TEF. Benefícios: Comodidade ao consumidor; aumento do fluxo de pessoas nas lojas.
- **Conciliação Cartão:** Permite ao associado verificar detalhada das transações feitas com cartão de crédito e de débito. Benefícios: Controle do fluxo de caixa; Precisão e segurança das operações com cartões; Agilidade e segurança na operação de loja.

SOLUÇÃO OPERAÇÃO DE LOJA: Englobam todas as atividades diretamente ligadas a operacionalização das lojas e sua estrutura.

- **Loja Ideal:** A loja ideal envolve aspectos como: exposição, categorias de produtos. Abastecimento, programação visual, equipamentos etc.

Benefícios: Loja moderna, bem estruturada, atrativa e competitiva; Crescimento de vendas; Lucratividade; Fidelização dos consumidores.

- Incentivos Operação em Rede: Pacote de incentivos qualitativos convertidos em crédito (R\$). Benefício: Redução do valor da mensalidade.
- Smartgol: É uma ferramenta dentro dos conceitos da loja ideal. Benefício: Melhoria na imagem da loja.
- Supervisor de Operações: Figura indispensável para a construção de lojas no formato “loja ideal”. Benefício: Melhoria nas operações das lojas; Condução da reunião mensal; Ações para fidelizar o cliente; Estratégia para o aumento das vendas e da rentabilidade.

Todos esses serviços estão disponíveis para os associados da Rede Smart, independente do Polo que ele pertence, esse portfólio e todas as atividades que o apoiam, guiam a Rede Smart para alcançar sua missão de “Promover o desenvolvimento e crescimento sustentável do filiado a Smart.” Com esta proposta, a Rede Smart alcançou a marca de maior rede de supermercados do Brasil, contando com 900 lojas filiadadas, em 23 estados em 2013 (SMART, 2013).

4.1.1 Composição do Polo de Feira de Santana –BA

O Polo de Feira de Santana possui 42 empresas associadas, sendo o ponto inicial da formação da Rede Smart, no ano de 2001. A prospecção inicial objetivava incorporar empresas de cidades circunvizinhas a Feira de Santana, local da sede do Polo. Todavia, a expansão da Rede se direcionou para o interior do Estado da Bahia.

Atualmente, o Polo possui uma estrutura física, com salas para comportar a diretoria do mesmo, na cidade de Camaçari – BA, essa estrutura é compartilhada com outros polos da Rede Smart do estado da Bahia. As empresas associadas ao Polo de Feira de Santana são varejistas de alimentos, do tipo supermercados, com diferentes características e porte. Em função disso, há diferenças de demandas gerenciais entre as associadas, levando o Polo a criar estratégias específicas para atender as necessidades de cada uma.

É possível a associação de novas empresas nesse Polo. O processo de prospecção de empresas ocorre de várias formas: pode ser em função de convite feito pela gestão do Polo e aceito pela empresa convidada; pode ser por uma solicitação por parte do empresário aceita pela gestão do Polo; e, pode ser por indicação de algum membro associado.

As relações comerciais e interações mantidas entre as empresas associadas e entre essas empresas e a gestão local do Polo acontecem de forma harmônica, não ocorrendo situações de oportunismo. O processo de compras coletivas se inicia quando os negociadores da rede procuram as empresas produtoras de alimentos, suas fornecedoras, em busca de preços baixos. Quando os negociadores encontram as melhores oportunidades para os associados, elas são expostas em reuniões mensais aos associados que decidem com quais empresas o Polo negociará. Com o aval dos associados, as negociações são retomadas para fechamento de pedidos de compras. As reuniões mensais possuem pautas específicas, entretanto assuntos relacionados a campanhas promocionais, compras coletivas, oportunidades de negócios são os assuntos que possuem maior foco.

Além das reuniões mensais que propicia a interação entre os associados como: visitas técnicas as centrais de distribuição e outras empresas do setor; confraternizações; viagens e visitas a feiras; cursos e palestras; espaço eletrônico. A comunicação com os associados ocorre sempre que necessário.

A respeito dos, fatores que mais pesam nas negociações com fornecedores, o de maior importância são os melhores preços, seguido pela prioridade de entrega. Com relação às ações da Rede que mais trazem benefícios aos associados tem-se o auxílio na área de Marketing e Comunicação e a redução de Custos de transação, além da maior poder de barganha com os fornecedores.

O objetivo da rede é ser reconhecida como a maior e melhor rede de associação do Brasil. O maior desafio é fazer com que cada empresário entenda a velocidade do varejo e busque se profissionalizar. Nesse sentido, a avaliação dos critérios, Estratégia, Estrutura, Processos, Relacionamento, Liderança e Coordenação e, Resultados, propostos nessa pesquisa permite explicitar os mecanismos e planos de ação utilizados pela gestão da Rede no Polo de Feira de Santana para alcançar esses objetivos. A avaliação da forma de gestão do Polo com base nesses critérios é apresentada no tópico seguinte.

4.2 Forma de gestão da Rede Smart/ Polo de Feira de Santana

A forma de gestão da Rede Smart segue o mesmo padrão para todos os Polos que a compõem. As informações abaixo foram coletadas junto ao gestor do Polo de Feira de Santana –BA mas representam o padrão de gestão da Rede.

Estratégia – A Rede Smart possui um planejamento formal, que abrange alguns pontos específicos, como expansão da rede, negociação com fornecedores de grande porte, parcerias estratégicas, logística, tecnologia e inovação. As ações estratégicas da Rede Smart são formuladas, a partir das necessidades percebidas dos varejistas, com as informações que os supervisores repassam para a central da Rede em Minas Gerais. Vale destacar, o alinhamento de todos os Polos, para alcançarem os objetivos desejados pela central da rede, com o propósito de apoiar o planejamento do nível estratégico da rede.

O alinhamento da rede e das empresas associadas, em campanhas promocionais da rede, é imprescindível para que todas as empresas recebam as mesmas informações e os materiais de apoio à promoção, além de que, as empresas necessitam repassar os objetivos para seus colaboradores, as campanhas promocionais são planejadas com muita antecedência, para que não haja problemas.

O planejamento da rede é feito orientado a alcançar em logo prazo seu propósito de ser reconhecida como a maior e melhor rede associativista do Brasil, através de uma maior integração de todos e melhor execução do ponto de venda. (REDE SMART, 2014)

O grande desafio da rede, no critério estratégia é o alinhamento com as empresas associadas, atualmente todas as lojas pertencentes do polo de Feira de Santana estão com suas lojas com as fachadas padronizadas, porém falta um trabalho mais intensivo no cartão da rede e na oferta de produtos de marca própria por parte dos associados.

Estrutura - A estrutura física do Polo de Feira de Santana, como já explanado possui sua sede na cidade de Camaçari-Bahia, cidade que também se localiza uma das centrais de distribuição da rede, o Polo conta com um supervisor de operação, dois negociadores e dois assistentes administrativos. O Polo ainda possui apoio dos representantes do Tribanco, que sempre participam das reuniões da rede e os representantes da Martins, mesmo não pertencente à Rede Smart, funcionam como canal para passar informações para os associados.

Vale destacar a diferença que distingue a Rede Smart de outras redes de mercados de bairros, a gestão da rede não é feita por um supermercadista, a diretoria da Rede Smart é formada por pessoas que não possuem cargos em empresas associadas.

O polo usufrui de salas de reuniões em hotéis, principalmente em Feira de Santana onde são realizadas as reuniões mensais, a escolha dessa localidade, justifica-se pela a proximidade com os associados.

A rede Smart, também disponibiliza um portal na web, restrito aos associados, onde os filiados podem verificar informações sobre compras, promoções, e podem se comunicar com mais rapidez com os responsáveis pelo Polo.

Liderança - A figura de líder do Polo de Feira de Santana é o Supervisor de Operações, ele é o responsável direto pelos resultados que o polo alcança, incluindo a responsabilidade de alinhar as estratégias das filiadas com as da rede, criar um ambiente que favoreça a troca de informações.

O acompanhamento de cada empresa associada é feita individualmente, as necessidades e o perfil de cada associado se distingue, logo a forma de lidar com cada filiado deve ser diferente, para que a rede possa ajudar as empresas.

Vale saliente que o poder do Supervisor de Operações é restrito, algumas decisões são realizadas pelo diretor de região, ou vem da central em Minas Gerais, desta forma o supervisor possui a função de transmitir as informações para os associados.

Como já explanado nesta pesquisa, as decisões de compra coletiva são realizadas pelos filiados, assim, a diretoria do Polo possui a função de oferecer possibilidades para os associados.

Coordenação - A estrutura de coordenação do polo de Feira de Santana, é realizada baseada em instrumentos modelos para todos os polos, a fim de controlar e padronizar todas as atividades. Existem instrumentos contratuais que servem de base para tomada de decisão e para esclarecer os direitos e deveres da rede e dos filiados, entretanto o supervisor da rede não delimitou quais são os instrumentos, contudo os associados revelaram a existência de um contrato formal para se associar a rede e um contrato de compra de mercadoria com a Martins.

Já sobre instrumentos como estatuto social, regimento interno e código de ética não ficou claro a existência desses contratos.

O Polo busca informar os associados sobre as novidades do setor alimentício e sobre os concorrentes, a interação entre os setores da Rede Smart é fundamental para que os filiados recebam as informações de forma eficiente.

O maior problema encontrado nesse critério é a ausência dos filiados nas reuniões mensais, isso impacta diretamente no andamento das atividades, também prejudica a interação entre os membros e faz com que muitas vezes poucas empresas tomem decisões que influenciam todas as empresas filiadas.

Processos - Com uma estrutura hierarquizada na rede Smart, processos formais e claros a todos os participantes da rede, faz com que os processos da rede, ocorram de forma mais rápida, como também faz com que todos os polos da rede, realizem etapas semelhantes no desenvolvimento de suas empresas, e disponibilize os mesmos serviços aos seus filiados.

Um dos processos citados pelo supervisor do polo é o de negociações com fornecedores ele descreve: “Primeiro é feita uma previa consulta dos negociadores com a indústria onde buscamos o preço justo para que o Filiado compre, tendo a participação de todos, logo após, partimos para a renegociação com a indústria”.

