UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS ORIENTADAS POR ESTRATÉGIA
DEFINIDA PELA GOVERNANÇA SUPRA-EMPRESAS: ESTUDO E
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS COMPONENTES E
RESPECTIVAS INFLUÊNCIAS SOBRE O PODER DE COMPETITIVIDADE

Ivan de Souza Dutra

Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO
2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

IVAN DE SOUZA DUTRA

**REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS ORIENTADAS POR ESTRATÉGIA
DEFINIDA PELA GOVERNANÇA SUPRA-EMPRESAS: ESTUDO E
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS COMPONENTES E
RESPECTIVAS INFLUÊNCIAS SOBRE O PODER DE COMPETITIVIDADE**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

**SÃO PAULO
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Dutra, Ivan de Souza

Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresas : estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder da competitividade / Ivan de Souza Dutra. – São Paulo, 2009.

267 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009

Bibliografia

1. Redes de negócios 2. Estratégia organizacional 3. Lógica fuzzy 4. Análise multivariada I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

CDD – 658.044

**A meus pais Ivan e Nadyr (*in memoriam*), à
minha esposa Jéssica e aos filhos Isadora e
Marcos Vinícius.**

Agradeço:

A Deus, suprema bondade, que concedeu oportunidade de nascer e aprender;

à Universidade de São Paulo (USP) e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) por proporcionarem a oportunidade e o conjunto de recursos para a realização do Curso de Doutorado, com destaque a todos os funcionários e pessoas que direta ou indiretamente ofereceram condições para a sua conclusão;

à Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO) que, desde a minha chegada a Guarapuava, proporcionou todas as condições para que eu atingisse este objetivo;

ao Professor orientador Dr. Sílvio Aparecido dos Santos, pela confiança, estímulo e ensinamentos durante Curso de Doutorado que, com a sabedoria e paciência, esteve ao meu lado apoiando-me em todos os momentos;

ao Professor Emérito da FEA/USP Sérgio Baptista Zaccarelli, pioneiro do ensino e pesquisa em Administração no Brasil, incentivador e pesquisador do estudo de Redes de Negócios, pelo seu apoio e ensinamentos que na prática guiaram conceitualmente a pesquisa, além da oportunidade de sua convivência durante o Curso de Doutorado;

aos Professores Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque e Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, bem como a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, pelos valiosos conhecimentos obtidos em horas de convívio agradáveis e proveitosas;

aos Professores Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos e Dr. Osmar Ambrósio de Souza, pelas contribuições e sugestões para a realização desta tese, também a todos os professores, colegas e amigos que contribuíram com a sua forma e conteúdo;

ao Professor e doutorando Antônio Teodoro Ribeiro Guimarães, pelo incentivo e contribuições significativas sobre o tema e para a pesquisa da tese;

ao Professor Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi, bem como aos demais pesquisadores do Grupo de Pesquisa em Administração Avançada e Empreendedorismo (GPEADE) da FEA/USP, pelas discussões sobre temas relevantes relacionados à tese e aos novos conceitos de negócios e modelos de gestão;

a todos os colegas e amigos do Curso de Doutorado pela troca de experiências e ensinamentos em horas de convivências importantes, pelos seus exemplos e perseverança;

aos Professores Márcio Alexandre Facini e Dr. Sílvio Roberto Stefano, bem como aos demais professores do Departamento de Administração da UNICENTRO que, de modo particular, auxiliaram-me, apoiaram-me e me incentivaram alcançar esta realização;

à Neide companheira de trabalho que incansavelmente me apoiou;

à meus pais Ivan e Nadyr por tudo que me concederam e pelos exemplos que me inspiraram;

à minha esposa Jéssica pela motivação e compreensão nos momentos importantes, com o amor de sempre, e também aos meus filhos Isadora e Marcos Vinícius;

ao amigo e tio Dr. Sylvio Dionysio de Souza, bem como aos meus irmãos e familiares que me estimularam e me apoiaram incondicionalmente nesta direção;

ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo apoio financeiro à capacitação durante o período de elaboração desta tese;

ao Conselho das Associações dos Cafeicultores do Café do Cerrado e também aos dirigentes e participantes que perfazem as demais organizações do Café do Cerrado® que, pela motivação e presteza foram de fundamental importância para a pesquisa;

à Smart Varejos Ltda e o Grupo Martins que, juntamente com os dirigentes de empresas independentes associados à Rede Smart®, demonstraram interesse e espírito de cooperação de fundamental importância para esta pesquisa.

**“Vivendo, se aprende;
mas o que se aprende, mais,
é só a fazer outras maiores perguntas.”**
João Guimarães Rosa

RESUMO

As Redes Empresariais de Negócios são um tipo de arranjo que determinados segmentos de empresas e outras entidades privadas e independentes, localizados em diferentes elos de uma mesma cadeia produtiva, encontraram para atuar de forma conjunta e orientação estratégica comum, a fim de fortalecer as suas condições de competição pela conquista de maior espaço no mercado. Da inter-relação de seus negócios por um determinado produto, linha ou mercado de atuação, gera-se dinâmica que implica fenômenos orientados por estratégia definida pela governança supra-empresarial, que significa o exercício de atuação informal ou velada sobre as empresas da rede, para alterar o seu poder competitivo. Esse conceito de governança supra-empresas é distinto e diferente daquele de governança corporativa. A partir dessa perspectiva, objetivou-se, principalmente, estudar essas redes de empresas em segmentos de mercados específicos, na presença e relevância de seus atributos, verificados em fenômenos ou efeitos de competitividade. O conjunto de métodos e ferramentas estatísticas constituiu uma metodologia que possibilitou a pesquisa e análises de hipóteses em que se destacam abordagens de Multicritérios de Apoio à Decisão (MCDA), Modelagem Experimental, e interpretação por meio da Lógica Fuzzy, além do desenho de um Modelo Teórico Conceitual Preliminar. Foram pesquisados dois conjuntos de empresas atuantes no Brasil, sendo um do setor alimentício no segmento de serviço-varejista e outro do setor do agronegócio, especificamente na produção, industrialização e comercialização de café. Entrevistaram-se 42 dirigentes das empresas e das organizações envolvidas. A partir das análises descritivas e das hipóteses, foi possível identificar os fenômenos, efeitos ou atributos componentes de rede empresarial de negócios, bem como constatar o diferencial de poder de competitividade. Além disso, são também apresentados resultados com a representação do comportamento global e comparativo de cada um desses atributos dos conjuntos. As constatações permitem afirmar que existem as redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida em plano supra-empresarial e os atributos componentes que foram objeto de estudo, embora alguns deles se manifestem em níveis de intensidade diferentes. Foi possível investigá-las a partir de métodos, que no seu conjunto gerou nova metodologia.

Palavras-Chave: Redes de Empresariais de Negócios. Estratégia. Análise Multivariada. Lógica Fuzzy. Governança Supra-Empresas.

ABSTRACT

The Business Enterprise Networks are some kind of arrangement which some segments of enterprises and other private and independent organizations, located in different parts of the same productive chain, found to act with common strategy to reinforce their conditions of competing for a bigger place in the market. From the interrelation of its business by a specific product, line or market, it is generated a dynamic that implicates in some phenomenon oriented by a strategy and defined by an informal or veiled coordination or action, turned to the competitive power and resulted from the group of enterprises named supra-enterprise governance, which is a distinct concept and it is different from the corporative governance. From this perspective, it was aimed mainly to study these enterprise networks in segments of specific markets, which have common strategic orientation defined by a supra-enterprising organization, in the presence and relevance of the verified attributes in phenomenon or effects of competitiveness. Orienting the efforts of the research a review was made about the literature existent on the specific theme and about other themes related which are associated to the main one. The joint of methods and statistics tools constituted a methodology which made possible the research and analysis of hypothesis, in which are emphasized the Multicriteria Decision Aid (MCDA), Design of Experiments, interpretation by Fuzzy Logic and the drawing of a Preliminary Conceptual Theoretical Model. Two groups of enterprises operating in Brazil were investigated, one of them is from the food sector in the retail service segment and the other is from the agribusiness specifically in the fields of production, industrialization and trade of coffee. It was interviewed 42 leaders of the enterprises and organizations involved. From the descriptive analysis and the hypothesis it was possible to identify the phenomenon, effects and component attributes of the business enterprise network and to notice the differential power of competitiveness. There are results with the representation of the global behavior of these groups in each of the attributes. It was concluded that the studied component attributes to characterize the business enterprise network exist and that there is a supra-enterprises lining up for strategy in common and it was possible to investigate them from methods which in whole generated a new methodology.

Keywords: Business Networks. Strategy. Multi-varied Analysis. Fuzzy Logic. Supra-Enterprises Governance.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	5
1.1 INTRODUÇÃO.....	5
2 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
2.2 HIPÓTESES	16
2.3 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DOS CONCEITOS	18
2.4 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS	23
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
3.1 AS REDES INTER-ORGANIZACIONAIS E AS EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS	25
3.2 O CONTEXTO DOS NEGÓCIOS EMPRESARIAIS, A ESTRATÉGIA E A COMPETITIVIDADE	46
3.3 ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE PARA REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS	57
3.4 PERSPECTIVA DE ABORDAGEM SOBRE REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS	70
3.5 AMBIENTE EM REDE DE NEGÓCIOS E GOVERNANÇA SUPRA- EMPRESARIAL	78
3.6 DIRETRIZ TEÓRICA DA PESQUISA	95
4 METODOLOGIA	101
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA	102
4.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA	105
4.3 MODELO CONCEITUAL TEÓRICO PRELIMINAR	108
4.4 MÉTODO PARA A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS	113
4.5 COLETA DE DADOS.....	123
4.6 TÉCNICAS E PROCESSOS NO TRATAMENTO DE DADOS UTILIZADOS ..	125
4.7 UTILIZAÇÃO DA LÓGICA FUZZY NO MODELO PROPOSTO	128
4.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	133
5 PERSPECTIVAS EXPLORATÓRIAS DOS CONJUNTOS DE EMPRESAS.....	137
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONJUNTO CAFÉ DO CERRADO (CE1)	139
5.2 ALGUNS DADOS E INFORMAÇÕES RELEVANTES ORIGINADOS DE QUESTÕES DO CE1.....	145
5.3 CARACTERIZAÇÃO DO CONJUNTO SMART (CE2).....	158
5.4 ALGUNS DADOS E INFORMAÇÕES RELEVANTES ORIGINADOS DE QUESTÕES DO CE2.....	165
6 RESULTADOS E ANÁLISES DOS FENÔMENOS EM ESCALA FUZZY	181
6.1 RESULTADOS E ANÁLISES DO CONJUNTO CAFÉ DO CERRADO (CE1) ..	182

6.1.1	Considerações adicionais sobre o CE1.....	189
6.2	RESULTADOS E ANÁLISES DO CONJUNTO SMART (CE2).....	193
6.2.1	Considerações adicionais sobre o CE2.....	201
6.3	RESULTADOS CONSOLIDADOS E ANÁLISES DAS HIPÓTESES	206
7	CONCLUSÃO	219
	REFERÊNCIAS	225
	APÊNDICE 1 – QUADRO DE RELAÇÕES ENTRE HIPÓTESES NULAS, PÓLOS DE ATRIBUTOS E QUESTÕES	233
	APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA O CAFÉ DO CERRADO	234
	APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A REDE SMART	243
	APÊNDICE 4 – VALORES DE TRANSFORMAÇÃO PARA INFERÊNCIA, NO ALINHAMENTO E REORDENAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS	252
	APÊNDICE 5.1 – ESCALA PADRÃO DE RELAÇÃO SEMÂNTICA PARA A COMPARAÇÃO ENTRE QUESTÕES PELO MÉTODO MUDGE	253
	APÊNDICE 5.2 – MATRIZES DOS RESULTADOS DA COMPARAÇÃO “PAR A PAR” POR HIPÓTESES, CONFORME O MÉTODO MUDGE (CSILAGE, 1996)	254
	APÊNDICE 6 – TABELA CONTINGENCIAL DE HIPÓTESES POR QUESTÕES PARA EFEITOS MULTIPLICADORES, CONFORME O MÉTODO MUDGE (CSILAGE, 1996)	258
	ANEXO I – PADRÃO DE CLASSIFICAÇÃO INDUSTRIAL PARA TODAS AS ATIVIDADES ECONÔMICAS (ISIC) DA ONU	260
	ANEXO II – MARCA DO CAFÉ DO CERRADO	261
	ANEXO III - REGIÃO DEMARCADA REGISTRADA NO INPI E ASSOCIAÇÕES DE CAFEICULTORES NO CACCER	262
	ANEXO IV – SELO DO PROGRAMA DE CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL	263
	ANEXO V – CRITÉRIOS DE TAMANHO DE EMPRESAS DE ACORDO COM O SEBRAE	264
	ANEXO VI – MARCA REGISTRADA DA REDE SMART	265
	ANEXO VII – CONTROLES E CERTIFICADOS DE ORIGEM, QUALIDADE E RASTREABILIDADE DO CAFÉ DO CERRADO	266
	ANEXO VIII – PRODUTO DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO COM OS SELOS RAINFOREST ALLIANCE E CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL	268

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBR: Centre For Business Research, University of Cambridge, United Kington
CIC: Centro de Inteligência do Café
CONAB: Companhia Nacional de Abastecimento
DIE: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
EDUCAMPO: Projeto de Capacitação Gerencial e Tecnológica de Grupos de Produtores Rurais do SEBRAE.
EPAMIG – Empresa de Agropecuária de Minas Gerais
EMATER-MG: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
EMBRAPA/CPAC: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA Cerrados
ESAL: Escola de Agronomia de Lavras
IBC: Instituto Brasileiro do Café
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICO: International Coffee Organization
IMA: Instituto Mineiro de Agropecuária
IMAFLOA: Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ISIC: International Standard Industrial Classification at All Economic Activities
LMPC: Logit Multinomial com Probabilidade Condicional
MCDA: Multicritério de Apoio à Decisão
MDS: Escalonamento Multidimensional (técnica estatística)
MIT: Massachusetts Institute of Technology, United States
NB: Nível Base
NS: Nível Superior
ONU: Organização das Nações Unidas
PD: Preferência Declarada
RNE: Rede de Negócios Estratégica
RNL: Rede de Negócios Lógica
SCAA: Specialty Coffee Association of America
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFU: Universidade Federal de Uberlândia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da Rede Empresarial de Negócios nos seus Efeitos para a Definição Operacional.....	20
Quadro 2 - Quatro Configurações Teóricas Distintas e Independentes da Pesquisa, a partir do MDS no Estudo de Oliver e Ebers (1998)	29
Quadro 3 - Principais Correntes Teóricas sobre Redes Inter-organizacionais	30
Quadro 4 - Discussão Teórica sobre O Que É Rede Inter-organizacional e Quais os seus Componentes	34
Quadro 5 - Discussão Teórica sobre O Que É Rede de Empresas e Quais os Seus Componentes	35
Quadro 6 - Compilação dos Principais Aspectos sobre o que são Redes Empresariais de Negócios e quais as suas características.....	36
Quadro 7 - Propostas de Classificação das Atividades de Serviços.....	45
Quadro 8 – Principais Estratégias Empresariais Encontradas na Literatura.....	54
Quadro 9 - Algumas definições sobre o que é Aliança Estratégica	64
Quadro 10 – Performance Competitiva de Redes: Atributos	74
Quadro 11 – Mecanismos de Governança por Håkansson e Snehota (1995).....	88
Quadro 12 – Motivos Mais Evidentes para a Existência de uma Governança Supra-Empresas em Redes de Negócios de Acordo com o Pensamento que as Originaram.....	93
Quadro 13 - Estrutura do Capítulo da Metodologia.....	101
Quadro 14 – Enunciados dos Pólos de Atributos para Orientação dos Níveis a Serem Pesquisados.....	122
Quadro 15 – Localidades das Entrevistas por Conjunto Empresarial	124
Quadro 16 - Fatos Históricos Importantes na Constituição do Conjunto do Café do Cerrado.	142
Quadro 17 – Características do Varejo Brasileiro no Segmento de Alimentos e Estratégias na Década de 1990	161

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

Diante da intensificação das relações sociais, das alterações culturais e do ambiente econômico competitivo verificado no mundo, especialmente nas duas últimas décadas, as organizações vivenciam um momento diferenciado. Segundo Castells (1999), algumas razões levaram às mudanças dessas relações, entre elas, a convergência de tecnologias - as telecomunicações, optoeletrônica, os computadores - que combinadas com novas necessidades econômicas, foram fatores que influenciaram para integração dos mercados em tempo real.

Os padrões sociais e econômicos de conduta mudaram, as inovações passaram a surgir em maior número e pôde ser verificado o incremento do volume e da dependência entre os negócios do mundo com o acirramento da competição em blocos econômicos. O alcance global das telecomunicações possibilitou alterações nos hábitos e maneiras de pensar dos indivíduos, também o advento da *Internet* permitiu que novas formas de negócios além de contribuir para que o mercado fosse pressionado e, em vista disso, agisse com maior rapidez no lançamento dos novos produtos.

Como conseqüências, surgiram novas necessidades de parcerias e alianças estratégicas entre empresas, com diversos objetivos, dentre os quais, de acordo com O'Farrell e Wood (1999) destacam-se, compartilhar riscos de uma atividade; beneficiar, unir competências e especialidades que se complementam; ganhar vantagens de oferta em um mercado; beneficiar de possíveis economias de escala de produção conjunta; e submeter-se a tratados de comércio internacionais ou iniciar expansão global. As empresas passaram a agregar valores aos produtos ou serviços com diversas configurações, para oferecerem soluções que contribuísse para a integração vertical e/ou horizontal das cadeias.

Nesse ambiente, diversos tipos de relacionamentos entre organizações, negócios e pessoas, foram descobertos, com a evidência das redes de relações nas diversas áreas da vida como um fenômeno social (MARCON; MOINET, 2001). No atual contexto, esse fenômeno ganhou

maior importância, despertando um crescente interesse por estudos em diversas áreas das Ciências Sociais.

Para Nohria e Eccles (1992), existem alguns motivos do interesse por tais tipos de redes. Segundo eles, dentre as razões desse interesse, destacam-se: a emergência dos novos arranjos empresariais como meio de competição, por exemplo, a dos Distritos Industriais e dos Parques Tecnológicos na Europa, Estados Unidos da América e Ásia; o surgimento das tecnologias de informação e comunicação, as quais possibilitaram aumento da capacidade de estabelecimento de relações entre empresas; o estudo analítico das redes como conteúdo de aprendizado acadêmico, que deixou de restringir ao campo da sociologia e expandiu-se interdisciplinarmente. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008) também contribuíram as evidências de estratégias de redes de negócios para competir com outras redes ou empresas isoladas.

A importância da temática das redes inter-organizacionais no campo dos estudos organizacionais também é constada e destacada por Balestrin e Vargas (2004), frente a estudos na Economia, Sociologia e Política.

As relações entre fatores propulsores ou restritivos, assim como resultados, destacam-se nas interações dessas redes, oferecendo um amplo campo para discussões e aplicações, a partir de diversas abordagens ou correntes teóricas. Apresentam-se sob perspectivas diferentes nas pessoas, organizações e sociedade que, para Marcon e Moinet (2001), podem ser configuradas por pessoas em rede, por redes de organizações, ou até por modelo de sociedade, conforme Castells (1999).

Dessa amplitude do tema, observa-se a grande quantidade de estudos, o que confere característica teórico-multidisciplinar, conforme consideraram Oliver e Ebers (1998). Eles constataram essa diversidade nos conceitos e nas diferenças dos resultados de muitas pesquisas com método científico, realizadas por extensa lista de autores. As correntes teóricas distintas identificadas foram: Redes Sociais; Poder e Controle; Institucionalista; Economia Institucional e Estratégia (OLIVER; EBERS, 1998, p. 568). Para este estudo, optou-se pela última, na vertente da Estratégia.

Nessa vertente há várias linhas de pesquisa. Segundo Cocco (1998), em termos de negócios, tais redes podem ser entendidas por uma relação complexa de inter-relações entre o ambiente organizacional interno e externo, junto aos processos de entrada e saída de um bem ou serviço, que são constituídas por sistemas independentes e objetivos comuns. Esse mesmo

estudioso afirma que elas são caracterizadas pela flexibilidade entre esses sistemas e, então, observa-se no exemplo a tentativa de entendê-las como sistemas e/ou subsistemas que interagem com outros sistemas.

Nesse aspecto, Zaccarelli *et al.* (2008) adiantam que, para entender o funcionamento das redes de negócios, é preciso “enxergá-las” a partir da visão estratégica ao encontro da sistêmica, na convergência dessas duas abordagens, isto é, colocá-las sob novo conceito. Os autores as conceitualizam como “sistemas abertos”, cujas partes mais relevante são as empresas que possuem negócios e se dedicam a um determinado tipo de produto, passando a ter no seu conjunto um poder de competir muito maior do que as empresas consideradas isoladamente.

Para esses autores, as Redes de Negócios são um tipo de sistema com qualidade diferenciada de formar uma entidade *supra-empresarial*, que tem no seu funcionamento a mola-mestra do pensamento estratégico, aquele que é orientado para vencer ou conquistar, cujos efeitos constituem evidências observáveis de vantagem competitiva (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 13; 20-30).

Nesse sentido, esses sistemas fazem ligações de sua dinâmica interna com o ambiente externo, especialmente pela atuação de uma governança *supra-empresas* que é um conceito diferente daquele de governança corporativa em gestão de negócios, ainda que inovador. Schermerhorn Jr. (1975, p. 846-847) discorreu sobre conceito semelhante, porém, sobre organizações, que foi o da governança *supra-organizacional*.

De acordo com Zaccarelli *et al.* (2008, p. 52), essa governança constitui o exercício de influência orientadora para a estratégia de entidade *supra-empresarial*, voltado para a vitalidade, a competitividade e resultados que afetam a totalidade das organizações do sistema *supra-empresas*. Para medir a natureza de seus relacionamentos, segundo os autores, deve-se observar que o sistema tem um caráter de evolução, bem como considerar o modo de pensar, a partir das respostas ou resultados que o sistema dá, os quais são seus indicadores.

Outros autores com abordagens que podem ser vistas dentro de perspectivas semelhantes estão presentes na literatura. Por exemplo, em Oliver e Ebers (1998), dentro da corrente teórica da Estratégia, há uma vertente de estudos que verificou evidências de que as redes empresariais de um determinado setor ou segmento de negócios possuem maior poder competitivo relativo. Em outras palavras, novamente um diferencial competitivo por atuar em

grupo organizado, sob a forma de rede, pode ser mais facilmente conquistada do que pela atuação isolada e não articulada de uma ou várias empresas.

Os aspectos relacionados aos interesses intra e inter-organizacionais das redes de empresas parecem existir em decorrência de fatores de competição, da geração de valor, de competências, da colaboração ou cooperação, apoiados em diversas estratégias de eficiência e eficácia produtiva, de qualidade, de diferenciação e inovação de produtos ou processos. A administração dessa forma de composição, para atuação conjunta e articulada de várias empresas independentes, cujas regras de constituição podem ser formais ou informalmente constituídas, tem se mostrado um grande desafio para os estudiosos e pesquisadores da gestão das organizações.

Contudo, para efeito da pesquisa a ser proposta, faz-se necessário partir de um ou mais pressupostos, além de organizar uma linha de pensamento, um dos caminhos existentes para uma investigação científica na área de Sociais Aplicadas (KERLINGER, 1980). Por isso, aceita-se o proposto por Zaccarelli *et al.* (2008, p. 21-22; 39-63), de que a atuação conjunta e integradora de várias empresas independentes é guiada pelo pensamento estratégico.

Assim, quando se concentra nas redes de negócios, observando-as como um fenômeno de atuação articulada de empresas em conjunto, suscitam algumas questões, quais sejam: Essas redes de empresas, orientadas em estratégia comum, que se define pela governança supra-empresarial, podem ser identificadas em um determinado setor ou segmento de negócios? Quais atributos componentes da rede, capazes de influenciar o poder competitivo podem ser identificados? Como identificá-los?

Nesta pesquisa, foram estudados os indícios da existência de efeitos ou fenômenos que são atributos desse tipo de rede, que podem evoluir ou não, sendo orientadas por uma entidade supra-empresarial. Buscou-se verificar como atores significativos, que são os dirigentes empresariais, reconhecem o poder competitivo por estratégia de atuação conjunta entre as empresas da rede. Na investigação desses atributos reuniram-se modelagens, ferramentas e métodos que constituíram um conjunto metodológico diferenciado, a fim de estudar esse tipo de organização e sua dinâmica. A pesquisa, por ser um estudo exploratório, possui análises que podem oferecer um passo na direção de futuras generalizações em alguns fundamentos de redes empresariais de negócios.

Esta tese está organizada em seis capítulos. No primeiro e segundo capítulos, são apresentados a introdução ao tema, o problema, os objetivos, as hipóteses, as definições teóricas e operacionais dos conceitos e variáveis e os pressupostos; o segundo, está o arcabouço teórico e a diretriz utilizada; o quarto, todos os procedimentos e processos metodológicos classificados, utilizados e aplicados para a realização da pesquisa e seus elementos; os capítulos quinto e sexto contêm os resultados obtidos da pesquisa, as análises e as discussões, para a consecução dos objetivos; o sétimo e último capítulo a conclusão.

2 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As interações entre diversos mercados do mundo e a competição global provocaram muitas mudanças. No período compreendido entre 1950 a 1970, as empresas investiram mais na melhoria do processo produtivo, em novas tecnologias de gestão, de informação, de logística entre outras, a fim de obter maior eficiência e rentabilidade com seus negócios.

Esses objetivos foram buscados, também, por estratégias que continham programas de aquisição e diversificação empresarial. Assim, essas ações foram favorecidas pela eliminação das barreiras comerciais. Nos anos de 1970, por exemplo, as empresas líderes produziam em um país ou região e vendiam seus produtos para muitos países, provocando um aumento da competição de preços por meio de ganho em escala.

Na passagem para os anos 1980, outro cenário emergiu, ocorreu o acirramento da guerra de preços, e os lucros estavam em queda. A diversificação em segmentos de mercado foi considerada ineficaz para muitas organizações. Diante dessa dinâmica, as empresas decidiram por se concentrarem nos negócios sobre os quais tinham maior conhecimento e domínio, buscando superar dois dos principais desafios: estruturar e viabilizar negócios em um ambiente mutante e altamente competitivo (ROSEMBLOOM, 1999).