O processo de entrada de novos filiados, também é um processo que tem por base, contratos formais e etapas bem definidas que garante os direitos e deveres das empresas e da diretoria da rede.

Já sobre os processos envolvidos na comunicação entre os membros e a rede, o supervisor afirma que a comunicação com os filiados é efetiva e ocorre sempre que necessários, esclarece também os canais de comunicação usados na rede, telefone, e-mail, reuniões mensais, além de o site oferecer espaço para sugestões e críticas para os associados, as visitas as empresas também é realizado, de acordo com a demanda. O site também oferece um espaço restrito em as empresas podem realizar compras, e verificar o valor das suas mensalidades e o pagamento de fornecedores.

Relacionamentos - Com relação às parcerias externas, excluindo com fornecedores, o Polo não realiza parcerias com organização não governamentais, governo, universidades e outros órgãos. As parcerias ocorrem dentro do SIM, como a Universidade Martins de Varejo e programas de cunho socioambiental, educacional e cultural realizado por meio do Instituto de Alair Martins.

Já sobre o relacionamento interno, ficou claro após as análises das entrevistas dos associados que o contato entre os filiados, ocorre com mais intensidade com empresas que se situam perto uma das outras. Porém de acordo com os filiados do polo, a ausência de momentos que propiciam a interação dos membros além das reuniões mensais, entretanto o supervisor afirma que o polo realiza atividades que propicia a integração, ocasiões essas assinaladas como: visitas técnicas as centrais de distribuição e outras empresas do setor; Confraternizações; Viagens e visitas a feiras; Cursos e Palestras; Espaço eletrônico.

Resultados - O ultimo critério se refere aos resultados alcançados pelas empresas associadas à Rede Smart. Esse critério será avaliado de forma detalhada no tópico a seguir, com base na percepção dos ganhos decorrentes da participação das empresas pesquisadas na Rede Smart.

4.3 Identificação dos benefícios obtidos pelas empresas participantes da Rede Smart/ Polo de Feira de Santana

4.3.1 Empresa A

Fundada em 1984, a empresa A possui 16 pessoas no seu quadro de funcionários e três *check-outs*. Entrou na rede Smart a 5 anos, após a ameaça de uma grande rede de varejo que estaria vindo se instalar na cidade. O associado relata que visualizou na rede a oportunidade de acesso a preços melhores para que pudesse concorrer a provável ameaça.

Nesses 5 anos, a empresa vem usufruindo de benefícios proporcionados pela rede, o associado enumera que o principal benefício, vem sendo o acesso a um maior *mix* de produtos com preços melhores, em seguida acesso a novos fornecedores e mercados, em terceiro lugar maior barganha com os fornecedores.

O associado descreve outra vantagem auferida pela rede, como o fornecimento do Kit TEF (Transferência eletrônica de fundos) que permitiu a empresa sair na frente dos concorrentes como também atender a lei federal que obriga as empresas a possui o TEF.

Com relação aos ganhos alcançados em negociações com os fornecedores, a empresa obteve melhores preços; melhores prazos de pagamento; prioridade de entrega e melhores condições de pagamento em ordem de grau de importância.

Conforme o associado, a rede oferece garantia ao credito a partir do Tribanco, banco pertencente ao SIM que oferece financiamentos, empréstimos, descontos entre outros serviços. Outro serviço citado, a prospecção e divulgação de oportunidades, viabilizar aos associados a ter acesso mais rápido que os concorrentes a oportunidades que proporcionam o crescimento das empresas.

De acordo com o proprietário o aumento do faturamento da loja superou os 100% desde a entrada na rede, porem ele estima que somente 20% refere-se a parcela de contribuição da rede na empresa, esse aumento sucedeu principalmente ao jornal de oferta, cartão da rede e padronização da loja.

A padronização da empresa e a gestão da marca Smart, viabilizaram novas parcerias fora da rede e aumentou o número de clientes, alega o associado.

Acerca, da comunicação entre os membros associados, o proprietário afirma que somente ocorre nas reuniões da rede em torno de problemas coletivos dos associados, entretanto a rede vem buscando criar novos espaços de interação através de confraternizações. A respeito de, troca de informações o associado tem reservas a alguns participantes da rede, porem compartilha informações, o mesmo descreve que essa troca de informações ocorre com mais frequência com empresas mais próximas geograficamente da dele.

No que se refere, ao contato com a diretoria da rede é frequente, há troca de informações constantemente revela o associado, as informações são repassadas via e-mail e o contato com a diretoria ocorre nas visitas a empresa e nas reuniões mensais da rede.

As discussões da rede são em torno de campanhas promocionais e compras coletivas, alguns assuntos são pré-determinados, cita o associado, outros surgem durante a reunião. Todos os membros possuem o mesmo poder de decisão e a mesma liberdade de falar, porém existem empresas que interagem mais que outras. Percebe-se a ausência de críticas de uma grande parcela de empresas, no momento de tomada de decisões durante as reuniões. De forma geral, considera as reuniões pouco produtivas, por isso cita que já faz alguns meses que não comparece as reuniões.

Quando questionado sobre a satisfação com a Rede Smart, o associado menciona que não este nem satisfeito nem insatisfeito, declara que sua insatisfação é provinda da falta de treinamento, falta sinergia entre as empresas, percebe que existem empresas que não estão padronizadas, e sua satisfação é provinda do fornecimento do jornal de ofertas, o TEF e informações que agregam a empresa.

As desvantagens da aliança é visualizada, na alta taxa mensal que a empresa paga para se manter associada, o valor dessa taxa é diferente entre as empresas, o associado descreve que o cálculo desse valor não é bem elaborado, pois há empresas na rede que faturam superior a ele e pagam o mesmo valor, de acordo com o associado deveria ser diferente o valor, feito proporcionalmente com o porte da empresa. Outra desvantagem foi a promessa de treinamentos para os funcionários da empresa que não vem ocorrendo.

O filiado relata também que o jornal de oferta precisa ser mais bem construído, pois a escolhas dos produtos que serão expostos não está sendo feita visualizando os melhores produtos. Ele cita, que falta parcerias com grandes indústrias, a fim de, negociar melhores preços e trazer novos produtos para as empresas.

No tocante, aos desafios que a rede necessita ultrapassar, o filiado expõe que a Rede Smart precisa ampliar os produtos de marca própria e torna-los competitivos á marcas tradicionais, padronizar a margem de lucro e tributação dos preços a partir de pesquisa de mercado, como também melhorar o serviço do cartão da rede para que não haja mais transtornos.

De forma geral a rede aos poucos vem cumprindo com os objetivos para o qual foi criada, muita coisa ainda tem que ser melhorada, principalmente os treinamentos de pessoal que não estão sendo realizados, acrescenta o associado.

Quanto às metas de imediatas que a rede deve atingir, a empresa acredita que a rede deve focar na melhoria do jornal de ofertas e buscar novos produtos e melhores preços para ofertar para os associados.

4.3.2 Empresa B

Com 15 anos de história esta empresa conta com 10 colaboradores e 3 *check-outs*, a inserção na rede ocorreu em 1999, o supermercado possui um abatedor em suas dependências, o proprietário além de gerenciar esta loja possui mais uma loja de varejo alimentar e outra que estar em construção.

O proprietário conta que resolveu filiar-se a uma rede, para manter-se competitivo e por perceber a importância de pertencer a um grupo empresarial.

Os benefícios provindos dessa aliança, são citados pelo associado como acesso a novos fornecedores, aprendizagem de novos conhecimentos e acesso a um mix de produto maior e com melhor preço, em ordem de importância. Em relação aos benefícios obtidos junto aos fornecedores o parceiro enumera em grau de importância 1- Melhores preços; 2- Melhores prazos de pagamento; 3- Melhores condições de pagamento; 4- Prioridade de entrega; 5- Outros.

No que se refere aos serviços, o associado percebe que a rede fornece suporte na área de Marketing, com o jornal de ofertas, campanhas promocionais, gestão da marca e imagem da loja, outro serviço são os treinamentos e consultorias, ele cita que sua empresa usufruiu de treinamentos quando ingressou na rede, porém sente falta de mais treinamentos para sua equipe.

A aliança com a rede Smart possibilitou o aumento de 25 a 50% no aumento do faturamento da empresa, alega o proprietário, uma grande parcela desse aumento é proveniente do jornal de ofertas. Infelizmente o cartão da rede não obteve o mesmo sucesso na

empresa, pois o concorrente já trabalhava com cartão da mesma bandeira da rede, com isso os clientes ficam impossibilitados de adquirir o cartão da Rede Smart. Desta forma, a padronização da empresa e a gestão da marca resultaram em novas parcerias fora da rede e aumentou o número de clientes.

Conforme a empresa a comunicação com os outros associados da rede é falha. Não há interações diretas entre os associados, devido à falta de interesse/confiança entre os associados, segundo o proprietário o distanciamento das empresas é claro, a comunicação se resume as reuniões mensais e as tentativas de confraternizações da rede, o mesmo tem reservas com relação a alguns participantes da rede, porém compartilha informações, ressalta também que se houvesse mais entrosamento entre os associados, os mesmos poderiam fortalecer a marca, além de agregar conhecimento as empresas.

Já referente a comunicação com a diretoria da rede, segundo o associado também é falha, devido ao grande número de associados; falta apoio as dificuldades específicas da empresa. Ele pontua que as informações são compartilhadas através das reuniões periódicas, essas reuniões além de repassar as informações tem seu foco nas decisões referente as compras coletivas dos associados. Quando questionado sobre o poder de decisão das empresas, ele esclarece que algumas empresas possuem mais influência que outras, principalmente as empresas que compram mais, possuem maior peso na tomada de decisão.

O associado se mostra satisfeito com relação ao jornal de ofertas e com o TEF, porém insatisfeito com a negociação de preços, logística e a falta de cursos de qualificação. Segundo ele, outros fornecedores fornecem o mesmo produto com preços menores do que são ofertados pela rede, como também os produtos de marca própria possuem valores maiores que os produtos de marca tradicional e o *mix* de produtos de marca própria ainda são reduzidos. No tocante, logística ele afirma que os produtos pedidos na Martins chegam com atrasos, diferente do proposto com a associação de ter preferência nas entregas.

O proprietário não visualiza desvantagens na associação a rede, cita que a rede tem muito a crescer e muitas falhas, porém não as denomina desvantagens se comparado a outras empresas que não estão associadas a Rede Smart.

Quanto aos principais desafios, a empresa pontua a redução do valor da taxa mensal para isso verifica que a rede necessita cortar custos desnecessários, e enfatiza o aumento de *mix* de produtos e o aperfeiçoamento da logística.

De acordo com o proprietário, a Rede Smart vem cumprindo com alguns dos seus objetivos, porém outros objetivos não estão sendo atingido, o mesmo não descreve que objetivos são esses que ele visualiza.

Novamente o associado cita a necessidade do aumento do *mix* de produtos e no aperfeiçoamento da logística da rede, agora sendo uma meta de curto prazo a serem atingidas.

4.3.3 Empresa C

Com 22 anos de atuação, a empresa C se associou a rede Smart no ano de 2011, conta com 16 funcionários e 3 *check-out*, a empresa é familiar e situa-se em uma cidade com pouco mais de 25 mil habitantes, no interior da Bahia.

O ingresso à rede ocorreu no momento em que o proprietário buscava inovar no mercado, seu foco era trazer novidades para seus clientes, como também, melhores preços e aumentar o *mix* dos produtos. Logo, o associado foi apresentado a Rede Smart via a um associado, interessou-se pela rede e resolveu se aliar.

No decorrer desses 3 anos, a Rede Smart vem proporcionando a empresa, aprendizagem e novos conhecimentos; redução de custo de transação; maior poder de barganha junto com os fornecedores e acesso a um *mix* de produtos maior e com melhor preço. Com relação aos benefícios obtidos em negociações com os fornecedores a empresa alcançou, em ordem de importância, melhores preços; melhores prazos de pagamento; melhores condições de pagamento; prioridade de entrega.

O proprietário afirma que obteve um crescimento do faturamento maior que 100%, nesse tempo que está dentro da rede, porém ele estipula que metade desse valor foi alcançado, em virtude dos benefícios que a rede lhe ofereceu, os serviços que mais motivaram esse aumento foram o jornal de oferta e a padronização da loja.

De acordo com o associado, a padronização da empresa e a gestão da marca Smart, acarretaram no aumento do número de clientes, viabilizou novas parcerias fora da rede e trouxe credibilidade para loja, o proprietário busca explicar que isso ocorreu graças a visibilidade da marca no mercado, no momento em que sua empresa se adequou a marca, os clientes e parceiros buscaram a empresa.

Quando questionado sobre os serviços que ele identifica na rede, respondeu que utiliza o serviço de garantia ao crédito, usando o Tribanco para pagamentos de boletos, porém a taxa de juros do banco é superior a outros bancos, impossibilitando financiamentos e empréstimos junto ao banco da rede. Outro serviço citado foi à prospecção e divulgação de oportunidades, as oportunidades de negócio são informadas nas reuniões mensais, quando há oportunidade de compra de mercadoria, eles enviam um e-mail informando ou o revendedor informa.

O suporte na área de Marketing também é referido pelo empresário, as campanhas promocionais trouxeram visibilidade para empresa, o proprietário começou a fazer planejamento dos custos na área de marketing que antes não eram realizados.

No aspecto comunicação com outras empresas redes, o entrevistado conversa que o contato ocorre com mais frequência com empresas próximas geograficamente a dele e a comunicação com as demais se restringe as reuniões da rede. Já a comunicação com a diretoria da rede, ocorre eventualmente, quando surgem problemas/questões específicas, o contato da rede é mais intenso nas reuniões onde há liberdade e maior disponibilidade de ambas as partes para dialogar

Em se tratando das reuniões da rede, o associado aponta que os assuntos mais tratados nas reuniões são as campanhas promocionais, aspectos de como será explorado as campanhas, material de divulgação e premiação, as compras coletivas são bem enfatizadas, durante a reunião são definidos os preços dos produtos que iram para o jornal, são apresentados novos produtos da marca própria, e produtos que estão com preços acessíveis aos associados, por fim são divulgadas as oportunidades de negócios, muitas empresas parceiras expõem seus produtos, e o supervisor atualiza os associados das novidades do mercado supermercadista.

Segundo o proprietário, todas as empresas possuem o mesmo poder de decisão, entretanto, ocorre que algumas empresas usam mais o poder da fala durante as reuniões enquanto outras se mantêm em silêncio. A respeito de como ocorre às trocas de informações, ele afirma que confia plenamente e compartilha informações com os demais integrantes, acrescenta que entende que a troca de experiências entre os participantes agrega muito, pois o outro empresário pode visualizar alguma oportunidade que ele ainda enxergou, porém as decisões estratégicas ele não informa.

Sobre ambiente de interação, o empresário relata que houve uma confraternização em 2013, que também existe um ambiente eletrônico, porém ele não o utiliza, justifica que a criação de momentos de interação é difícil, devido a distância das empresas.

De forma geral, o proprietário não está nem satisfeito nem insatisfeito, relata que sua insatisfação é provinda das muitas falhas na rede, que por não ver resolução dos problemas, deixou de ir às reuniões, pois se dispunha a viajar mais de 300 km para discutir os mesmos problemas, quando questionado que problemas são esses, ele citou o jornal de oferta que vem ofertando produtos desnecessários, e os produtos sazonais que tem maior saída em certas épocas fica fora do jornal.

Outro ponto discutido são os preços de marca própria que são superiores aos produtos da marca tradicional, o empresário esclarece que entende a importância de comprar esses produtos, porém os mesmos estão ficando nas prateleiras sem haver saída.

Logo a satisfação parte dos preços da atacadista Martins que estão bem mais baixos favorecendo ao aumento de volume de compra, e a promoções exclusivas da rede colaboram com o aumento das vendas, relata o associado. Ele enfatiza o uso do TEF via satélite na empresa, em pouco tempo obteve resultados positivos, pois antes a internet local tinha falhas que acarretavam perda de venda, agora com a antena do TEF, o sistema funciona 24 horas sem interrupções.

Enquanto sobre as desvantagens, o associado pontua que atualmente paga uma taxa mensal no valor de R\$2000,00, ele avalia que o valor é alto, se comparado com o que a rede vem oferecendo. Ele afirma que já pensou em sair da rede, pois pensa se usar esse valor para investir em outra área na empresa pode obter melhores resultados.

No que se refere, aos desafios que a rede precisa ultrapassar, o associado visualiza, melhorar o gerenciamento da rede, criar canais de comunicação com a diretoria e entre os participantes, propor momentos de interação, melhoria na logística da empresa, e a busca por novas parcerias com o objetivo de melhorar o *mix* de produtos e os preços. Outro ponto enfatizado pelo empresário é tornar as reuniões mais eficientes, pois se perde muito tempo em pontos que poderiam ser resolvidos rapidamente, além de, que assuntos que não são pertinentes ocupam o espaço, em que se poderia está discutindo as dificuldades que cada empresa.

Na opinião do proprietário, muitos dos objetivos que a rede propõe atingir não estão sendo almejados, expõe que os treinamentos de pessoal não acontecem, falta acompanhamento mais específico em cada loja, também faltam negociações que tragam melhores benefícios aos associados.

A rede deve priorizar, segundo o associado, buscar treinamentos e consultoria para desenvolver as empresas, como também, alcançar novos fornecedores, a fim de, expandir os produtos ofertados no jornal de oferta, e fazer novas alianças com as indústrias visando reduzir os custos da produção de produtos de marca própria, com o propósito de, reduzir o preço final.

4.3.4 Empresa D

Há 3 anos na Rede Smart, a empresa D foi fundada em 1988, hoje conta com 16 colaboradores e 3 *check outs*, a liderança da empresa permanece com o fundador da empresa, que gerencia a empresa junto com sua família.

A associação a Rede Smart, ocorreu em um momento em que a empresa passava por uma crise financeira, o proprietário visualizou na rede a oportunidade de superar as dificuldades. A priori o empresário buscava informações sobre gestão e tecnologia e novas parcerias que viesse a agregar a empresa.

Após a fixação da aliança a empresa teve acesso a alguns benefícios, esses benefícios são enumerados pelo entrevistado em grau de importância seguindo a sequência apresentada: Auxílio na área de Marketing e Comunicação; Aprendizagem de novos conhecimentos; Maior poder de barganha com os fornecedores; Redução de custo de transação; Acesso a um mix de produto maior e com melhor preço, Acesso a novos fornecedores e novos mercados.

A rede Smart, também proporcionou ganhos perante os fornecedores, o filiado pontua em ordem de importância, melhores preços; prioridade de entrega, melhores prazos de pagamento, melhores condições de pagamento e acesso a novos produtos.

No tocante, serviços ofertados pela rede o associado identifica que a rede oferece, prospecção e divulgação de oportunidades, no momento em que as empresas tem acesso a novas tecnologias do setor, prospectam novas parcerias, entre outras oportunidades. Auxílio contábil e técnico, é outro serviço que a empresa usufrui, a rede recomenda serviços de T.I, escritórios de contabilidade, programas de transferência de dados, além de informar as mudanças que ocorrem sobre novas leis e normas do setor, o empresário afirma que esse serviço é de grande ajuda para o controle da empresa.

O suporte na área de Marketing também é apontado pelo proprietário, como um serviço da rede, a empresa faz uso desse serviço na padronização da loja, campanhas promocionais, cartão da rede e as propagandas na mídia nacional, que traz um impacto positivo a loja.

A loja apresentou um aumento no faturamento, após a aliança com a rede de mais de 100%, a realidade é outra se comparada aos anos anteriores à aliança, porém o associado afirma que uma parcela desse aumento é referente ao trabalho da equipe dos colaboradores, não somente da rede.