Em termos gerais, nos últimos 20 anos, evidenciou-se uma saturação nas alternativas de redução da estrutura de custos dos processos, bem como a maturação de seus mercados e da economia mundial (ROSEMBLOOM, 1999). Nesse contexto, Porter (1989) estudou o que já existia há muito tempo no mundo, entretanto ainda estava pouco caracterizado - o poder competitivo das aglomerações de empresas, com possibilidade dos benefícios da maior geração e atratividade dos negócios, por fatores de: a) estímulo ao nascimento de novas empresas; b) capacidade demandarem mais clientes, entre outros. Tais aglomerações denominadas “*clusters*” possuíam uma lógica competitiva diferente das empresas isoladas ou ainda das corporações empresariais.

Novas configurações ou organizações de empresas surgiram, com a atuação em conjunto que tornam os negócios mais fortes, observadas em diversos estudos apontados por Balestrin e Vargas (2004), Human e Provan (1997), Miles e Snow (1986), Oliver e Ebers (1998), dentre outros.

A busca de sinergia entre a força e as competências de cada empresa, qualidades verificadas por Prahalad e Hamel (1990), utilizadas de maneiras diferentes, permitiu o crescimento da formação das alianças estratégicas e similares, conforme O'Farrell e Wood (1999). Esses arranjos ou associações entre empresas ocorreram, mesmo entre concorrentes, coexistindo cooperação e competição, conforme descrevem Brandenburger e Nalebuff (1996). As novas tecnologias de informação, o uso intensivo de sistemas integrados, as facilidades de comunicação entre pessoas e empresas, além da abertura dos mercados no mundo, conforme afirmaram Nohria e Eccles (1992), foram fatores que facilitaram e estimularam o surgimento da atuação das empresas em rede.

Para Hakanson e Snehota (1995) mais do que integrar a cadeia de valor verticalmente, os arranjos de organizações em rede procuraram capitalizar as vantagens da desintegração vertical: maior flexibilidade, aumento na capacidade de aproveitamento de recursos, incremento no poder de negociação e na posição estratégica competitiva.

Com frequência, cada vez mais a indústria torna-se fragmentada em várias organizações menores, operando em um ambiente de intertrocas, de forma autônoma e com maior flexibilidade, coordenadas por alianças ou por interesses em comum (MILES; SNOW, 1986). O núcleo de um negócio em rede, ou mesmo de redes de negócios, é formado por uma matriz de informações que combina o conceito do negócio técnico, financeiro e humano, com uma compreensão completa dos mercados e das necessidades dos clientes. A essência das redes empresariais de negócios foi evidenciada: cada organização separada se especializa no que faz melhor, com as vantagens de ser um negócio menor e, ao mesmo tempo, de estar integrada a um conjunto maior e mais competitivo (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Do ponto de vista do pensamento empresarial, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), essas redes também podem ser analisadas com base na estratégia. Quando o objetivo é vencer ou conquistar por meio de uma vantagem competitiva, os autores destacam que se estabelece o raciocínio estratégico para buscar o aproveitamento de sinergias, a complementação das forças e geração de valor para os clientes, entre outros. Então, isto acaba proporcionando às redes empresariais de negócios um poder competitivo superior às empresas concorrentes que não estão articuladas da mesma maneira.

Desse modo, se tais tipos de redes existem com atuação entre empresas, elas são orientadas por uma forma de pensar própria, o pensamento estratégico, o que Zaccarelli *et al.* (2008)

denominaram Redes de Negócios. Da mesma maneira, em um estudo específico de uma rede de empresas que se encontra em um determinado setor, juntamente com outras redes empresariais de outros setores distintos, foram constituídas e/ou são orientadas sob a ótica estratégica (pelo modo de pensar estratégico), pode-se denominar este universo de Redes Empresariais de Negócios - Estratégicas.

Essas redes resultam de um processo de interesse, convivência e aprendizado entre os empresários ou dirigentes das empresas que as compõem, que se entendem e se articulam, para atuar em conjunto, cujo propósito é o de alcançar maior competitividade. Portanto, podem existir em diferentes estágios, dependendo dos elementos que incorporaram: entre formação e sua consolidação.

Assim, considerando-se a evolução dessas redes, admite-se que elas têm início a partir de ações informais de empresários ou de gestores líderes pioneiros que buscam uma aproximação e atuação conjunta das empresas. Apesar de informais (ocultas e implícitas), tais ações são, desde a sua gênese, embriões da governança do fenômeno que Zaccarelli *et al.* (2008, p. 50) denominam de entidade *supra-empresarial*.

Na sua dinâmica interna, deve-se observar que, a partir de quando as empresas estabelecem uma rede e esta assume um processo evolutivo, deixam pouco a pouco de competir entre si e buscam competir de maneira conjunta e integrada no mercado.

Coordenar ou dirigir atividades de tais redes significa depender do desempenho integrado de diversas empresas. A coordenação parece ser uma tarefa complexa, que envolve problemas relacionados à dependência de recursos, às regras ou aos acordos, aos interesses e poder, ao posicionamento entre firmas, às habilidades ou capacidades empresariais, ao aprendizado coletivo e à cooperação, dentre outros.

Na perspectiva estratégica, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 50-52) descrevem que a governança *supra-empresarial*, algo que vem sendo pesquisado nos últimos 15 anos, apresentaria uma atuação velada, informal e de orientação voltadas para a competitividade e o resultado da rede de negócios ou do agrupamento de negócios ao qual se relaciona. O seu exercício estaria concentrado no conjunto de todas as empresas e não somente em uma empresa isoladamente.

A concepção, constituição e/ou evolução dessas redes também podem ser explicadas em um contexto social e econômico, segundo Castells (1999), Marcon e Moinet (2001), Oliver e Ebers (1998). Cabe salientar que essas são outras maneiras de serem estudadas.

De volta ao aspecto empresarial, destaca-se que a existência e continuidade dos negócios neste ambiente competitivo evoluíram em amplitude e complexidade. Desse modo, em termos globais no mundo dos negócios, a competição saiu do estágio individual entre empresas e passou também a se dar entre redes de empresas, nos setores de negócios.

Nessa abordagem, emerge a discussão dos conceitos e contextos a serem desenvolvidos no campo da Administração. As Redes Empresariais de Negócios, orientadas por estratégia, com o exercício da governança supra-empresas e outros atributos componentes, estão em fase de teorização, pois foi verificada a sua presença empírica em determinados segmentos empresariais. Existem muitos aspectos que precisam ainda ser pesquisados sob a ótica da gestão de empresas. A primeira questão que parece ser fundamental para a continuidade dos estudos, é constatar, ou não, a presença do fenômeno rede e das ações dos seus respectivos atributos componentes sobre o poder competitivo das empresas que integram a respectiva rede.

Por conseguinte, para que essas redes sejam investigadas em bases científicas, faz-se necessário identificar seus atributos com rigor e com metodologia que possibilite explorar os fenômenos ou efeitos que nela possam existir.

Sendo assim, surgem algumas questões que caracterizaram o problema de pesquisa, as quais sejam:

É possível constatar a presença de fenômenos ou efeitos caracterizados por atributos de um conjunto de empresas inter-relacionadas que se articulam estrategicamente como em rede de negócios?

Existe presença predominante desses atributos, efeitos gerados entre empresas, para aumentar o poder competitivo, que caracterize uma Rede Empresarial de Negócios - Estratégica?

Esses atributos são presentes em um contexto de existência ou exercício de governança supra-empresarial?

A partir dessas questões, originaram-se os objetivos da pesquisa, conforme apresentados na seção 2.1.

Enfatiza-se que nesta pesquisa procurou-se contribuir para um maior entendimento sobre o fenômeno de redes empresariais de negócios, que se estabelecem por uma entidade supra-empresarial, bem como identificar a presença de possíveis atributos componentes, que Zaccarelli *et al.* (2008) destacam como efeitos da Rede de Negócios. Entendeu-se que seus resultados poderiam encontrar conhecimentos, que permitiriam ampliar, de alguma maneira, o limitado acervo de teorias existentes no campo da gestão empresarial, além de gerar conhecimentos sobre os resultados empresariais decorrentes da atuação conjunta.

2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Considerando a diretriz teórica adotada, os seguintes objetivos foram propostos para a pesquisa:

- a) Identificar conjuntos de empresas de diferentes setores de negócios, cada qual com indícios de atuação empresarial estratégica, reciprocamente alinhadas e articuladas, cujos efeitos alterem a sua competitividade;
- b) Identificar, a partir dos conjuntos de empresas possíveis de serem selecionados, a presença ou ausência de atributos que são efeitos da rede empresarial de negócios estratégica, de acordo com a diretriz teórica na seção 3.6;
- c) Contribuir com metodologia que possibilite investigação exploratória de possíveis atributos ou efeitos de rede empresarial de negócios estratégica;
- d) Avaliar, a partir de importantes atores (empresários ou executivos dirigentes) de empresas e de outras organizações envolvidas em cada um dos conjuntos empresariais selecionados, alguma alteração no poder competitivo decorrente da atuação integrada conjunta;

- e) Verificar, caso sejam identificados efeitos de rede empresarial de negócios estratégica, o grau de importância deles e a presença ou não da governança de entidade (como um fenômeno) supra-empresarial;

2.2 HIPÓTESES

Diante da situação-problema e dos objetivos apresentados, definiram-se as hipóteses iniciais, onde H0, como hipótese nula, representa a situação de nulidade na geração do fenômeno da rede em questão, e H1, como hipótese alternativa, representa a efetiva geração desse fenômeno:

H0.1 – A atuação de um conjunto de empresas como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “fidelização” na orientação e constância das transações comerciais das empresas participantes, que aumenta o poder competitivo destas e da rede como um todo;

H0.2 – A atuação de um conjunto de empresas como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “especialização das empresas” participantes, que aumenta o poder competitivo destas e da rede como um todo;

H0.3 – A atuação de um conjunto de empresas como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, o exercício da “compra de insumos ou de serviços diretamente dos produtores/prestadores”, sem intermediários puros, ou seja, aqueles que não agregam valor, com o objetivo de eliminar membros do canal de distribuição, que aumenta o poder competitivo de cada participante e da rede como um todo;

H0.4 – atuação de um conjunto de empresas como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, uma “abrangência de negócios”, que inclui aqueles relevantes ou significativos para o principal produto da rede e aumenta o poder competitivo das empresas e da rede como um todo;

H0.5 – A atuação de um conjunto de empresas como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “agilidade na substituição seletiva de empresas” participantes, que aumenta o poder competitivo das mesmas e da rede como um todo;

H0.6 - A governança supra-empresarial, em um conjunto de empresas que atuam como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, uma “homogeneização da intensidade dos fluxos” entre as empresas, que aumenta o poder competitivo das mesmas e da rede como um todo;

H0.7 - A governança supra-empresarial, em um conjunto de empresas que atuam como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “introdução de inovações para o alinhamento” entre os negócios, que aumenta o poder competitivo das empresas e da rede como um todo;

H0.8 - A governança supra-empresarial em um conjunto de empresas que atuam como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “introdução de novas tecnologias” nas empresas participantes, que aumenta o poder competitivo das mesmas e da rede como um todo;

H0.9 - A governança supra-empresarial em um conjunto de empresas que atuam como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “introdução de novas tecnologias” nas empresas participantes, que aumenta o poder competitivo das mesmas e da rede como um todo;

H0.10 - A governança supra-empresarial em um conjunto de empresas que atuam como em rede empresarial de negócios estratégica não gera, como efeito, a “estratégia” deste como um todo para competir em rede;

H0.11 - A atuação de um conjunto de empresas como em rede empresarial de negócios estratégica não gera um “efeito rede”, que produza sinergia e resultados maiores sobre o poder competitivo das empresas participantes e da rede como um todo, apresentando, pelo menos, cinco dos seguintes efeitos elencados: a) a “fidelização” como orientação nas transações; b) a “compra de insumos ou de serviços diretamente dos produtores/prestadores”, sem intermediários puros (os que não agregam valor), com o propósito de eliminar membros do canal de distribuição; c) a “especialização das empresas”; d) a “abrangência de negócios”, com a inclusão daqueles relevantes ou significativos para o produto principal da rede; e) a

“agilidade na substituição seletiva de empresas”, sem gestão adequada; f) a “homogeneização da intensidade dos fluxos” entre as empresas; g) a introdução de inovações para alinhamento entre os negócios; h) a “introdução de novas tecnologias” nas empresas do conjunto; i) o “compartilhamento de investimentos, riscos e lucro”; j) a “estratégia” do conjunto como um todo para competir como rede;

H0.12 - A governança supra-empresarial não existe sobre o conjunto de empresas que atuam como em rede empresarial de negócios estratégica, a não ser que haja alguma ação decorrente de atuação indireta ou informal em prol dos interesses em comum, que busque gerar algum dos efeitos definidos no Modelo Conceitual Teórico Preliminar.

2.3 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DOS CONCEITOS

Salienta-se que alguns conceitos fundamentais foram utilizados para a realização da pesquisa. Esta seção tem a finalidade de apresentar de maneira objetiva tais conceitos e servir como referência das definições teóricas e operacionais dos mesmos, que foram adotadas no Modelo Teórico Conceitual Preliminar. Destaca-se que tais conceitos estão discorridos nesta seção de modo pontual e sintético para atender à estrutura da tese, assim como iniciar o leitor em seus princípios, sendo, porém, explorados e aprofundados na fundamentação teórica por sua primordial importância para a pesquisa.