O associado assinala três mecanismos que impulsionaram o aumento do faturamento, o jornal de oferta, que serve de divulgação tanto dos preços e produtos como da loja, as informações que a rede fornece, auxiliam na tomada de decisão e põem fim a padronização da

loja, que propiciou o aumento da representatividade da empresa no setor, aumentou o número de clientes e trouxe credibilidade para a loja.

No que diz respeito à comunicação dentro a rede, o proprietário relata que o contato entre os associados, é frequente; há troca de informações diretas entre os associados em torno de problemas/questões específicas, porém esclarece que não vem tendo muito contato com as outras empresas, por estar ausente nas reuniões mensais, logo só procura alguma empresa quando precisa de alguma ajuda. Assinala que confia plenamente e compartilham informações com os demais integrantes, o empresário destaca que nas reuniões conversa muito com os demais lojista, a fim de, trazer algo novo para sua empresa. Já, no contato com a diretoria da rede, ele assegura que o contato é frequente, há troca de informações constantemente, os canais de comunicação são via e-mail, chamada telefônica, visitas e reuniões mensais.

Conforme o associado, a reunião mensal é o canal mais usado para divulgar informações, durante as reuniões são tratados assuntos como campanha promocional, são apresentados o material de divulgação, premiações e se discute a melhor forma de trabalhar com a promoção nas lojas. As decisões de compra coletiva ocupam a maior parte da reunião, nesse momento as empresas decidem os preços dos produtos em oferta no jornal, porém a quantidade dos produtos será decidida posteriormente via internet por cada empresário.

O proprietário agrega que nas reuniões, também são tratados assuntos referentes a oportunidades de negócios e ameaças no mercado, a rede busca deixar os associados atualizados sobre as novidades do setor e a atuação das outras empresas do setor. Entretanto, o filiado reconhece que faltam outros ambientes que favoreçam a troca de informações dentro da rede, o contato com os demais lojistas se restringe a um pequeno grupo dentro do Polo.

Em relação ao poder de decisão dos associados, todos possuem o mesmo poder de decisão, não existem privilégios para uma empresa específica, as decisões são tomadas após conformidade com todos, afirma o associado.

De forma geral, o filiado se mostra satisfeito com os resultados alcançados pela aliança formada com a rede, contudo crer que a rede poderia está proporcionando melhores resultados. As campanhas promocionais nacionais tem pouco impacto na cidade da empresa, tendo pouca influência no volume de vendas, a Rede Smart deveria realizar pesquisa para avaliar a viabilidade destas campanhas.

Segundo o proprietário, durante o ano de 2013 quase chegou a se desvincular da rede, pois não visualizava alinhamento de objetivos entre a rede e sua empresa, entretanto outros associados o aconselharam a continuar na rede, e hoje ver que tomou a decisão certa em se

manter na rede. Ele reconhece que se distanciou da rede, entretanto neste ano, irá se comprometer em se tornar mais participativo na rede, e buscar melhorias para sua empresa.

Sobre as desvantagens, o entrevistado diz não possui desvantagem em pertencer a rede se for comparado com as empresas que concorrem com ele na cidade. Quanto aos desafios que a rede necessita ultrapassar, o associado pontua aumentar o mix de produtos, procurar fazer melhores parcerias com fornecedores, melhorar o jornal de oferta.

Quando questionado se a Rede Smart vem cumprindo os objetivos para o qual foi criada, o proprietário relata que aos poucos a rede vem conseguindo atender as necessidades das empresas. Um ponto que vale destacar na fala do entrevistado, é a percepção do mesmo quando menciona que muitos dos objetivos não são alcançados, por negligência dos associados, por não utilizar as ferramentas e informações que a rede fornece, ou por não cobrar a realização de alguns serviços.

No que concerne, as metas que a Rede Smart deve buscar em curto prazo, o associado indica que os desafios já comentados que a rede precisa transpor, são hoje exigências dos associados e deve ser resolvido, o mais rápido possível.

4.3.5 Empresa E

A empresa E foi fundada em 1988, hoje conta com 27 colaboradores e possui seis *check-outs*. A família que gerencia a empresa, já fundou mais dois supermercados na cidade durante esses 26 anos, considerados os maiores supermercados em área da cidade.

A aliança com a Rede Smart ocorreu em 2008, após receber uma visita do supervisor do polo em sua empresa, o proprietário visualizou na rede o canal para conseguir melhores preços e o acesso para melhores negociações com fornecedores.

Conforme o associado, a aliança já lhe proporcionou ganhos que ele enumera em grau de importância, 1 – acesso a um *mix* de produto maior e com melhor preço; 2- maior poder de barganha com os fornecedores; 3- Redução de custo de transação; 4- aprendizagem de novos conhecimentos; 5- Auxílio na área de Marketing e Comunicação; 6- Acesso a novos fornecedores e novos mercados.

Já referente, ao propósito da empresa E obter melhores negociações com fornecedores, ele enumera em grau de importância os resultados que já alcançou 1-melhores preços; 2-prioridade de entrega; 3- melhores prazos de pagamento; 4-melhores condições de pagamento.

Na percepção do associado, a Rede Smart oferta os serviços de garantia ao crédito, via Tribanco, suporte na prospecção e divulgação de oportunidade, referente a compras, novos produtos, tecnologia do setor e parcerias com empresas. Por fim, suporte na área de Marketing, com as campanhas promocionais, divulgação da marca em rede nacional, padronização da empresa.

A associação à rede Smart, proporcionou o aumento do faturamento da empresa E, superior a 100%. Ao completar um ano de parceria com a rede, o associado constatou o aumento de 20% no faturamento da empresa. Os serviços que mais motivaram esse aumento foram o jornal de ofertas, cartão da rede que obteve uma aceitação considerável por parte dos clientes e a padronização da loja que trouxe uma nova imagem para empresa; ainda no aspecto padronização da loja e a gestão da marca ocasionou o aumento no número de clientes e viabilizou novas parcerias fora da rede.

Com relação ao contato com os outros associados à rede, a empresa E mantém contato frequente, ocorrendo troca de informações diretas entre associados em torno de problemas/questões específicas, o contato mais intenso ocorre nas reuniões da rede, e quando o associado precisa de um conselho ou informação busca algum dos associados para ajudá-lo. Já, no contato com a diretoria da rede, ocorre eventualmente, quando surgem problemas/questões específicas, se restringindo as reuniões da rede e eventuais visitas da diretoria do polo.

As reuniões mensais da rede, reuni grande parte dos associados são o momento que é compartilhado as informações, são discutidos assuntos relacionados com campanhas promocionais e as compras coletivas, de acordo com a empresa. Nesta ocasião, as empresas tomam as decisões que iram nortear as próximas atividades da rede, apresentam as dificuldades, e as compras coletivas ocupam grande parte do tempo da reunião, neste momento são apresentados os produtos que viram no jornal de oferta da rede no próximo mês, como também, as empresas decidem qual a margem de lucro que serão postos, conseqüentemente o preço final, as decisões ocorrem de forma democrática cada empresa possuem o mesmo peso para opinar. No processo de troca de informação a empresa E, confia plenamente e compartilham informações com os demais integrantes, a empresa busca nas reuniões buscar alternativas para resolver os problemas que enfrenta, como também compartilha as novidades que vem incorporando na loja.

O associado relata que no trajeto que faz até a cidade em que ocorrem as reuniões aproximadamente 400 km, em que compartilha o transporte com outros associados. A troca de informação é intensa, há liberdade para tratar de assunto mais estratégicos, a ajuda mútua,

todos compartilha o espírito de crescer juntos. Com frequência, as conversas que ocorre no trajeto são mais agregadoras do que os assuntos que são tratados na reunião, declara o associado, que enfatiza a necessidade de mudança na pauta das reuniões e de como ela é guiada.

A falta de momentos de interação é uma falha, retratada pelo associado, declara que houve um evento voltado para os associados, porém foi mal planejado, ocorreu em uma cidade fora da área que compreende o polo, havendo assim um custo alto para deslocamento, além do tempo que foi perdido, por fim, o evento ocorreu em um dia, tornando não tão proveitoso, como gostaria e cansativo, sugeri que deveria haver outros, principalmente com foco na gestão das empresas, e com espaços para discussões, sugestões e diálogos mais abertos, sem uma pauta definida pela diretoria da rede.

Enquanto, seu nível de satisfação com a atuação da Rede Smart em sua empresa, o associado afirma está nem satisfeito nem insatisfeito, pois vem fazendo negociações de produto dentro da rede com preços bem mais baixos, alcançando assim seu propósito inicial ao se afiliar a rede, porém os produtos ofertados no jornal de oferta que era pra propagar produtos com preços baixos e os sazonais que possuem mais saída em algumas datas do ano, não são incluídos, a empresa E muitas vezes faz uso de outras mídias locais para divulgar os produtos que em sua opinião deveria estar no jornal. Outros serviços como auxílio técnico e treinamento de pessoal, que foram prometidos pela rede, não ocorrem, a empresa E, procura esses serviços fora da rede.

A empresa E não visualiza desvantagens na rede, verifica que está à frente de suas concorrentes, e isso se deve muito a Rede Smart, acrescenta a associação de mais três empresas da sua família, com isso houve o fortalecimento da marca Smart na cidade e fechou a abertura que existia para que outras empresas da mesma cidade viessem a se afiliar a rede.

No aspecto desafio, o associado menciona a resolução dos problemas e da burocracia que o cartão da Rede Smart possui, o limite inicial de compra inicial é muito baixo, desfavorecendo a entrada de clientes que fazem grandes compras na loja, como também, as altas taxas impossibilitam a prospecção de muitos clientes.

Na opinião do associado, a Rede Smart vem cumprindo em partes com o objetivo para o qual foi criada, no aspecto logístico e canal de compra a rede vem proporcionando bons resultados, enquanto na área de marketing, comunicação, auxílio em treinamento a muito que se fazer para agradar os associados.

As metas imediatas que a rede deve incluir em seu planejamento é a renovação do jornal de ofertas, como já citado com produtos que realmente chamam atenção dos clientes,

como também, reavaliar o *mix* de produtos e os preços dos produtos de marca própria que vem sendo uma insatisfação discutida nas reuniões da rede e realização dos treinamentos que já deveria ocorrer.

4.3.6 Análise conjunta dos ganhos competitivos

A partir da análise das entrevistas dos filiados foi possível identificar a existência dos cinco critérios proposto por Balestrin e Verschoore(2008). O quadro 3, a seguir, relaciona a avaliação dos ganhos analisados com base nas percepções das empresas pesquisadas:

Quadro 3: Ganhos Competitivos no Polo de Feira de Santana-Ba

Ganho	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Escala e Poder de Mercado	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo
Acesso a Soluções	Percebido e significativo	Percebido e não significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Não percebido e significativo
Redução de Custos e Riscos	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo
Relações Sociais	Não percebido e significativo	Não percebido e significativo	Não percebido e significativo	Não percebido e significativo	Percebido e significativo
Aprendizagem e Inovação	Percebido e não significativo	Percebido e significativo	Percebido e significativo	Não percebido e significativo	Não percebido e significativo

Fonte: Elaboração própria.

Como indicado no Quadro 3, acima, ficou evidenciado **Ganhos de Economia de Escala** perante fornecedores em todas as empresas, a obtenção de melhores preços foi apontado pelos associados como benefício de maior importância alcançado na barganha com os fornecedores, como também o supervisor indicou o benefício que a rede mais visualiza nas negociações com fornecedores, pois garante a oferta de preços mais baixos para os clientes, consequentemente preços competitivos no mercado.

Em seguida, três empresas (A, B, C) assinalaram prazos de pagamento e as empresas D e E e o supervisor, assinalaram prioridade de entrega como segundo ganho mais importante pela barganha com os fornecedores. O prazo de pagamento referente a mercadoria da atacadista Martins possuem um maior prazo de pagamento e parcelamentos mais acessíveis aos supermercadistas, enquanto, a entrega de mercadoria ocorre no máximo sete dias úteis após a realização do pedido.

O associado da empresa C relata “os pedidos feitos da terça- feira chegam na sexta da mesma semana, quando são feitos na quinta feira chegam na quarta feira, cada empresa tem um prazo de pagamento diferente e paga da maneira que for melhor para a empresa, no meu caso tenho 20 dias para pagar, utilizo o boleto bancário e pago via Tribanco, com a comodidade de fazer via internet”.

Enquanto, a Empresa B se mostra insatisfeita com o atraso da entrega de mercadoria, a ponto de deixar de comprar pela rede, por receber a mercadoria mais rápida por meio de outros fornecedores. O supervisor da rede revela que a logística de entrega de mercadoria para os filiados ocorre de forma planejada, principalmente produtos que estão no jornal promocional são priorizados, devido ao prazo de circulação do jornal.

O terceiro ganho mais significativo foi as condições de pagamento, como relatado pela empresa C anteriormente, a Martins dar liberdade para os associados a rede, para escolher dentro de limite de opções a melhor que se encaixa para a empresa, a empresa pode pagar via boleto, cheque, a vista, o valor pode ser parcelado o valor da parcela varia de acordo com o valor total da compra.

A empresa D acrescenta mais um ganho alcançado, o acesso a novos produtos, após a entrada na rede, houve abertura de um mix maior de produto, o associado declara “hoje oferto produtos que antes não tinha nas prateleiras, a rede trouxe novidade para meus clientes, tenho o mesmo produto em diversas marcas, o cliente hoje tem uma diversidade maior, não se restringindo a uma ou duas marcas.”

A credibilidade e a um aumento na representatividade no setor, foram dois ganhos destacados pelas empresa C, D, isso foi ocasionado pela padronização das empresas e a gestão da marca Smart, esse benefício é explicado pela divulgação nacional da marca e por existir lojas em 23 estados do Brasil, além da rede fornecer suporte na área de marketing e contar com um *mix* produtos de marca própria. Vale destacar o depoimento da empresa C, “Pessoas já vieram comprar na minha loja, só pelo motivo que antes compravam em uma empresa da rede de outra cidade e agora com a mudança de cidade optou por permanecer comprando em

lojas da rede”. Esse benefício proporcionou para todas as empresas entrevistadas o aumento do número de clientes.

Sobre o ganho **Acesso de Soluções** a Rede Smart disponibiliza prospecção e divulgação de oportunidades, informando aos associados novas tecnologias do setor, prospectam fornecedores que ofertam produtos com preços exclusivos a rede, além de parcerias que disponibilizam serviços que apoiam o desenvolvimento dos associados.

A Rede Smart fornece suporte na área de Marketing de forma intensiva e abrangente, com divulgação nacional em redes de tv, jornais de ofertas, material de apoio e auxílio para organização de produtos nas gondolas, ações essas que dão suporte as campanhas promocionais da rede que ocorrem com mais frequências em épocas sazonais.

Entretanto, há divergências quanto a oferta de outros serviços entre os associados, as empresas A, C e E destacam o serviço de garantia ao credito, por meio do Tribanco as empresas podem realizar pagamentos de boletos, tem acesso a financiamentos e empréstimos, contudo, a empresa A ressalta que o banco do Sistema Integrado Martins possui altos juros que impossibilitam o acesso a financiamentos.

A empresa B, foi a única entre as cinco empresas entrevistas que citou treinamentos e consultoria como serviço ofertado pela rede, a empresa B recebeu treinamentos ao entrar na Rede Smart, no entanto esses treinamentos não ocorrem mais. A falta de treinamento de pessoal é uma das falhas da rede mais enfatizadas pelas empresas entrevistadas.

Já a empresa D relata que usufrui de auxílio técnico e contábil, a rede foi o canal para a empresa adotasse serviços de tecnologia de informação no cadastro de clientes e fornecedores e na precificação de produtos, além da rede fornece suporte em questões fiscais. De acordo com o supervisor, todos os serviços que estão no guia Smart são ofertados para os filiados do polo.

As ações coletivas do Polo identificadas nas entrevistas, que propiciam **Redução de Custos e Riscos**, estão relacionadas às compras coletivas, pois as empresas se unem aumentando o volume de compra, proporcionando uma redução no custo do produto, do transporte, conseqüentemente as empresas podem ofertar produtos com preços mais baixos. Constata-se que outros fornecedores pressionados com os preços que a atacadista Martins fornece para seus associados, estão reduzindo os preços dos seus produtos para competir com a atacadista, acarretando em um poder de barganha dos associados a rede.

As ações na área de marketing não poderiam ser realizadas na mesma proporção se as empresas as realizassem de forma isolada, a rede disponibiliza o jornal de oferta com custo

zero e os custos das promoções (campanhas na televisas, na rádio, material de apoio, premiações, etc.) estão inclusas na taxa mensal paga pelos associados.

A rede disponibiliza recurso tecnológico kit TEF, em comodato sem custos adicionais, a empresa recebe uma antena e maquinas de cartão de credito, que iram realizar atividades referentes a transações econômicas via cartão de credito e debito sem o comodato as empresas associadas teriam que dispor de alto capital para adquirir esse recurso.

O estabelecimento de **Relações Sociais** entre empresas, tem base na confiança mutua entre os participantes. O contato entre os associados é fundamental para que as relações possam ultrapassar a relação econômica. Após a análise das entrevistas, foi possível identificar que as relações ocorrem com mais frequência com empresas que são mais próximas geograficamente, ou seja , a formação de pequenos grupos de associados dentro da rede que trocam informações frequentemente, entretanto, a relações com os demais associados se limitam as reuniões mensais da rede, vale ressaltar o caso da empresa B, que evidencia a existência de empresas que não buscam se interagir entre os associados ou por falta de interesse ou por falta de confiança.

Constata-se que o tamanho do raio que abrange o polo em estudo e a falta de momentos de convívio, dificulta a interação dos membros, conseqüentemente a criação de um elo de confiança entre os associados não é favorecido.

Sobre o processo de troca de informação, a empresa C, D e E confiam plenamente e compartilham informações com os demais integrantes, contudo a empresa A e B possuem reservas a alguns participantes da rede. Esse resultado demonstra que a rede necessita estimular a confiança entre alguns participantes, para que a troca de informações dentro a rede possa ocorrer com mais frequência.

A dificuldade de relacionamento também se abrange ao contato associado e diretoria de rede, uma vez que, existem empresas como a empresa A e D que mantem um contato frequente com a diretoria da rede, enquanto nas empresas C e F o contato é eventual quando surge algum problema ou questões especifica, e casos como a empresa B em que a comunicação é falha, devido ao grande número de associados. Esse contraste de respostas, revela outra falha da rede, em que existe proximidade com algumas empresas, enquanto o relacionamento com outras só ocorre quando há problemas.

No tocante **Aprendizagem e Inovação**, as entrevistas revelaram que os obstáculos que impedem os relações sociais, refletem na aprendizagem coletiva das filiadas, pois as empresas possuem poucos momentos para interagir e compartilhar informações, desta forma a

aprendizagem coletiva é prejudicada. O processo de inovação também é afetado, percebe-se que as inovações são provindas do Polo e não da criação e desenvolvimento dos filiados.