Dessa forma, as definições dos termos teóricos e operacionais incorporados no conteúdo das hipóteses e no relatório da pesquisa são apresentadas a seguir:

a) Negócio de uma empresa:

Em termos mercadológicos, a sua definição está em um nível superior ao produto e por isso não pode ser confundido com este último, sendo, então, o resultado de algo que foi de encontro à necessidade ou satisfação de quem o consome, de acordo com Kotler (1998). Entretanto, essa definição precisa ser ampliada em termos de conceito e depois particularizada em termos de natureza, para aquilo que ocorre nas redes em questão. Sendo assim negócio é a realização de duas transações remuneráveis, uma de compra e outra de venda, que, conseqüentemente, viabilizam a empresa.

b) Rede empresarial de negócios:

Conjunto de empresas de um setor econômico, que estão integradas não necessariamente em razão de uma aglomeração geográfica, pois este não é determinante para a sua constituição e funcionalidade e se relacionam de maneira integradora em interesses de negócios em comum, uma vez que se dedicam a um determinado tipo de produto ou de serviço. Possuem elos (“nós”) formados por atributos, atores ou ainda negócios que proporcionam interações e trocas entre ambiente interno e externo à rede com flexibilidade e que detêm poder ou prevalência, fornecendo sustentação à mesma. Tal definição está adaptada a partir de Castells (1999), Cocco (1998), Human e Provan (1997), Oliver e Ebers (1998), Marcon e Moinet (2001).

c) Rede empresarial de negócios orientada para fins estratégicos:

Conjunto de empresas que estão integradas por interesses de negócios e orientadas por estratégia comum, independente de estarem em uma aglomeração geográfica, para a atuação em dado setor econômico e determinado tipo de produto ou serviço. A sua constituição e funcionamento estão originados na maneira ou forma de pensar estratégica, aquela de vencer a competição gerada a partir das empresas, conforme Zaccarelli *et al.* (2008). Tais interesses motivam as empresas para uma complementação de competências e decisões supra-empresariais, as quais geram efeitos que podem produzir um maior poder competitivo. Os mesmos autores definiram essas redes de forma semelhante, porém as consideraram “sistemas”, formados, principalmente, por empresas que se dedicam a um determinado tipo de produto.

Para a definição operacional, esse conjunto empresarial é reconhecido por seus efeitos e caracterizado pela atração em interesses de negócios em comum, nos dez componentes apresentados no Quadro 2. Neste quadro, estão separados os cinco efeitos que podem ocorrer com ou sem governança, dos outros cinco que, segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 39-63), não são viáveis de acontecer sem que ela exista.

Tais efeitos podem estar presentes parcialmente ou totalmente no conjunto, conforme o estágio que este estiver e se observado em uma determinada faixa de período de tempo, o que caracterizará suas dimensões.

Essas dimensões estão compostas pelos efeitos apresentados no Quadro 1, que tem ou não o exercício de governança supra-empresarial, e poderão resultar no aumento do poder competitivo da rede como um todo, a constituir-se em um modelo formado por um conjunto de empresas.

Ao considerar uma Rede de Negócios completa, ou seja, amadurecida e ideal, Zaccarelli *et al.* (2008) propõem reconhecê-la por todos os efeitos apresentados no Quadro 1. Assim, existem esses tipos de redes em estágios anteriores ao ideal, que poderão ser reconhecidas como relativamente estáveis no tempo.

Quadro 1 - Dimensões da Rede Empresarial de Negócios nos seus Efeitos para a Definição Operacional

Efeitos da Rede – Podem ocorrer sem Governança	<ol style="list-style-type: none"> 1) A fidelização como orientação nas transações entre empresas da rede; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “fidelização”; 2) A compra de insumos ou serviços diretamente dos produtores/prestadores, sem intermediários puros, aqueles que não agregam valor, com a eliminação de membros do canal; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “compra direta”; 3) A especialização das empresas da rede que aumenta a capacidade de competir; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “especialização”; 4) A abrangência de negócios com a inclusão daqueles relevantes ou significativos para o produto principal da rede; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “negócios significativos”; 5) A agilidade no afastamento de empresas pouco competitiva por outras com qualidade ou eficiência superiores; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “substituição seletiva”;
Efeitos da Rede – Ocorrem com Governança	<ol style="list-style-type: none"> 6) A homogeneização da intensidade dos fluxos de produtos e/ou serviços com a integração dos procedimentos informalmente instituídos entre empresas; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “homogeneização de fluxos”; 7) A introdução de inovações em procedimentos, processos e práticas de gestão para alinhamento entre os negócios; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “inovações”; 8) A introdução de novas tecnologias que aperfeiçoam e integram as empresas do conjunto; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “novas tecnologias”; 9) O compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, pela colaboração e integração entre os negócios da rede; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “compartilhamento de investimentos, riscos e lucros”; 10) A estratégia do conjunto como um todo para competir como rede de negócios; adotou-se para este efeito a denominação genérica de “estratégia de rede”.

Fonte: Adaptado a partir de ZACCARELLI *et al.*, 2008.

d) Estratégia e poder competitivo da rede empresarial de negócios estratégica:

A estratégia da rede empresarial de negócios decorre da racionalidade estratégica, ou seja, alguma ação ou realização do conjunto empresarial a partir do pensamento para vencer,

que se dá por meio da criação ou da exploração, bem como da aplicação de condições favoráveis ou, então, de meios disponíveis, com vistas à consecução dos interesses de negócios em comum.

Existirão três categorias de estratégia, conforme Zaccarelli *et al.* (2008, p. 206-222): a) estratégia nas negociações de compra e venda; b) estratégia com vantagens competitivas; c) estratégia com lances pontuais. Para estes autores, a estratégia com vantagens competitivas pode ser dividida em duas partes: uma é como estimular ou equilibrar a auto-organização da rede de negócios; outra, complementar auto-organização. Em ambos os casos isto pode ser realizado com propostas de estimulação, modificação ou reforço em seus efeitos, descritos no Quadro 1.

Seguem que restará pouco espaço para que as empresas, isoladamente, que fazem parte da rede de empresarial de negócios, façam estratégias individuais, ao que pesem os conceitos conhecidos ou levantados por diversos autores, entre eles Porter (1985), Hax e Wilde II (1999), ou levantadas por Mintzberg (1987).

O poder competitivo da rede empresarial de negócios pode ser conceitualmente definido como a capacidade de explorar um setor de negócios, por meio de diversos negócios e/ou subdivisões de negócios, de forma a obter uma posição lucrativa e sustentável de longo prazo no mercado de atuação. Esta posição é conseguida a partir do uso de competências das empresas participantes e da execução de uma estratégia a levarem-se em conta aspectos conceituais dos termos de Prahalad e Hamel (1990) e Mintzberg (1987), que orientam os esforços e o comportamento do conjunto de empresas como um todo, mas com a admissão da concepção de Zaccarelli *et al.* (2008). Como premissa, a rede empresarial de negócios estratégica está constituída por empresas que se integram numa atuação articulada, possibilitando maior poder de competição em relação às outras empresas que atuam de forma isolada no mesmo setor de negócios.

Operacionalmente, o poder competitivo da rede empresarial de negócios estratégica está definido e constatado na pesquisa, por meio dos resultados do seu desempenho operacional reconhecidos pelos atores ou agentes envolvidos. Observa-se que o reconhecimento de tal desempenho a partir dos respondentes de pesquisa é aceito por meio de evidências identificadas com as respostas obtidas, relacionadas aos padrões da concorrência setorial, tais como a trajetória de crescimento pela participação no mercado e

faturamento ou, então, pelos benefícios reconhecidos pelo cliente pela diferenciação de produtos/serviços ou, ainda, pelas propostas de soluções ofertadas pela rede.

e) Governança supra-empresas em rede empresarial de negócios estratégica:

É o exercício de influência aplicado sutilmente ou informalmente sobre os negócios da rede empresarial de negócios orientada por estratégia, sem interferência direta nas empresas, que visa a determinar e dirigir as atividades de interdependência e complementação entre as empresas integrantes. Este governo informal, quando existente, efetiva-se por meio de ações capazes de organizar as relações e de definir a contribuição das empresas em uma atuação integrada, da rede como um todo. Portanto, esse é um conceito que difere completamente daquele de Governança Corporativa, que é utilizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2006), ou por Okimura (2003).

Uma das finalidades da governança supra-empresas é o desempenho da rede e de sua capacidade de fazer com que cada empresa integrante consiga se tornar mais competitiva e mais lucrativa, devido à atuação em conjunto com as demais empresas. Desta forma, cada empresa se fortalece e, por atuar de forma integrada com as demais, fortalece o poder competitivo da rede como um todo.

A fim de exercer as suas funções de governo, essa governança pode ser interpretada em dois contextos distintos, conforme apontado por Schermerhorn Jr. (1975): a) No contexto “federativo”, há, conforme o autor, uma estrutura de autoridade supra-organizacional que orienta e monitora atividades de interdependência de forma velada; b) no contexto “unitário”, verifica-se uma estrutura de autoridade supra-organizacional que determina e governa interdependências.

Em termos operacionais, a discussão sobre governança ocorrerá por meio de ações apresentadas na fundamentação teórica desta pesquisa, cujo propósito é o de beneficiar a rede empresarial como um todo.

Além disso, a governança supra-empresas pode ser reconhecida por meio da constatação da presença e exercício de algumas ações realizadas com o propósito de beneficiar a rede empresarial como um todo. É, também, por esse motivo, que Zaccarelli *et al.* (2008)

denominaram de “governança de entidade supra-empresarial”, como também identificaram-na como indicadora de novo nível de natureza sistêmica.

Para orientação do Modelo Conceitual Teórico Preliminar proposto na seção 4.3, essas ações são: a) Atuar no compartilhamento de investimentos, riscos e lucros; b) homogeneizar a intensidade do fluxo de produtos/serviços com a integração dos procedimentos informalmente instituídos entre as empresas; c) fidelizar as empresas e negócios do conjunto; d) introduzir inovações para alinhar os negócios; e) introduzir ou patrocinar novas tecnologias nas empresas; f) estabelecer estratégia da rede para maior competitividade.

Todos esses componentes conceituais são pontos-chave para a tese e estão discutidos com mais profundidade na seção que trata o arcabouço teórico.

2.4 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Os pressupostos conceituais, abaixo elencados, foram assumidos para a pesquisa:

- a) As empresas com seus negócios - estes últimos entendidos como dupla de transações comerciais que viabilizam as primeiras, reunidos em rede de empresas - proporcionam condições para que seus participantes melhorem ou evoluam em seus processos, produtos ou serviços e também na atuação diferenciada no mercado;
- b) A teorização sobre as redes empresariais de negócios estratégicas ainda está em fase de construção, embora a governança por um fenômeno ou entidade supra-empresarial em rede de negócios, com a finalidade de beneficiar o conjunto de empresas, tenha sido identificada em casos empresariais. Porém ainda não foi estudada cientificamente;
- c) A rede empresarial de negócios estratégica é constituída de relacionamentos ou interações entre empresas, que produzem vários fenômenos. Então, esses fenômenos são considerados como efeitos da rede e têm uma dinâmica própria de evolução ou

involução. Na sua composição, o ambiente, a estratégia e as empresas que estabelecem relações entre si.

- d) A rede empresarial de negócios tem uma funcionalidade que decorre de um pensamento estratégico, ou seja, competir para vencer e isto pode gerar a auto-organização e governo da mesma. Em outros termos, para entendê-la, admitiu-se, então, utilizar o modo ou forma de pensar estratégica, conforme Zaccarelli *et al.* (2008), que, por conseguinte, leva à instituição e/ou existência de um fenômeno que é observável como sendo uma entidade *supra-empresarial*, justificada pela necessidade de obter diferencial ou maior poder competitivo. Desse modo, se ocorrer o fortalecimento de suas condicionantes ou efeitos em rede, significa a presença da estratégia, por melhorar a competitividade. Contudo a estratégia na auto-organização e governança não está conscientizada nos atores do conjunto, porém reconhece a possibilidade da existência de um nível organizacional acima daquele que é o das empresas.
- e) Devido à natureza da rede empresarial de negócios estratégica, a estratégia é o seu começo e fim, como também a causa da sua configuração, sendo que pode existir uma relação de causalidade mútua ou reversa com o ambiente. O estado dessa rede é identificado a partir da observação de um período de tempo, sendo que poderá ser desestabilizado, por mudanças evolucionárias, resultando em um novo estado.
- f) As empresas organizadas em redes de negócios desenvolvem a capacidade de absorver novos conhecimentos, práticas, inovações ou ações de coordenação;
- g) A governança supra-empresas é um conceito novo que, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), não se aplica às empresas isoladamente e, por isso, o difere daquele de governança corporativa. Ainda assim, é um tema cuja teorização não tem comprovação científica e está nas fases iniciais de discussões;
- h) No conceito de novo de governança supra-empresas de redes de negócios, existe a atividade humana e, conseqüentemente, a capacidade de governo depende do conhecimento, habilidades e atitudes dos principais atores, tais como empresários ou gestores de empresas, ou pessoas importantes para as relações entre as empresas, por meio de ações individuais e/ou coletivas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, buscou-se discutir conceitos e aspectos particulares, que serviram de arcabouço teórico para a pesquisa. Em seu conteúdo, procurou-se resgatar o que é rede, o que são redes inter-organizacionais e quais as principais correntes teóricas da temática. Após isso, procedeu-se a uma fundamentação teórica mais específica sobre as redes de negócios, momento em que se compilou um conjunto de suas características, chegando-se a uma lista de elementos como componentes de identificação.

A fundamentação sobre as abordagens de estratégia como meio para a competitividade, a competição, a cooperação e a coopetição¹ também estão presentes no capítulo. Além destes conteúdos apresentados de maneira relacionada com as redes de negócios, também se comparou o pensamento lógico com o estratégico, a fim de proceder à distinção conceitual entre a Rede Empresarial de Negócios, que se constitui pela racionalidade lógica da outra que funciona pela racionalidade estratégica. Para tanto, foram destacados os efeitos que essas últimas geram. A corrente teórica da institucionalização e dos custos de transação também foram abordadas. Por fim, discorreu-se sobre o ambiente das redes de negócios e a governança supra-empresarial.

3.1 AS REDES INTER-ORGANIZACIONAIS E AS EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS

Etimologicamente, o termo “rede”, do Latim *rete*, significa teia. Loiola e Moura (1996) adotam o mesmo significado que Ferreira (1999), ou seja, que a denominação diz respeito ao entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, etc., com aberturas regulares, fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Marcon e Moinet (2001) destacam que o termo originou-se nos tempos remotos da caça, quando o homem utilizava uma armadilha construída

¹ Trata-se de um neologismo. Esse termo foi criado na década de 1990, como fusão das palavras *cooperação+competição*, por dois autores: Brandenburger e Nalebuff.

por linhas que se entrelaçavam. Os pontos de intersecções, chamados de “nós”, serviam para dar sustentação à estrutura e permitiam a qualidade do instrumento de caça.

Empregado em diversas ciências, o termo “rede” é muito abrangente e, por isso, recebe diversos significados e aplicações. Balestrin e Vargas (2004), por exemplo, explicam que no Século XIX o termo ganhou um sentido mais abstrato, passando a ser denominado como “um conjunto de nós interconectados”, definição esta, também aceita por Castells (1999).

Enfatiza-se, no entanto, que estes conceitos variam em amplitude e aplicação nas diversas áreas. No cotidiano, observam-se diversos empregos do termo, como, por exemplo, na Informática, onde “rede” é o conjunto de computadores, terminais e demais equipamentos periféricos, interconectados por linhas de comunicação. Na Arquitetura e Urbanismo, uma “rede de abastecimento” é a denominação dada ao conjunto das canalizações destinadas a distribuir água potável a uma cidade ou edificação. Na Engenharia Elétrica, “rede elétrica” é o circuito distribuidor de corrente elétrica, que serve para ligar uma fonte geradora de tensão e diversas unidades de consumo. Na Cultura Popular Brasileira do Nordeste, “rede de quatro chinelos” designa um leito balouçante, feito de tecido resistente de linho, algodão ou qualquer outra fibra e pendentes pelas extremidades terminadas em punhos ou argolas, em que dorme um casal (FERREIRA, 1999, p. 1723).

No escopo das Ciências Sociais, há uma ampla variedade de estudos sobre relações e redes inter-organizacionais, porém com limites pouco definidos, diferentes focos de pesquisa e distintos exames de desenvolvimento. A cada dia, surgem, neste escopo, novos estudos e, muitas vezes, com abordagens que estão na vanguarda desta ciência, que objetivam cobrir lacunas teóricas existentes.

Apesar do considerável incremento no volume de estudos no campo das Ciências Sociais, Oliver e Ebers (1998) discorrem que tal crescimento não assegura uma definida ou especializada acumulação do conhecimento, ou mesmo a consolidação conceitual. Ao contrário, o fato contribui, segundo eles, para “[...] uma situação mais propriamente de confusão ou de dificuldade, marcada por uma cacofonia de conceitos, de teorias e de

resultados heterogêneos de pesquisa.” (OLIVER; EBERS, 1998, p. 549)². Observa-se, desse modo, que o campo de pesquisa é vasto, complexo e fragmentado.

Os dois autores acima citados fizeram também constatações acerca dos resultados de uma investigação em 158 artigos de periódicos que aceitam este campo do conhecimento. Dentre eles, o *American Sociological Review*, o *Administrative Science Quarterly*, o *Academy of Management Journal* e o *Organization Studies*. Eles destacaram que, mesmo quando duas vertentes distintas (das relações e das redes inter-organizacionais) têm suas diretrizes e desenvolvimentos diferenciados, é possível compartilhar interesses comuns. De acordo com os mesmos autores, estas aproximações ocorrem quando se busca identificar por que os atores forjam essas inter-relações, quais enlaces específicos e sob quais diferentes circunstâncias eles se desenvolvem, como também quais as suas consequências e as posições desses atores dentro do relacionamento.

Nas últimas duas décadas, observou-se uma proliferação de pesquisas sobre a temática das relações e redes inter-organizacionais. Uma característica teórico-multidisciplinar é observada por se verificar a diversidade de conceitos, bem como as diferenças nos resultados de tais pesquisas, mesmo quando aplicadas cientificamente. Neste contexto, qualquer estudo sobre redes requer cuidado e critério, antes de conceituá-las, de se observar seus resultados e como existem. Desta forma, primeiramente, procurou-se identificar os estudos que apresentassem configurações ou correntes teóricas mais consistentes.

Neste sentido, Oliver e Ebers (1998), ao investigarem a literatura mais aprofundada sobre as pesquisas em rede inter-organizacional, observaram que os pesquisadores interessados escolheram tratar as suas avaliações por meio de aproximações seletivas, concentrando seus esforços em edições ou literaturas teóricas particulares. Decidiram, então, trilhar um caminho diferente: eles ampliaram o foco do estudo dando ênfase aos grupos de conceitos e inter-relações das redes inter-organizacionais. Com esse direcionamento para os aspectos teóricos, aumentaram a quantidade e diversidade das pesquisas como objeto de estudo.

Deste modo, procuraram cobrir uma população inteira de pesquisas sobre o tema, não fazendo apenas a seleção de um subconjunto temático. Por outro lado, esta abrangência impôs um

² “[...] the increase in the numbers of studies has contributed to a rather messy situation marked by a cacophony of heterogeneous concepts, theories, and research results”.

custo empírico, que resultou na impossibilidade de aprofundar as discussões de resultados das pesquisas uma a uma.

Os estudos destes autores revelaram seis configurações teóricas derivadas da aplicação da técnica estatística multivariada de análise dos dados, em escalonamento multidimensional (MDS). A primeira delas apresentou as variáveis mais utilizadas ou aplicadas nos estudos da amostra (laços múltiplos, recursos imateriais e nível de análise organizacional), que foi distinguida por uma corrente comum. Entretanto, esta configuração não foi discutida com profundidade pelos autores, visto que apresentou um conjunto formado por muitas variáveis.

De forma inversa à primeira, a segunda configuração compreendeu as variáveis que são menos freqüentemente estudadas na pesquisa de rede inter-organizacional. Estas duas correntes não foram objetos de investigação destes autores, devido à natureza de aspectos comuns e não distintos apresentados, o que justifica também sua ausência neste estudo. Assim, elas não figuram no Quadro 2, que apresenta as outras quatro configurações restantes, que evidenciaram perspectivas distintas no campo.

Oliver e Ebers (1998) observaram, pela aplicação da técnica estatística multidimensional, a aproximação destas configurações na ordem visualizada, conforme o Quadro 2. De acordo com eles, “[...] assim, a pesquisa da rede inter-organizacional parece forçar para os extremos entre dois pontos focais: um, a perspectiva da rede social numa ponta, e na outra, uma perspectiva de governança.” (OLIVER; EBERS, 1998, p. 568).³

³ “[...] Thus, inter-organizational network research seems to stretch out between two focal points: a social network perspective at the one pole, and a governance perspective at the other.”

Quadro 2 - Quatro Configurações Teóricas Distintas e Independentes da Pesquisa, a partir do MDS no Estudo de Oliver e Ebers (1998)

CONFIGURAÇÃO	(1) REDES SOCIAIS	(2) PODER E CONTROLE	(3) INSTITUCIONALISTA	(4) ECONOMIA INSTITUCIONAL E ESTRATÉGIA
TEORIAS	Redes.	Poder Político, Dependência de Recursos, Inter-Trocas	Institucional	Custo de Transação e Estratégia
LAÇOS (NÓS)	Políticos, Horizontais	Políticos	Sociais	Em Pares, Vertical, Posse, Contratual
NÍVEIS DE ANÁLISES	Individual	Regional/Industrial	Societal, Grupos de Indivíduos	Organizacional
ANTECEDENTES	Posição na Rede	Meta Consecutiva, Dependência, Conflito	Densidade Organizacional, Confiança	Coação de Mercado, Recursos Materiais, Estabilidade, Liberalidade de Recursos, Especificação da Propriedade
RESULTADOS	--	Poder/Controle, Centralização, Estabilidade, Participação Política	Densidade, Conflito, Legitimidade, Extinção, Persistência, Comprometimento, Confiança, Tamanho	Sucesso, Custo/Preço, Comando, Fabricação/Compra, Oportunismo.

Fonte: OLIVER; EBERS, 1998, p.564.

Desta forma, estes autores concluíram que o campo de estudos das relações e redes inter-organizacionais, apesar de fragmentado, parece ser formado por um número razoavelmente limitado de configurações, de perspectivas distintas e, teoricamente, significativas.

Em outro estudo, Balestrin e Vargas (2004) procuraram consolidar os resultados obtidos por Oliver e Ebers (1998) e também por Caglio (1998), estabelecendo nove correntes teóricas, a saber: economia industrial; teoria evolucionária, ecologia populacional, contingencial; redes sociais; marxistas e críticas; dependência de recursos; custos de transação; comportamento organizacional; teoria institucional e abordagem estratégia, cujos principais aspectos estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais Correntes Teóricas sobre Redes Inter-organizacionais

ABORDAGEM	ENFOQUE	AUTORES
Economia Industrial	Entender como as diferentes classes de custos de produção (economias de escala, escopo, especialização e experiência) explicam a eficiência das redes.	R.J.Eccles, C. Turati e D.J. Teece.
Evolucionária, Populacional, Contingencial	Entender as relações e efeitos dentro da rede, sob a ótica do ambiente ou da contingência.	R. Nelson, C. Freeman e C. Oliver.
Redes Sociais (<i>Social Networks</i>)	Entender como a posição das firmas dentro de determinada rede pode afetar a firma individual.	W.W. Powell e R.S. Burt.
Marxistas e Críticas	Entender como as relações são estabelecidas dentro de uma estrutura de rede, sob a ótica do poder e da dominação.	J. A. Whitt, R. Perucci e H.R. Potter.
Dependência de Recursos	Entender o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais com uso de estratégias para aumentar o próprio poder no sistema.	J. Pfeffer e G.R. Salancik.
Custos de Transação	Evidenciar a viabilidade econômica das redes, com ênfase na redução da ineficiência de transações da organização e atores econômicos.	O. E. Williamson.
Comportamento Organizacional	Estudar temas como confiança e cooperação dos atores no momento de se organizarem em redes.	A. Caglio, K.R. Harrigan; W.H. Newmann; H. Simon.
Teoria Institucional	Tratar a dependência de recursos de legitimação e não de recursos materiais, como um conceito central na configuração das redes.	P. DiMaggio; W. Powell; P. S. Tolbert; L. G. Zucker.
Estratégia	Entender como as relações inter-organizacionais vão impactar nas estratégias das empresas e compreender como seus resultados afetam a posição estratégica e vantagem competitiva.	M. Porter, J.C. Jarrilho, J.B Quinn <i>et al</i> , M. Marcon e N. Moinet.

Fonte: Adaptado de BALESTRIN; VARGAS, 2004.

Verifica-se, ainda, que parte da variedade, diferenças e mesmo certa confusão no campo das redes inter-organizacionais se deve à sua complexidade e ao fato de que muitas questões primárias foram parcialmente respondidas, ou ainda não obtiveram respostas. O próprio conceito de rede parece ainda estar em discussão.

Em Ciências Sociais, as redes inter-organizacionais são entendidas como formas complexas de organizações, devido à sua própria natureza. A obra de Marcon e Moinet (2001), dois pesquisadores ligados à Universidade de Poitiers, sudoeste da França, discutem as redes de atores, atores em rede e a estratégia. Propõem, ainda, a necessidade de ampliar a reflexão entre redes de relações e redes de organizações.

Estes autores observaram que as empresas, administrações, associações, clubes, escolas superiores e laboratórios universitários constituem laços profissionais nos quais os indivíduos representam as organizações. Apesar disso, “[...] esses representantes podem ser substituídos sem que os laços entre as organizações se desfaçam. Por sua função, cada um pode ser ator dessas redes variadas que constituem suportes de estratégias-redes.” (MARCON; MOINET, 2001, p. 166). As possíveis interações e laços entre Redes de Relações e Redes de Organização propostos pelos autores estão simplificados na Ilustração 1.

Ilustração 1 - Redes de Relações e Redes de Organização

Fonte: MARCON; MOINET, 2001, p. 166

Neste ambiente, pode ser observado o caráter sistêmico das redes, sendo que o entendimento deste atributo está amparado pela teoria sistêmica.