4.4 Identificação de oportunidades de desenvolvimento e desafios da Rede Smart/ Polo de Feira de Santana

Com base nas entrevistas foi possível identificar as desvantagens, desafios e metas imediatas, que estão apresentadas logo abaixo:

Quadro 4: Desvantagens, desafios e oportunidades de desenvolvimento da Rede Smart na percepção das empresas pesquisadas

Empresa	Aspectos Analisados		
	Desvantagens	Desafios	Metas Imediatas
Empresa A	Valor alto da taxa mensal; falta de treinamentos; carência de parcerias com indústrias; jornal de ofertas.	Ampliação dos produtos de marca própria e torna-los competitivos; aperfeiçoamento do cartão da rede, redução dos preços dos produtos.	Aperfeiçoar o jornal de ofertas, aumentar o <i>mix</i> de produtos ofertados aos associados e redução dos preços.
Empresa B	Não há desvantagens em participar da rede.	Redução da taxa mensal; aumentar o <i>mix</i> de produtos; melhorar a logística.	Aumento do <i>mix</i> de produtos; aperfeiçoamento da logística.
Empresa C	Alto valor da taxa mensal.	Criação de canais de comunicação; aperfeiçoamento da logística; aumento do <i>mix</i> de produtos e redução de preços; reestruturação das reuniões mensais.	Treinamentos, buscar novos fornecedores; aumento dos produtos de marca própria; expansão dos produtos ofertados no jornal de ofertas
Empresa D	Não há desvantagens em participar da rede.	Aumentar o <i>mix</i> de produtos; realização de novas parcerias com fornecedores; melhorar o jornal de ofertas.	Aumentar o <i>mix</i> de produtos; realização de novas parcerias com fornecedores; melhorar o jornal de ofertas.
Empresa E	Não há desvantagens em participar da rede.	Redução da burocracia e aumento do limite de compra do cartão rede Smart.	Renovação do Jornal de ofertas, reavaliar do <i>mix</i> de produtos e o preço dos produtos de marca própria, treinamentos.
Supervisor Rede SMART	-	“Fazer com que cada empresário entenda a velocidade do varejo e busque se profissionalizar.”	-

Fonte: Elaboração própria

Após a síntese das entrevistas, constata-se que a percepção dos associados se assemelha nos pontos metas e desafios, os aspectos citados em desafios são encontrados nas metas de curto prazo, evidenciando uma urgência em melhorar vários pontos na rede, enquanto, no aspecto desvantagem há uma disparidade. Em relação as desvantagens as empresas A e C destacam o alto valor da taxa mensal paga a rede, o cálculo do valor não é claro para os associados, os associados não veem retorno significativo para que haja o pagamento do valor da taxa, a empresa A acrescenta algumas deficiências na rede, ausência de treinamento, carência de parcerias com grandes indústrias; mal elaboração do jornal de ofertas, o mesmo verifica que estas deficiências não são encontradas em outras redes concorrentes. As demais empresas afirmam que não a desvantagem em participar da rede.

No que se referem aos desafios todas as empresa exceto a empresa E, elencou a necessidade de aumenta o *mix* de produtos ofertados aos associados e a redução de preços, principalmente os produtos de marca própria, que atualmente não vem tendo uma aceitação positiva nas empresas entrevistas, devido ao seu alto valor comparado a marcas tradicionais. Percebe-se a necessidade de uma análise sobre a viabilidade de produtos de marca própria, planejamento que vise divulgar a marca Smart e como apontou a empresa D, prospectar novos fornecedores, a fim de alcançar melhores preços.

Outro desafio apontado pelas empresas B e C é melhorar a logística do polo, pois as mercadorias estão chegando fora do prazo estipulado, os jornais de oferta muitas vezes chegam no limite da validade dos preços ofertados, logo, as empresa tem pouco tempo para distribuir o jornal e comercializar os produtos ofertados. A empresa D, acrescenta a melhoria no jornal de ofertas como um desafio a ser superado, a rede deve planejar melhor os preços que serão ofertados, visualizando buscar produtos que possuem maior saída e chamam atenção do consumidor, como produtos da cesta básica e buscar nas épocas sazonais produtos que se relacionam com a época.

Os problemas relacionados com o cartão da rede, é outro desafio apontado pela empresa A e E, existe burocracia para aceitação do cliente e emissão do cartão, o limite disponível inicialmente é muito baixo, impossibilitando a aceitação do cartão para famílias que compram em grande quantidade, além dos juros elevados do cartão, que trazem transtornos para a empresa, quando a fatura do cliente chega e ele não compreender os valores.

A empresa C, destaca a necessidade de criação de canais de comunicação, para que a troca de informações ocorra intensamente e para facilitar o alinhamento entre a rede e os

associados, a empresa também enfatiza que os assuntos tratados nas reuniões mensais, deveriam ser repensados, pois o tempo não está sendo usado da melhor forma.

Enquanto o supervisor não trata de melhoria de um serviço específico como desafio da rede, ele menciona a importância da conscientização das empresas supermercadistas, a fim de profissionalizá-las.

Em relação às metas imediatas visualizadas pelos associados, houve uma repetição dos pontos elencados em desafios, somente a oferta de treinamentos aos associados foi citada somente nas metas imediatas, de acordo, com os associados os treinamentos foram uma das ações que inicialmente foi proposto pela rede Smart, entretanto só ocorreram no começo da aliança em algumas empresas e posteriormente não houveram outros treinamentos, isso demonstra uma falha da rede, em focar suas ações em atividades relacionadas a compra coletiva e não ofertar meios para que as empresas se qualifiquem para oferecer melhores serviços aos seus clientes.

De forma geral, verifica-se que a gestão do Polo possui o desafio de integrar os filiados, a partir de momentos que vise à troca de conhecimentos entre as empresas. Talvez o grande número de filiados e a extensão geográfica do Polo dificulte a integração entre seus associados. Todavia mecanismo para facilitar a integração e a aprendizagem devem ser desenvolvidos para melhoria das relações das empresas do Polo.

A Rede Smart possui outro desafio em termos de relacionamentos externos. Faltam iniciativas para a realização de parcerias externas, além das mantidas com fornecedores. Essas outras parcerias externas poderiam favorecer o crescimento da Rede através de ações sociais.

Outro desafio do polo é a reavaliação dos produtos de marca própria. As empresas entrevistadas enfatizaram que os produtos de marca própria possuem preço acima das marcas tradicionais, além de se resumirem a um pequeno mix. Nesse sentido existe a necessidade um plano de ação voltado para negociações com outras indústrias para ampliação do mix de produtos com a marca própria favorecendo seu fortalecimento junto aos clientes finais.

O cartão da rede Smart, foi outro desafio apontado pelas empresas, o cartão possui burocracia que atrasa e às vezes impede a adesão dos clientes, o limite é baixo tornando-se inviável para famílias que fazem compras do mês, hábito que grande parte dos clientes de pequenos e médios supermercados de bairros. Os juros do cartão da Rede, de acordo com os filiados, são maiores que os das bandeiras tradicionais, criando assim mais uma barreira de adesão. Nesse aspecto a gestão do Polo deveria discutir essa avaliação dos filiados para a gestão da Rede onde seria avaliada a viabilidade do cartão da Rede Smart e definidos outros benefícios para seus filiados.

Ainda no tocante desafio, vale destacar, o comentário do supervisor do polo, “Fazer com que cada empresário entenda a velocidade do varejo e busque se profissionalizar.” Entende-se que desde o momento que uma empresa busca se filiar a uma rede, já uma demonstração que a empresa visualiza se profissionalizar, principalmente falando de uma PME de varejo alimentar, logo a rede é o meio que as empresas enxergam para continuar se desenvolvendo e interagindo com as constantes mudanças do meio que está inserida.

Um problema que deve ser sanado em curto prazo é o aperfeiçoamento do Jornal de ofertas. Os filiados relatam sua insatisfação com os produtos que estão sendo expostos, como também a entrega do jornal fora do prazo que impede uma maior divulgação. O jornal da rede é o meio que as empresas possuem para divulgar seus preços a bairros mais distantes, e também fazer campanhas mais diretas com seus clientes. Desta forma verificasse a necessidade da construção de jornal que une os produtos que possuem maior saída e com preços mais baixos do que os concorrentes, em conjunto com uma entrega dos jornais dentro, provavelmente o jornal não acarretara em aumento de vendas. Para que o Polo elimine esse problema, deve buscar melhores negociações com fornecedores, com o propósito de obter melhores preços, e um planejamento melhor na distribuição dos jornais.

O objetivo que deve ser buscado de imediato pelo polo, são os treinamentos para as empresas filiadas, empresas de porte pequeno que não possuem os mesmos conhecimentos de empresas de grande porte. As Mês devem ser capacitadas para atender melhor o cliente. Colaboradores de uma empresa capacitados são um diferencial no mercado. A Rede deve incluir no seu portfólio de serviços a realização efetiva de treinamentos, pois ofertar diversos serviços, sem capacitar as empresas para que os utilizem da melhor forma e atinjam diretamente os resultados das empresas.

Verificou-se que o Polo de Feira de Santana possui muitos desafios a superar, a grande quantidade de empresas e suas singularidades dificultam a execução de algumas atividades. Vale salientar que os resultados do Polo é resultado do trabalho conjunto entre filiados e a diretoria do polo o alinhamento entre os dois lados é imprescindível para o alcance dos objetivos conjuntos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar a forma de gestão da Rede Smart, a partir da observação dos critérios de gerenciamento e das soluções disponibilizadas para as empresas associadas ao Polo de Feira de Santana – BA. De forma complementar, a pesquisa identificou ganhos competitivos percebidos por cinco empresas do referido Polo, que constituíram a amostra não probabilista desse estudo.

A avaliação da forma de gestão da Rede Smart foi suportada pelo modelo de Bortolaso (2009). Esse modelo se utiliza de 6 critérios para avaliação de uma rede. No caso da Rede Smart chama atenção as avaliações do critério “Estratégia” porque mesmo diante da complexidade de gestão dessa Rede, em função da abrangência geográfica e do número de empresas varejistas associadas, a direção da Rede consegue disponibiliza para todos os associados várias soluções nas áreas de marketing, logística e compras (negociação com fornecedores). Além disso, a comunicação é facilitada pela manutenção de gestores em cada um dos Polos da Rede Smart, que gerenciam demandas específicas do grupo de empresas deles participantes. Mesmo exercendo a liderança em alguma em atividades coletivas, a gestão da Rede permite aos associados à liberdade de escolher quais os produtos serão adquiridos por cada empresa e as quantidades necessárias.

A comunicação também é facilitada entre o Polo de Feira de Santana e outros Polos da região, tendo em vista que a localização do escritório do Polo de Feira de Santana é no mesmo prédio dos demais polos da Bahia e na mesma cidade de uma das empresas distribuidoras do Grupo Martin. Isso favorece a troca de informações entre os Polos e o controle das operações da Rede.