A partir da Teoria dos Sistemas, Ludwig Von Bertalanffy (1968) estabeleceu que o conceito de “sistema” é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, que decorrem de um objetivo ou propósito e da totalidade (*Ibid.*). A qualidade da totalidade pode ser verificada quando a ação de mudança em qualquer um dos componentes tem grande probabilidade de produzir mudanças ou alterações em todos os outros.

Constatam-se, então, diversas abordagens no âmbito dos sistemas das redes de relações das organizações. Pode-se, também, estender esta verificação para as empresas em rede e para as redes de negócios.

Neste ponto, abre-se um espaço para definir o que seja negócio. O seu conceito é bastante diverso na literatura e causa muita discussão. No âmbito das empresas e o seu mercado de atuação, Kotler (1998, p. 78) explica que muitas delas têm uma perspectiva de entender que o seu produto, ou principais produtos, são o seu negócio. No entanto, o autor discute que as definições mercadológicas de negócio são superiores às definições de produto. “[...] Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens. Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores permanecem para sempre.”(*Ibid.*).

Ainda que as empresas devam evitar o erro apontado pelo autor e aplicar o conceito exposto, faz-se necessário destacar outro engano, por vezes encontrado no mundo dos negócios: o de entender empresa como negócio. Zaccarelli *et al.* (2008, p. 41) explica que a empresa e o negócio não são sempre sinônimos. “[...] Uma empresa pode atuar em mais de um negócio”. No mesmo sentido, os autores enfatizam que empresas componentes de uma rede não são permanentes ao longo do tempo e ocorrem mudanças, introdução de novas empresas, fechamento ou saída de outras. Além disso, nos relacionamentos da rede ocorrem diversos vínculos e transações. Dessa maneira, a definição mais adequada é aquela que considera que o negócio é a realização de duas transações remuneráveis, uma de compra mais outra de venda que viabilizam a empresa.

Com isto, retorna-se ao caminho sobre o que é uma empresa em rede. Segundo Castells (1999, p. 191), este é um tipo de empresa que pode ser assim conceituada:

[...] aquela forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos, quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.

As noções sobre redes inter-organizacionais até aqui apresentadas permitem constituir uma base para a inserção da temática das redes empresariais de negócios. Ao se analisarem as correntes teóricas discutidas e apresentadas nos Quadros 4 e 5, respectivamente, propõe-se considerar as redes empresariais de negócios situadas nas abordagens da Economia Institucional e da Estratégia, segundo Oliver e Eber (1998), e/ou da Economia Industrial e Estratégia, conforme Balestrin e Vargas (2004).

Faz-se importante ressaltar que outros autores pesquisaram o tema sob a ótica dos negócios. Em uma abordagem empresarial, Miles e Snow (1986, p. 66) observaram a capacidade de empresas de um mesmo setor criar sinergia por meio da complementaridade, o que levaria à eficiência e inovação dos processos. Estes autores as denominaram “redes dinâmicas” e “sinergia das empresas de um setor”, devido à interdependência implícita entre os competidores. De acordo com Cocco (1998, p. 18), as redes correspondem a uma relação extremamente complexa entre ambientes interno e externo, das fases de produção e distribuição, caracterizadas pela flexibilidade organizacional.

Com o intuito de estabelecer uma noção de elementos componentes de redes a partir de importantes contribuições de autores para o tema, primeiramente, procurou-se elaborar uma síntese das definições de rede inter-organizacional e dos seus componentes. Para isto, partiu-se dos estudos de Castells (1999), Oliver e Ebers (1998), Marcon e Moinet (2001), conforme apresenta o Quadro 4.

Desse modo, as abordagens de Human e Provan (1997), no Quadro 5, com estudo em redes empresariais, além de Castells (1999), Oliver e Ebers (1998), Marcon e Moinet (2001), permitiram realizar uma comparação e compilação de características das Redes de Empresas, em setor de negócios. Elaborou-se, então, uma síntese adaptada, que pode ser observada no Quadro 6.

Faz-se necessário esclarecer que, apesar da objetividade que se procurou apresentar no Quadro 6, observa-se a sobreposição de atributos do tema apresentados pelos autores. Dessa maneira, para a orientação conceitual na definição de uma rede de negócios, buscou-se da eliminação dos excessos e convergiu-se para o elencamento de nove características mais evidentes: 1) Proposta alinhada para a auto-sustentabilidade; 2) Poder de troca; 3) Posição na rede; 4) Práticas informais ou regras, utilizadas ou respeitadas pelas empresas integrantes; 5) Competências sinérgicas ou complementares; 6) Compartilhamento de recursos; 7) Co-evolução; 8) Comunicação; 9) Reciprocidade. O “atrator” da rede pode ser entendido como um fenômeno de interesses de negócios.

Quadro 4 - Discussão Teórica sobre O Que É Rede Inter-organizacional e Quais os seus Componentes

AUTORES	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS E FORMAS DE INTERAÇÕES
Oliver e Ebers (1998)	Atores que se inter-relacionam por aproximações de atividades, dependência de recursos e poder político ou controle.	Posição – espaço ou posicionamento interno na Rede; Meta – capacidade de realizar metas consecutivas; Dependência e Conflito – definem níveis de poder e controle, estabelece densidade organizacional e legitimidade; Confiança – estabelecimento de comprometimento e cooperação; Liberalidade – flexibilidade e adaptabilidade na utilização de recursos, no direcionamento de um mercado, na estabilidade, entre outros.
Castells (1999)	Um conjunto de atores que atuam em sistema aberto, altamente dinâmico e suscetível à inovação.	Adaptabilidade e Flexibilidade – para uma cultura de construção e reconstrução contínuas e políticas para o processamento de novas crenças; busca suplantando o tempo e o espaço; Inovação – baseia-se em ações de inovação e globalização; Posicionamento Interno – oferece condições às empresas participantes de ganhar vantagem competitiva em sua posição relativa.
Marcon e Moinet (2001)	Um conjunto de pessoas ou organizações inter-relacionadas direta ou indiretamente. Deve haver: a) recursos a trocar; b) info-estrutura (conjunto de regras de funcionamento e ética); c) infra-estrutura (meios práticos de ação – orçamento, local, comunicação, material, dentre outras).	Fluidez – capacidade de flexibilidade e adaptabilidade, que permitem efetuarem inter-relações dentro do espaço, do tempo, do ponto de vista social e do organizacional; Finalidade – razão de ser: política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e social; Capacidade de realizar Economias Relacionais – reduz a dispersão de esforços; permite ganho de tempo – agilidade; Capacidade de Aprendizagem – aprendizagem coletiva, ou seja, no ciclo de aprendizagem cada um evolui em função do outro. Conhecimento distribuído entre os seus atores.

Fonte: Adaptado dos autores referenciados no quadro.

As características apresentadas podem ser consideradas como componentes de uma rede empresarial de negócios. Entretanto, a distinção desses elementos pode não ser compatível com a elaboração de modelos organizacionais de redes empresariais de negócios, devido à alta complexidade e possibilidade de interações.

Quadro 5 - Discussão Teórica sobre O Que É Rede de Empresas e Quais os Seus Componentes

AUTORES	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS E FORMAS DE INTERAÇÕES
Human e Provan (1997)	Em pequenas e médias empresas: um grupo formado, intencionalmente orientado para o lucro e geograficamente próximas; operam em segmento específico; compartilham entradas e saídas (<i>inputs- outputs</i>); empreendem inter-relações para alcançar objetivos comuns nos negócios.	Compartilhamento – a capacidade de fazer trocas Inter-Firmas; Credibilidade Organizacional – ganho de legitimidade externa pelo fato das empresas estarem associadas em rede; Capacidade de Acessar Recursos – facilidade dos membros para acessar novos mercados e novas idéias de produtos; Desempenho Financeiro – a possibilidade de alcance de benefícios econômicos aos membros, em curto espaço de tempo.

Fonte: Adaptado a partir dos autores referenciados no quadro.

Este entendimento é válido quando essas redes são tratadas sob um enfoque sistêmico. Em sistemas fechados ou mesmo em subsistemas abertos bem definidos, é possível listar todas as interações e explicar a natureza (abstrata) das mesmas. No entanto, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 12-37) discorrem que, ao se analisar as redes de negócios de modo a entendê-las como Sistemas Sociais Complexos, não é possível explicitar e qualificar completamente as interações entre suas partes, devido à influência do arbítrio das pessoas, que freqüentemente mudam por livre decisão.

Os autores enfatizam que na maior parte das ocasiões essas pessoas não estão conscientes de sua participação no sistema e nem da existência desse sistema. Dessa maneira, a definição precisa de todas as interações do sistema é impossível, se utilizar uma análise nos moldes atuais. “[...] A multiplicidade e a diversidade das relações humanas a determinada informação inviabilizam a caracterização de um sistema a partir do inventário de suas interações.” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 20).

Ainda sobre a natureza sistêmica de redes e clusters de negócios, esses autores enfatizam ser necessário que uma investigação desse tipo de objeto de análise dispense a condição de levantamento das variáveis internas de suas interações. E por verificarem que, para o propósito das redes e clusters de negócios, o sentido de que o todo desses sistemas não é exatamente igual à soma de suas partes, já que isto sugere de maneira implícita que eles têm a mesma natureza mensurável das partes, os autores propõem: “[...] em um sistema, o todo é diferente da soma das partes” (ZACCARELLI *ET AL.*, 2008, p. 21). Considerado este aspecto

estendido às redes de negócios, existem efeitos que não podem ser atribuídos às empresas de maneira isolada.

Quadro 6 - Compilação dos Principais Aspectos sobre o que são Redes Empresariais de Negócios e quais as suas características

DESCRIÇÃO (FORMAS COMPLEXAS DE ORGANIZAÇÕES CONSITUÍDAS POR)	ELEMENTOS COMPONENTES
Formas complexas de organizações, constituídas por: a) Elos que proporcionam inter-relações; trocas entre o ambiente interno da rede e o externo (<i>inputs/outputs</i>), com certa liberalidade; b) Elos (nós) formados por atores ou negócios que detêm poder ou prevalência e dão sustentação à rede; c) Objetivos ou interesses em comum; d) Regras em comum (formais ou informais); e) Orientação interna que busca a eficiência/eficácia (ou uma homeostasia ou adaptabilidade); f) Atores ou negócios com alguma independência individual, ou não dependência em relação à rede; g) Atores ou negócios pressionados por um ambiente econômico e/ou social em comum; h) Estrutura coletiva de autocontrole e recuperação de resultados; i) Cultura e aprendizagem própria e co-evolução	Estruturação e Conjunto – a capacidade coletiva de organização em um sistema de comunicação e atividades para objetivos em comum; capacidade de aglomeração em dimensões geográficas ou outro tipo de aproximação, de atividades, etc.;
	Conectividade – a capacidade estrutural de facilitar a comunicação com o menor nível de ruídos entre seus participantes;
	Coerência e Reciprocidade – confiança e cooperação sobre interesses compartilhados entre os objetivos da rede e atores;
	Poder – um exercício assimétrico econômico ou político de influência ou controle de um negócio sobre o outro;
	Necessidade – na dependência ou escassez de recursos ou na velocidade de adaptabilidade das organizações;
	Economia – infra-estrutura para a sua sobrevivência ou auto-sustentabilidade, capazes de gerar desempenho com vantagens econômicas, ou para o processamento e a transmissão da informação que se tornam fontes fundamentais de produtividade e resultados;
	Flexibilidade – na propriedade de independência de cada negócio ou na capacidade de adaptação ou reorganização em novas estruturas, ambientes, valores e crenças.
	Aprendizagem ou Co-evolução – a capacidade de aprender e crescer em conhecimento, evoluir no coletivo ou co-evoluir. Campo de ação dos negócios que pode induzir às várias formações e formas de rede, conforme contingência.

Fonte: Adaptado de CASTELLS, 1999; HUMAN; PROVAN, 1997; OLIVER; EBERS, 1998; MARCON; MOINET. 2001.

Apresentadas as correntes teóricas, conceitos e atributos a partir de redes inter-organizacionais para as redes empresariais de negócios, faz-se necessário discutir sobre os seus tipos. Em termos de suas tipologias, Marcon e Moinet (2001) discutiram as interações entre as redes de relações dos indivíduos e as redes de organizações, observaram a sua complexidade e verificaram a necessidade de uma bússola analítica, ou seja, um mapa de orientação conceitual, conforme a Ilustração 2, indispensável para se situar no labirinto das redes de organizações.

No modelo de Marcon e Moinet (2001), um primeiro eixo de referência da rede é constituído pela natureza dos laços administrativos. O segundo se refere ao grau de formalização mais ou menos reconhecido das relações constituídas entre os membros da rede. Desta forma, os autores recorreram a critérios que apresentavam dupla vantagem operacional: serem facilmente observados e serem utilizados na abordagem de diversas redes. Nos quadrantes, poderão ser encontrados diversos pontos, evidenciando diferentes tipologias.

Ilustração 2 - Mapa de Orientação Conceitual: modo de administração e formalização dos laços da rede

Fonte: MARCON; MOINET, 2001, p. 168.

Assim, os laços constituídos entre atores no primeiro eixo variam sem que seja possível reconhecer, de maneira evidente, uma fronteira qualquer entre a subordinação hierárquica e a cooperação. Entre exemplos das redes com estrutura hierárquica, estão as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e as redes físicas ou eletrônicas de agências e/ou postos bancários. No caso das redes de cooperação, são formadas por empresas que guardam interdependência com o objetivo de criar novos mercados, suportar custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, ações de marketing (por exemplo, na criação ou desenvolvimento de marcas que signifiquem qualidade), defesas de interesses empresariais ou associações de atores, entre outras. Nesta configuração, há grande heterogeneidade de formas, tais como os consórcios de compras, associações profissionais, alianças tecnológicas, entre outras.

No segundo eixo, uma das extremidades situa o muito formal - contrato jurídico, considerado como o centro da relação entre os atores. Dentre os exemplos de redes formais, podem ser citadas as franquias, *joint-ventures*, entre outras.

[...] Na outra extremidade, situa-se a informal *cumplicidade*, própria à amizade, aos laços familiares, às origens comuns, à história compartilhada, à comunidade de interesses... Sem dúvida, as relações contratuais não impedem o nascimento da *cumplicidade*, o que é constatado diariamente. Mas a *cumplicidade* é somente um excipiente administrativo possível do contrato enquanto ela constituir o princípio ativo das redes interpessoais. (MARCON; MOINET, 2001, p. 168).

Com o mapa conceitual, os autores se esforçam para apresentar uma alternativa teórica simplificada que abarque grande parte das possibilidades de tipologias dessas redes. A partir deste instrumento, Marcon e Moinet (2001) puderam classificar algumas abordagens das redes estruturais e atores, conforme seguem:

- a) Empresas de Rede: designativo para empresas cuja organização tem a força no formação territorial, que consiste na ocupação de espaço territorial, assemelhando-se a uma rede em razão da dispersão espacial ou distribuição territorial, mesmo quando não estão arranjadas em rede em termos organizacionais. São mais homogêneas. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT -, é um exemplo do setor público, já que, no privado, podem ser citados os bancos, as seguradoras e as grandes redes de supermercados corporativas.
- b) Redes Integradas: constituídas por grupos de empresas ou organizações e suas extensões econômicas. São heterogêneas. A coordenação dos seus atores depende de uma lógica de subordinação dos investimentos de capital. As redes de franquias de produtos ou serviços, de concessionárias automotivas ou de distribuidores exclusivos de marcas ou produtos, são exemplos. Apesar de algumas dessas redes se beneficiarem da mesma ocupação territorial das Empresas de Rede, possuem alguma liberdade de ação devido à sua heterogeneidade;
- c) Redes de Cooperação: são constituídas por empresas ou organizações que conservam sua independência, mas escolhem se associar para coordenar atividades específicas, de valor comercial ou não, dentro de um ambiente competitivo. Um exemplo delas são as cooperativas de crédito, tais como o Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI -, onde empresas cooperam na formação de um sistema confederativo de crédito, para abrir contas e fazer redesconto de suas duplicatas e cheques pré-datados, com taxas de

juros menores que os bancos convencionais. Entre outras, também estão as parcerias entre empresas para formar grupos de compra, as alianças tecnológicas ou tecnópolis, entre outras.

- d) **Redes de Relações Profissionais:** são constituídas no decorrer de encontros profissionais ou de amizade e existem em função do tempo e da atenção que os seus atores lhe dedicam. Comumente, proporcionam encontro entre agentes econômicos que compartilham preocupações em comum. Dentre elas, estão o Rotary Clube, Lions Clube, os clubes empresas das cidades, as associações de diplomados e outras redes que atuam em sistema semi-aberto.

De fato, essas configurações de organizações em diferentes formas e contextos evidenciam questões nos âmbitos econômico, cultural, tecnológico, social.

Cassaroto Filho e Pires (2001) discutem diversas formações de organizações em rede e propõem dois tipos genéricos (Ilustração 3): aquelas que apresentam características flexíveis e as inflexíveis. A rede inflexível, também denominada pelos autores de *Topdown*, ocorre quando uma matriz determina, de forma fechada, as regras e os participantes da rede. Neste caso, as fornecedoras ou sub-fornecedoras ficam totalmente dependentes da matriz, sem flexibilidade de produção ou poder de interferência na rede. No caso da rede flexível, as organizações partícipes combinadas dão grande poder de mobilidade (flexibilidade de competências e produtos) no mercado e maior poder de negociação, tal como ocorre num consórcio.

Ilustração 3 - Tipos Genéricos de Redes, por Cassaroto Filho e Pires (2001)

Fonte: CASSAROTO FILHO; PIRES, 2001, p.36.

Um exemplo é o consórcio modular da Volkswagen Caminhões e Ônibus – Operações América do Sul, em Resende, Estado do Rio de Janeiro/Brasil, onde a linha de montagem dos veículos é segmentada em módulos dentro de uma mesma fábrica e operados por um fornecedor de âmbito mundial, que atua em rede. Isto permite encomendas sob medida pelos frotistas e transportadores autônomos. Todas as operações, investimentos e garantia no módulo são realizados pelos fornecedores e cabe à montadora a supervisão e teste dos veículos (DUTRA *et al.*, 2008).

Em outro aspecto da abordagem de empresas que formam conjuntos que atuam como em rede, existem aquelas que se reúnem num sistema em *cluster* de negócios. Para um melhor entendimento, faz-se necessário distinguir este tipo de sistema, das redes empresariais de negócios.

Porter (1989, p. 179) buscou identificar os determinantes da vantagem competitiva nacional em uma indústria e as suas funcionalidades como um sistema. Na procura por elementos que apresentassem a riqueza das nações, fez pesquisa com dez países no mundo: Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, Cingapura, Suécia, Reino Unido e os Estados Unidos. A partir do modelo “diamante”, procurou propor nova teoria para o campo. Ao descobrir a competitividade dos agrupamentos, observou que as indústrias da nação competitiva não estavam economicamente espalhadas de forma uniforme; estavam ligadas por agrupamentos que ele denominou de *Clusters*, os quais consistiam em indústrias que se relacionam por vários tipos de conexões.

[...] As indústrias competitivas de um país não se distribuem igualmente pela economia, como se evidencia claramente na análise das nações (individualmente na terceira parte da obra). A natureza sistêmica do ‘diamante’ promove o agrupamento das indústrias competitivas de um país. As indústrias bem-sucedidas estão, geralmente, ligadas através de relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns, etc.).

Evidenciou, portanto, que algumas regiões tinham certas concentrações geográficas de negócios com a finalidade de produzir em função de determinado produto ou segmento de mercado. Essas aglomerações conseguiram se destacar no mercado mundial por seu maior poder competitivo, se comparado com outras regiões, ou mesmo com outros grupos de negócios do mesmo segmento.

O *cluster* de negócios pode ser definido como uma configuração de rede entre empresas. Amato Neto (2000) o conceitua como um conjunto de organizações que está concentrado em termos geográficos e setorialmente. Sob este aspecto, o *cluster* pode conter um escopo amplo

de ações, tarefas ou atividades entre as empresas, buscando um ganho de economia em escala (AMATO NETO, 2000; CAMARA *et al*, 2001; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; LINS, 2000).

Para a caracterização de um *cluster*, é importante estabelecer meios de melhor distingui-lo. Um caminho natural, dentro de uma visão estratégica, é reconhecê-lo ou interpretá-lo no ambiente competitivo em que se insere. De acordo com Zaccarelli (2004, p. 197), a formação do *cluster* de negócios é detectada se o agrupamento de empresas em um distrito industrial de cidade fizer com que a competição assuma características diferentes. O autor destaca, ainda, o caráter da competitividade, quando explica que: “[...] É possível traduzir a palavra *cluster*, quando empregada neste sentido, por agrupamento competitivo, mas como *cluster* é um termo consagrado pelo uso, vamos utilizar o anglicismo, sem tradução.”

Com a evidência de que as empresas - e não os países - estavam na linha de frente da competição, Porter (1989, p. 647) destacou a importância de competir globalmente. Apesar de a base nacional auxiliar no modelamento da capacidade empresarial de inovar eficazmente em tecnologia, métodos e na direção adequada, destaca que “Por mais favoráveis que sejam as circunstâncias nacionais, porém, o sucesso não é certo. Algumas empresas prosperam e outras falham, num mesmo país”.

Discute, então, as empresas que “olham para fora” e as implicações da estratégia empresarial em termos globais nesses agrupamentos, como fontes de vantagem competitiva. Embora as estratégias próprias das empresas pesquisadas fossem diferentes, constatou que o caráter e a trajetória dos negócios nos agrupamentos eram semelhantes, indicando princípios e atitude competitiva diferente de seus rivais, os quais: a) a vantagem competitiva prospera fundamentalmente da melhoria, inovação e mudança; b) a vantagem competitiva envolve todo o sistema de valores; c) a vantagem competitiva só é mantida pela melhoria constante; d) a manutenção da vantagem exige que suas fontes sejam aprimoradas; e) a manutenção da vantagem exige, em última análise, uma abordagem global da estratégia (PORTER, 1989, 648-654).

Nesse ambiente, os negócios são especializados em diferentes partes do processo produtivo (produção desverticalizada), e os relacionamentos entre fornecedores e consumidores vinculam as empresas em conexões que potencializam a cadeia produtiva, estimulada por atividades de cooperação e competitividade.

Entretanto, para a conceitualização, não há uma definição padronizada do conceito de *cluster*, podendo, às vezes, ocorrer certa confusão. De acordo com Amato Neto (2000, p. 54), isto ocorre porque os “[...] sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias disperso ou aglomerado (*clustered*).” Além de não ser fácil definir os limites entre o que é aglomeração e o que não é, também pode ocorrer que estas categorias sejam mescladas. As concentrações geográficas de negócios apresentam elementos essenciais para a competição no mercado global, como a especialização e a inovação (AMATO NETO, 2000; CAMARA *et al.*, 2001; CASAROTTO FILHO; LINS 2000; PIRES, 2001). Observa-se, assim, que os *clusters* de negócios também são redes de negócios, mas o inverso nem sempre é verdadeiro.

As redes de negócios não foram batizadas, como ocorreu com os *clusters*, porque o seu poder competitivo não estava evidenciado, apesar de sua existência já ter sido reconhecida. Elas não são formadas por um agrupamento de negócios em um local e, dessa forma, é mais difícil perceber o efeito conjunto das empresas sobre a competitividade. A diferença mais significativa entre o *cluster* e a rede de negócios é que aquele tem negócios agrupados geograficamente, enquanto esta possui negócios dispersos em localidades distintas (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 97-108).

Quando as empresas se articulam para a obtenção de ganhos de natureza econômica, utilizando-se, para tanto, de suas competências para combinar, trocar ou investir em ativos específicos, deve-se observar o setor econômico de sua atuação. Isto porque as propriedades e as características diferem entre os setores de negócios e mercados de atuação, em que se configura a rede empresarial.

As transações econômicas de bens ou serviços compõem atividades diversas que apresentam propriedades distintas. Um destaque aos setores econômicos parece ser importante, em razão de sua natureza diferente e variedade de características e processo. Destaca-se que o ambiente, a estratégia, a liderança e a estrutura de uma rede empresarial de negócios, neste setor, também se caracterizam pela qualidade complexa das inter-relações sociais e empresariais.

Em termos da capacidade produtiva, para efeito da participação no Produto Interno Bruto do Brasil e na economia mundial, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE –, procede estudo de concentração de renda nos municípios brasileiros. Para uma base comparativa de médio prazo, pode-se observar que, no ano de 2004, a atividade de serviços

foi superior ao da indústria ou da agropecuária: ficou em R\$ 771.224, 726.172 e 157.384 (valores em milhões), respectivamente (IBGE, 2004). Já recentemente, o instituto apresentou o valor adicionado em quatro últimos trimestres, com destaque para o setor de agropecuária, conforme segue:

No segundo trimestre de 2008, o PIB, a preços de mercado acumulado nos quatro últimos trimestres, cresceu 6,0% em relação aos quatro trimestres imediatamente anteriores. Esta taxa resultou da elevação de 5,4% do Valor Adicionado a preços básicos e do aumento de 9,2% nos Impostos sobre Produtos. O resultado do Valor Adicionado neste tipo de comparação decorreu do desempenho positivo dos três setores que o compõem: Agropecuária (7,0%), Indústria (5,5%) e Serviços (5,1%) (IBGE, 2008).

Diante dos resultados, um passo importante no entendimento das redes de empresas e negócios é compreender as diferenças entre os setores e procurar delimitações. Neste caso, faz-se necessário discorrer mais sobre o que é o setor de serviços, uma vez que a sua natureza, suas particularidades e especificidades são variadas na literatura e isto diz respeito à função das empresas na rede.

Meirelles (2006, p. 119) afirma que as diferenças dos tratamentos teóricos entre os autores para o setor de serviços primam pela heterogeneidade e variedade, seja em termos das características de produto e de processo, ou do ponto de vista das estruturas de mercado.

Para conceituar serviços, a autora discute o seu papel na dinâmica econômica, sob a ótica dos autores clássicos da moderna teoria econômica (refere-se aos teóricos do período, compreendendo a metade do século XVIII até o século XIX, e os autores contemporâneos do século XX, em diante). Em termos gerais, Meirelles (2006, p. 125-126) apresentou três características que distinguem os serviços das demais atividades econômicas da análise centrada na oferta: a) o fluxo – reflete, fundamentalmente, as propriedades da simultaneidade e continuidade do processo de prestação de serviço. A simultaneidade, por sua vez, resulta em duas propriedades, que são a inestocabilidade e a difícil mensuração (incomensurabilidade); b) a variedade, que se refere à diversidade de técnicas produtivas e às diferenças no tamanho e na margem de lucro das empresas prestadoras de serviços; c) o uso intensivo de recursos humanos e da informação, já que o serviço é uma atividade profundamente interativa, dependente da capacidade humana de realizar interface com os consumidores ou usuários.