Conforme percepções das empresas pesquisadas, o tipo de ganho competitivos que se mostra mais significativo é o “ganho de escala e poder de mercado”. Esse ganho é favorecido devido a Rede Smart fazer parte do Grupo Martins, que se configura como um dos maiores atacadista do Brasil. Em função disso, a Rede Smart possui um canal direto de negociação com fornecedores e utiliza as competências da frota do Grupo Martins adicionando mais rapidez às suas operações de suprimento.

Com relação ao ganho competitivo “Acesso de Soluções” foi possível constatar que existe uma divergência nas informações recebidas considerando que alguns serviços apresentados no Guia Smart não são conhecidos ou não são utilizados pelos empresários

entrevistados. Por outro lado, os serviços disponibilizados na área de Marketing, e-commerce, Operação de loja são percebidos por todas as empresas pesquisadas.

Alguns serviços específicos, como garantia ao crédito, auxílio contábil e técnico, são usufruídos somente por algumas das empresas pesquisadas. Isso pode acontecer em função de que muitas empresas buscam serviços na rede para atender necessidades específicas, deixando de desfrutar dos demais serviços.

O acesso de soluções de cunho tecnológico é outro diferencial da rede, perante as empresas que não são associadas. O TEF, por exemplo, proporciona vantagem para as empresas filiadas com relação a pagamentos de compras, acesso a novos serviços, e segurança nas transações. A implementação do TEF nas empresas associadas foi viabilizada graças ao grande número de empresas na Rede, que possibilitou a redução de custos e a realização do comodato. Outras ações de marketing também ocorreram devido à redução de custos. Dificilmente as empresas isoladamente teriam capital para investir em campanhas do porte das são realizadas pela Rede Smart.

A realização de compras coletivas atingiu os objetivos esperados dos filiados, ao resultar em preços mais baixos, melhores prazos de pagamentos e menores prazos para receber a mercadoria. Verifica-se que, frequentemente, o poder de barganha está nas mãos da Rede e não dos fornecedores. Por isso, as empresas de pequeno e médio porte participantes da Rede conseguem competir com outros grandes varejistas.

Em termos de Relações Sociais, os ganhos potenciais desse tipo de benefício são poucos em função da pouca interação entre as empresas do Polo. Essas interações se restringem aos encontros mensais das empresas filiados, durante as reuniões conduzidas pelo gestor do Polo, onde não existe abertura para conversas entre os filiados. Outro problema indicado pelos entrevistados é a ausência dos filiados nas reuniões mensais. Todavia, essa ausência não foi notada pelo supervisor do Polo que indica haver uma boa interação entre as empresas participantes listando várias oportunidades de interação entre as empresas.

A associação à Rede Smart é um diferencial para as empresas participantes. Os filiados não relatam insatisfação de forma geral em relação a forma de gestão da Rede. Ao contrário, as empresas estão se posicionando de forma mais competitiva no mercado e os ganhos competitivos estão proporcionando resultados importantes.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação dessa pesquisas em outros Polos da Rede Smart, na Bahia e/ou em outras Regiões, a fim de ampliar a validade dos resultados alcançados nessa pesquisa. Ademais, sugere-se o desenvolvimento de estudos sobre

a gestão de redes de cooperação de PME's em diferentes atividades econômicas para fortalecimento do conhecimento relativo à gestão de redes de empresas no mercado brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **40 anos de Supermercados no Brasil**. São Paulo, p.186,1993.

ALVES, J.N. et al. **As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento**

em uma rede do setor imobiliário. GESTÃO.Org, Vol. 9, n. 3, p. 463- 485, 2011.Disponível em:< <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/.estao/article/viewFile/450/213>>. Acesso em: 5 mar. 2014.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** Editora Atlas, p. 47, 2000.

AZEVEDO, J.R. de. MATOS, F.R.N. **Cooperação e competição simultânea em uma rede de negócios: a competição do Valeexport.** In: SIMPEP - XIII Simpósio da Engenharia de Produção, São Paulo, 2006.Anais eletrônicos...São Paulo:SIMPEP.2006. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/420.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2013.

BALBINO, Bárbara Prazeres. **Aliança Estratégica: estudo de uma rede de varejo de Supermercados na Paraíba.**76f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's.** In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** São Paulo: ANPAD , p.1-17,2003. 1 CD ROM.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. especial, p. 203-227, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa11.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

BALESTRIN,A.;VARGAS,L.M.;FAYARD,P. **Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional.** RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 3, p.52-54, 2005.Disponível em:< <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116027004>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia.** Porto Alegre: Bookman - 2008.

BARBOSA, D.C.S. **A percepção da imagem no varejo de alimentos.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005. Disponível em < <http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2012/09/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Davidson-Barbosa.pdf>>. Acesso em: 20 dez 2013.

BORTOLASO, I. V. **Proposta de Construção de um Modelo de Referência para Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais.**169f. 2009.Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção e Sistemas.) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Piracicaba, 2009.

BORTOLASO, I.V.; VERSCHOORE, J.R.; ANTUNES JUNIOR, J.A.V. **Ordenando Critérios para o Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação da Gestão de Redes de Cooperação.** In: Encontro do ENEGEP –ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX, Salvador, 2009. Anais eletrônicos ...Bahia, BA:ENEGEP,2009. Disponível em <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_659_14311.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2013.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORER, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 14, n. 45, 2012. Disponível em: <
http://www.joinville.udesc.br/portal/professores/alan/materiais/2_Estrat_gias_cooperativas.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2014.

DOTTO, D. M. R. et al. **Arranjos organizacionais e desenvolvimento regional-um estudo da experiência de redes de pequenas e médias empresas no estado do Rio Grande do Sul (Brasil).** Asociación Uruguaya de História Económica (AUDHE), Terceras Jornadas de História Econômica, Montevideo, 2003. Disponível em: <
http://www.audhe.org.uy/Jornadas_Internacionales_Hist_Econ/III_Jornadas/Simposios_III/10/Dotto-Wittmann-Verschoore.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, jan./mar. 2000. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 17 de fev. 2014.

GUIA SMART. **Planejamento, lucro e sucesso. Tudo tem aqui.** Aplicativo disponível para Androide. CFCG Web.2013. Disponível em: <
<https://play.google.com/store/apps/details?id=gfc.publi.guismart.AOUJKEAEHYZANUSEY>
 > Acesso em: 4 Mar 2014.

JÚNIOR, I. J.; TEIXEIRA, R. M. **Redes de pequenas empresas: A aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados.** Revista de Administração Mackenzie, v.8, n.3, 2007, p.128-157. Disponível em: <
<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/133/2102>> Acesso em: 14 dez. 2013.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** 2.ed. São Paulo: Atlas,p.29, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo.** Tradução de Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, p. 47,2000.

LEVY, M.; WEITZ B. A. **Administração de Varejo**. Tradução de Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, p.26, 2000.

MINADEO, R. **Alianças no varejo: análise estratégica do caso da criação da Rede Smart pelo Grupo Martins**. 2008. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, 2008. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MIORANZA, Gustavo et al. **Rede de Cooperação e Competitividade: Uma Análise de Coopetição em Vinícolas da Serra Gaúcha**. Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em < <http://ojs.fsg.br/index.php/rccgf/article/view/142>>. Acesso em: 19 dez. 2013.

MORINISHI, M.T.; GUERRINI, F.M. **Formação de redes de cooperação para o desenvolvimento de e-marketplaces verticais**. Produção, v. 21, n. 2, p. 355-365, abr./jun. 2011. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n2/aop_200507139.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MOZZATO, A. R. **Relações Interorganizacionais: Cooperação e Competição como Vantagem Competitiva para o Arranjo Produtivo de Gemas e Pedras Preciosas de Soledade**. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Florianópolis, 2010. Anais eletrônicos... Santa Catarina: ENEO, 2010. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO234.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2014.

OLAVE, M. E. L.; AMATO N. J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Gestão & Produção, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf> >. Acesso em: 10 dez. 2013.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. **Estrutura morfológica de redes de empresas** In: X SIMPEP- Simpósio de Engenharia de Produção, 2003. **Anais eletrônicos...** Bauru: X SIMPEP, 2003. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arq22.PDF>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

OLIVEIRA, V. M. **As vantagens da aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: um estudo exploratório numa rede de supermercados no estado da Paraíba**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.4, p.76 – 90, Outubro/Dezembro 2000.
_____. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.4, p.30-31, Outubro/Dezembro 2000.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R.L. C. **Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise**. Gestão e Produção, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/12.pdf>>. Acesso em: 5 fev. 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 1999.

REDE SMART. **Quem somos**. Disponível em:< <http://www.redesmart.com.br/Paginas/Institucional/QuemSomos.aspx>> Acesso em: 2 dez. 2013.

SANTOS, Â. M.M.M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. BNDES v. 22, 2002. Disponível em: < www.cartaobndes.com/conhecimento/bnset/set903>. Acesso em: 5 mar. 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais de redes de negócios 2011**. Brasília, 2012. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios/Mapeamento%20das%20Centrais%20e%20Redes%20de%20Nego301cios.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2014.

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul. **Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre: [s.n.], 2004. Disponível em: <www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em: 14 fev. 2014.

SERASA EXPERIAN. **Micro e pequenas empresas representam 85% do varejo alimentar brasileiro, revela Serasa Experian**, 2013. Disponível em: < http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01295.htm>. Acesso em: 4 mar. 2014.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**.195f.2003. Tese (Doutorado em Economia Aplicada). Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 94, número 442, Abril. 2013.

TEF FÁCIL MARTINS. Disponível em: < <http://www.umv.com.br/index.php/solucoes/tef-facil-martins>>. Acesso em: 6 fev. 2014.

TEIXEIRA, F. L. C. (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. 43 p.

TEIXEIRA, R. R. P. Argumentação e estilo em "A origem das espécies". **Revista de Educação, Ciência e Cultura**, p. 11-27, 2009. Disponível em: <
http://revistas.unilasalle.edu.br/documentos/Educacao/V14_1_2009/01_Ricardo_Teixeira.pdf
 >. Acesso em: 12 fev. 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 250f. 2006. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação**. RAUSPe. Revista de Administração Eletrônica, v. 1, p. art. 2, jan./jun., 2008. Disponível em: <
http://www.rausp.usp.br/revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de pequenos supermercados**. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, 2003.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. **Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <
<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/9.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

WOITCHUNAS, L. F.(Org.). **Planejamento Estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados**. Ijuí: Unijuí, 2010.p.19.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6567/000531847.pdf?sequence=1>>
 Acesso em: 3 fev. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Pesquisa de Campo

O presente questionário constitui-se parte de uma pesquisa para fins acadêmicos que tem como objetivo conhecer os benefícios, dificuldades e desafios percebidos pelas empresas associadas à Rede Smart

Vale, ressaltar que as respostas às perguntas contidas nesse questionário serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, sem a divulgação individual das empresas participantes.

A – Dados Gerais da Empresa

A.1 Razão Social: _____

A.2 Nome Fantasia: _____

A.4 N° Total de Funcionários: _____

A.5 N° de check out: _____

A.6 Função do Respondente: _____

A.7 Há quanto tempo a empresa atua no mercado? _____

A.8 Há quanto tempo a empresa esta associada a rede Smart? _____

B1. Quais os principais motivos que levaram sua empresa a se associar à rede Smart?

B2. Enumere em ordem de importância os ganhos obtidos junto aos fornecedores, a partir da associação a rede Smart (utilize 1° para o ganho mais importante e siga a ordem até o 5° mais importante)

() Melhores preços.

() Melhores prazos de pagamento.

() Melhores condições de pagamento.

() Prioridade de entrega.

() Outros: Especifique: _____

B3. Marque quais os serviços são ofertados pela rede:

() Garantia ao credito.

() Prospecção e divulgação de oportunidades.

- Auxílio Contábil e técnico .
- Treinamento e consultoria .
- Suporte na área de Marketing.
- Outros: Especifique: _____

B4. Enumere em grau de importância, quais os benefícios proporcionados pela rede Smart mais agrega a sua empresa (utilize 1º para o ganho mais importante e siga a ordem até o 7º mais importante):

- Redução de custo de transação.
- Auxílio na área de Marketing e Comunicação.
- Acesso a um mix de produto maior e com melhor preço.
- Acesso a novos fornecedores e novos mercados.
- Aprendizagem de novos conhecimentos.
- Maior poder de barganha com os fornecedores.
- Outros: Especifique: _____

B5. Após a entrada da sua empresa na rede Smart, qual a faixa de aumento percentual do faturamento da loja?

- de 0 a 10%
- de 10 a 25%
- de 25 a 50%
- de 50 a 100%
- mais de 100%

B6. Quais os serviços da rede que mais motivaram o aumento do faturamento:

- Jornal de ofertas
- Cartão da rede
- Treinamento dos funcionários
- Padronização da loja
- Outros: Especifique: _____

B7. A padronização da empresa e a gestão da marca Smart em sua empresa trouxe que benefícios:

- Trouxe credibilidade para a loja

- Aumentou a representatividade da empresa no setor
- Viabilizou novas parcerias fora da rede
- Aumentou o numero de clientes
- Outros: Especifique: _____

B8. Com relação à comunicação com outras empresas da rede como ocorre:

- Só ocorre nas reuniões da rede em torno dos problemas coletivos dos associados;
- O contato é frequente. Há troca de informações diretas entre associados em torno de problemas/questões específicos.
- A comunicação é falha. Não há interações diretas entre os associados devido à falta de interesse/confiança entre os associados.
- Outros. Especificar: _____

B9. Com relação ao contato com a diretoria da rede, com que frequência ela ocorre?

- Só ocorre nas reuniões da rede.
- O contato é frequente, há troca de informações constantemente.
- Ocorre eventualmente, quando surgem problemas/questões específicas.
- A comunicação é falha, devido ao grande número de associados.
- Outros: Especifique: _____

B10. Quais os assuntos mais tratados nas reuniões da rede?

- Campanhas promocionais
- Compras coletivas
- Oportunidades de negócios
- Dificuldades dos associados
- Ameaças no mercado
- Outros. Especificar: _____

B11. Sobre o poder de decisão dentro da rede você percebe que:

- Todas as empresas possuem o mesmo poder de decisão
- Algumas empresas possuem mais influencia que outras
- As empresas possuem pouco poder de decisão. As decisões são tomadas pelos administradores da rede Smart.

Comentários

B12. Como as informações são compartilhadas dentro da rede:

- Através de relatórios periódicos que circulam por todos os participantes
- Através de reuniões específicas- temáticas
- Através de reuniões periódicas
- De forma direta entre dois ou mais participantes
- De modo informal, entre os participantes
- Não há circulação de informação
- Outros. Especifique: _____

B13. No processo de troca de informação você:

- Confia plenamente e compartilha informações com os demais integrantes.
- Tem reservas com relação a alguns participantes da rede, porém compartilha informações.
- Tem significativas reservas em compartilhar informações com os membros da rede, restringindo a troca a informações não estratégicas.
- Não compartilha informações, prevalecendo o sigilo empresarial.

B14. Além das reuniões mensais a rede Smart facilita a interação dos seus membros de que forma?

- através de visitas técnicas a centrais de distribuição e outras empresas do setor
- através de Confraternizações
- através de viagens e visitas a feiras
- através de cursos e palestras
- através de ambiente eletrônico
- Outros. Especifique: _____

B15. Aproximadamente, qual o faturamento bruto anual de sua empresa? (marque um X na resposta)

- 1() Até 100 mil 2() de 100 mil até 250 mil 3() de 250 mil até 500 mil 4()
de 500 mil até 1 milhão 5() acima de 1 milhão

B16. Qual a sua satisfação em relação aos resultados que a atuação da rede Smart vem proporcionando para a sua empresa.

1) Muito satisfeito 2) Satisfeito 3) Muito insatisfeito 4) Insatisfeito 5) Nem satisfeito nem insatisfeito.

Comentários:

B17. Quais são as desvantagens que você visualiza na associação à rede?

B18. Quais são os principais desafios que a rede necessita ultrapassar?

B19. Na sua opinião a Smart está cumprindo os objetivos para o qual foi criada?

B20. Quais as metas de curto (imediatas) que devem ser buscadas pela rede Smart?.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO RESPONSÁVEL PELO POLO

**Universidade Federal de Campina Grande
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**

Pesquisa de Campo

O presente questionário constitui-se parte de uma pesquisa para fins acadêmicos que tem como objetivo conhecer os benefícios, dificuldades e desafios que empresas associadas a Rede Smart possuem.

Vale, ressaltar que as respostas às perguntas contidas nesse questionário serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

1. Informações sobre o Polo de Feira de Santana, da Rede Smart

1.1 Nome do Entrevistado: _____

1.2 Cargo que ocupa na rede: _____

1.3 Há quanto tempo a rede atua nesse Polo? _____

1.4 Número de empresas associadas no Polo: _____

2. Informações sobre a estrutura, processos, relações, liderança e coordenação, e resultados da rede Smart.

- a) Que estrutura de cargos e funções possui a Rede Smart?
- b) Como funciona o processo de prospecção de novas associadas para a Rede Smart ?
- c) Existem diferenças significativas entre os associados? (caracterizar a composição do polo em termos de tamanho, faturamento, etc.)
- d) Quais as metas imediatas que a rede pretende atingir?
- e) Quais são os maiores desafios da rede?
- f) A rede possui parceria com governo, universidades, ONGs?
- g) O polo de Feira de Santana da Rede Smart possui infraestrutura ou local disponível para a utilização pelas empresas associadas (auditório, salas para treinamento, reuniões)?
- h) Já foi identificado algum comportamento oportunista por parte de membros associados? De que tipo? O que foi feito em relação a esse tipo de comportamento?
- i) Como são tomadas as decisões sobre compras coletivas (quais produtos comprar, em que quantidades, preço de venda)? Como os associados participam de tais decisões?

3.1 Enumere em ordem de importância, quais os fatores que mais influenciam em uma negociação com os fornecedores da rede: (utilize 1º para o ganho mais importante e siga a ordem até o 5º mais importante)

() Melhores preços.

- Melhores prazos de pagamento.
- Melhores condições de pagamento.
- Prioridade de entrega.
- Outros. Especifique: _____

3.2 Enumere em ordem de importância, quais os benefícios que mais trazem resultados para os associados: (utilize 1º para o ganho mais importante e siga a ordem até o 6º mais importante)

- Redução de custo de transação
- Auxílio na área de Marketing e Comunicação
- Acesso a um mix de produto maior e com melhor preço
- Acesso a novos fornecedores e novos mercados
- Aprendizagem de novos conhecimentos
- Maior poder de barganha com os fornecedores
- Outro. Especifique: _____

3.3 Quais os serviços ofertados aos associados a rede Smart? (Marque mais de uma opção se precisar)

- Garantia ao crédito.
- Prospecção e divulgação de oportunidades.
- Auxílio Contábil e técnico .
- Treinamento e consultoria .
- Suporte na área de Marketing.
- Outros: Especifique: _____

3.4 Quais os assuntos que tem maior enfoque nas reuniões da rede:

- Campanhas promocionais
- Compras coletivas
- Oportunidades de negócios
- Dificuldades dos associados
- Ameaças no mercado

() Outros: Especifique: _____

3.5 Quais são as formas que a Rede Smart dissemina informações aos associados:

() Através de relatórios periódicos que circulam por todos os participantes

() Através de reuniões específicas- temáticas

() Através de reuniões periódicas

() De forma direta entre dois ou mais participantes

() De modo informal, entre os participantes

() Não há circulação de informação

() Outro: Especifique: _____

3.6A Rede Smart oferece que espaços de interação além das reuniões mensais:

() Visitas técnicas a centrais de distribuição e outras empresas do setor

() Confraternizações

() Viagens e visitas a feiras

() Cursos e Palestras

() Espaço eletrônico

() Outros: Especifique: _____

3.7 Em que frequência ocorre comunicação da diretoria com os associados:

() Só ocorre nas reuniões da rede.

() O contato é frequente, há troca de informações constantemente

() A comunicação é falha, devido ao grande número de associados

() Outros: Especifique: _____