Por outro lado, na análise pela demanda, considera-se importante o uso do serviço a partir da função desempenhada e do seu consumidor ou usuário. Dessa maneira, existem duas categorias básicas: a dos serviços intermediários, que se orientam para as atividades

produtivas da indústria e empresas, e a dos serviços finais, que tem utilidade individual (serviços domésticos, lazer, entretenimento) e coletiva (segurança, saúde e educação).

Ellram *et al.* (2004) destacam outra característica importante das atividades prestadoras de serviços: a geração de incerteza quanto ao “produto” final, devido a fatores do trabalho humano, às variações do segmento de mercado e aos fatores contingenciais. Destacam, ainda, a dificuldade de se mensurar o desempenho dos serviços, já que não podem ser armazenados ou substituídos se não alcançarem as necessidades do cliente. Também observam que quanto mais complexas essas atividades, mais especializadas.

De acordo com esses autores, a gestão de serviços busca desenvolver competências, especialmente na identificação da demanda, na previsão das necessidades e na satisfação do cliente pelo controle do fluxo de informações, fator crítico para o sucesso do serviço prestado e para o desempenho final. No ambiente da empresa, envolverá a coordenação, que compreenderá a gestão da capacitação e desenvolvimento de habilidades, a gestão da demanda previsional e limitações da capacidade física da equipe, além da gestão do relacionamento com o cliente, por meio do monitoramento de suas necessidades e garantia de sua satisfação, com a melhoria da comunicação e fidelização do mesmo (ELLRAM *et al.*, 2004).

De maneira independente das características formais do processo produtivo ou do produto resultante deste processo, Meirelles (2006) propõe definir serviço como “trabalho em processo”, ou “trabalho em ação”. Este é realizado por recursos humanos (trabalho humano) ou máquinas e equipamentos (trabalho mecânico), ou seja, os ativos físicos (meios) que dão suporte, que combinam ou substituem o trabalho humano. O serviço como um trabalho em processo é distinguido do produto ao qual está associado, como também dos ativos ou insumos utilizados no processo produtivo.

A autora, então, considera: “Serviço é trabalho em processo e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar não se produz um serviço e sim presta um serviço” (MEIRELES, 2006, p. 134). Desse modo, alguns serviços são definidos como puros, ou seja, aqueles em que o resultado do trabalho é o próprio trabalho, a exemplo dos projetos arquitetônicos, das atividades de *telemarketing*, do transporte intermodal, dentre outros. De outro lado, estão os serviços que se caracterizam pelo processo de trabalho para a

transformação de insumos e matérias-primas, que resultam em serviço de transformação ou novos produtos, como é o caso da construção civil.

Entretanto, a base da conceituação adotada pelos principais órgãos mundiais, inclusive pela Organização das Nações Unidas (ONU) e institutos nacionais, difere deste conceito, principalmente, no papel do setor no desenvolvimento econômico, que tratam serviços como um bem (em alguns casos, como produto) que é intangível. Na Divisão de Estatísticas da ONU, na revisão 4.0 da ISIC, apresentada no Anexo A, detalham-se a estrutura das atividades, que é baseada no conceito de indústria.

Dá a importância de diferenciar o que seja serviço, pois em se verificada uma administração de rede de empresas, poder-se-ia conceituá-la como um serviço. Então, na distinção em determinadas atividades na rede, a sua categorização vai estar relativa à sua natureza ou mercado de atuação. Por exemplo, de um lado, um conjunto de empresas pode ser visto por sua atuação no segmento dos Agronegócios, mas de outro, uma possível coordenação institucionalizada e explícita em prol de todos pode ser visualizada como um serviço. Da mesma maneira, uma rede constituída por atacadistas e varejistas independentes no ramo de alimentos se autotclassificaria no setor comercial, mas o negócio do empresariamento de sua gestão ou coordenação e suas atividades-meio estariam na categoria de serviços.

A classificação das atividades de serviços, proposta por importantes autores contemporâneos, foram sistematizadas por Meirelles (2006) e estão representadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Propostas de Classificação das Atividades de Serviços

AUTOR(ES)	CLASSIFICAÇÃO	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO
Nusbaumer (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços Primários: fornecidos pelos fatores de produção em todas as atividades econômicas. - Serviços Intermediários: relacionados à comercialização e distribuição de bens e outros serviços. - Serviços Finais: relacionados ao bem-estar e à qualidade de vida dos consumidores finais, englobando, inclusive, os serviços públicos de segurança, saúde e educação. 	Funções desempenhadas e posição ocupada no circuito de produção e troca.
Marshall (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços de Processamento de Informações. - Serviços relacionados à produção de bens e mercadorias. - Serviços de suporte às necessidades pessoais. 	Conteúdo de expertise e função desempenhada.
Walker (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços de suporte à produção de mercadorias cujo resultado é um produto concreto e palpável. - Serviços de circulação de mercadorias, trabalho, dinheiro e informação, e serviços relacionados ao aluguel e transferência de propriedade de ativos. - Serviços baseados essencialmente em trabalho (<i>labour services</i>). - Serviços Governamentais. 	Vínculo estabelecido no processo produtivo e resultado final (tangível ou intangível).

Fonte: MEIRELLES, 2006, p. 129

Assim sendo, pode-se afirmar que os limites estratégicos e transacionais de uma empresa quanto ao setor, em perspectiva de rede empresarial de negócios, é relativa. Na conquista dos objetivos estratégicos da empresa em si, além de suas competências essenciais, serão envolvidas habilidades complementares de outras empresas.

No conjunto das empresas em rede, as relações sociais, destacaram-se também os esforços de coordenação e as inovações, além das competências que devem ser articuladas para a obtenção ou criação de vantagem competitiva. Na próxima seção, discorrem-se sobre a estratégia e a vantagem competitiva para os negócios empresariais.

3.2 O CONTEXTO DOS NEGÓCIOS EMPRESARIAIS, A ESTRATÉGIA E A COMPETITIVIDADE

Conforme já discutido, esta competitividade pode ser alcançada pelas ações dos negócios das empresas que estão em redes, atuando como conjunto organizado, com o fim de obter melhores resultados, se comparadas à atuação isolada e não articulada de outras empresas.

A competitividade se evidencia, portanto, como um fenômeno importante no ambiente das redes de negócios e empresas, o que leva a considerar a presença da estratégia desde o início de sua atuação. Conforme exposto anteriormente, Oliver e Ebers (1998) selecionaram diversos estudos que procuram explicar tais redes situadas na corrente teórica da Estratégia. Esses trabalhos poderiam ser reconhecidos como um grupo distinto de pesquisadores.

No campo temático da estratégia, diversas áreas de conhecimento - e não somente a dos estudos organizacionais - contribuem para a sua compreensão. Porém, alguns autores criaram definições muito estritas a partir de abordagens que foram aceitas em dado período, e algumas delas acabaram por influenciarem o senso comum. Por exemplo, para Ferreira (1999, p. 841) estratégia é a “[...] arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.” Nesse caso a definição é muito particular ao entendimento do campo de planejamento estratégico em administração.

Considerando que a palavra “estratégia” existe há muito tempo, executivos a utilizam amplamente e os acadêmicos intensificaram os seus estudos sobre ela, especialmente, a partir

da década de 1950. Desde então, surgiram diversas abordagens sobre estratégia. Selznick (1957) e Andrews (1971), por exemplo, foram precursores de uma escola que identificava a estratégia como uma perspectiva planejada, única, realizada por um processo basicamente cerebral, simples e deliberado, com aplicações das análises “SWOT” (de pontos fortes, fracos, de ameaças e oportunidades) e do uso das competências empresariais essenciais.

Seguiu-se, então, uma abordagem diferenciada que continha algumas ligações com a engenharia, com o planejamento urbano, com a teoria de sistemas e com a cibernética. Ansoff (1965), um dos expoentes mais importantes desta escola, discutiu a “formalização” como a principal base da estratégia, por meio da realização de planos decompostos em subestratégias e programas, em um processo prescritivo e deliberativo.

A partir do início da década de 1980, a tradicional abordagem prescritiva sofreu uma mudança substancial. Aceitando as premissas das abordagens anteriores, os pesquisadores e consultores passaram a enfatizar não apenas o processo de formulação das estratégias, mas também o seu conteúdo.

Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) procuraram encontrar e mapear os estudos mais influentes ou relevantes no campo da pesquisa sobre a estratégia e sua evolução. Para tanto, aplicaram o método bibliométrico de análises matemáticas e estatísticas, com o *Strategic Management Journal*, que resultou em 870 artigos (totalizando mais de 1.040 autores) publicados no período dos anos de 1.980 a 2.000. Ao identificarem citações e co-citações de autores e obras que datam de 1.739, verificaram que as mais freqüentes foram publicadas a partir de meados de 1.970.

Dentre os autores mais citados no mapeamento feito por Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004), destacam-se Prahalad e Hamel (1990), que defenderam a idéia de que a estratégia diz respeito a um aprendizado que está dependente das capacidades da empresa. Estes dois últimos autores partiram para uma abordagem de competências dinâmicas. Sob este enfoque, a Administração Estratégica funciona de forma a aprender coletivamente e deve desenvolver e explorar as competências distintivas difíceis de serem imitadas.

A corporação diversificada é entendida por Prahalad e Hamel (1990, p. 82), como uma árvore de competências, sendo que as “competências centrais” dessa corporação são como as “raízes” da vantagem competitiva. Segundo estes autores, “[...] o sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central.” Dessa maneira, da mesma forma que se

desconhece a força de uma árvore ao olharem somente para suas folhas, não pode ser conhecida a força dos concorrentes se olharem somente para os seus produtos (*Ibid.*).

Conforme Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004, p. 987), as obras de Porter (1980; 1985) representam a contribuição para a economia industrial, em particular: “[...] o paradigma da ‘estrutura-conduta-desempenho’ de tal peso que deu a este autor a vanguarda para influenciar as pesquisas durante um considerável período.”⁴

De acordo com um dos autores mais citados, Porter (1980), no ambiente, podem ser identificadas cinco forças que influenciam a concorrência em uma “indústria”: a) ameaça de novos entrantes; b) poder de barganha dos fornecedores da empresa; c) poder de barganha dos clientes da empresa; d) ameaça de produtos substitutos; e) intensidade e rivalidade entre as empresas concorrentes. No modelo de Porter (1980), cada uma das forças citadas pode explicar por que as organizações adotam determinada estratégia.

A concorrência é, para o autor, um dos principais motivos do fracasso ou sucesso das empresas. A adequação de atividades que contribuam para o desempenho empresarial, tais como a melhor implementação de técnicas e práticas, de inovações ou de cultura coesa, é determinada pelos outros competidores. Ele entendeu que a estratégia é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, ambiente fundamental onde ocorre a concorrência.

Segundo o autor, as empresas necessitariam de poucas estratégias “genéricas”, já que, com essas, sobreviveriam à concorrência no longo prazo. Ainda de acordo com ele, as estratégias que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros são as mais desejáveis. Desse modo, as empresas devem ocupar ou defender a sua posição no mercado, o que significa maiores lucros do que as demais empresas da indústria. Em consequência, geram uma capacidade de provimento de recursos, com os quais podem expandir, ampliando e consolidando essas posições.

Em termos específicos, para o autor as estratégias se ajustam às condições vigentes, podendo-se utilizar de um conjunto de ferramentas analíticas. Obtêm-se, por esse aspecto, duas

⁴ [...] represents a contribution to industrial economics, in particular, the structure-conduct-performance paradigm, of such weight as to place this author at the forefront of those influencing strategic management research during the period considered.

premissas: o mercado é competitivo e as estratégias são genéricas e podem ser identificadas no mercado.

Porter (1985, p. 12-16) assinala, também, que há três tipos amplos de estratégia utilizados para conseguir vantagem competitiva:

- 1) Liderança em custo: busca ser o produtor de baixo custo da indústria. É realizada a partir do ganho de experiência, ou seja, investimentos para produção em grande escala, controle de custos operacionais totais conseguidos por diversos meios, tais como a gestão da qualidade total, a diminuição de mão-de-obra, os programas de *downsizing*, a gestão de recursos, entre outros;
- 2) Diversificação: busca desenvolver produtos ou serviços únicos. Tem o propósito de fidelizar o cliente a partir de características únicas, de inovação, apresentando qualidade mais alta e outros fatores que justificam preço mais alto;
- 3) Foco: procura atender segmentos estreitos de mercado. Essa focalização pode se dar sob determinados grupos de clientes, linhas de produto ou mercado geográfico. A estratégica pode estar centrada na diferenciação ou na liderança de custos, permitindo concentrar esforços no desenvolvimento de seu conhecimento e competências.

Este autor destacou, ainda, a importância de uma empresa não ser tudo para todos, pois isto levaria à mediocridade estratégica e ao conseqüente mau desempenho.

Verifica-se que Porter (1980, 1985) utilizou-se de conceitos desenvolvidos na área das Ciências Econômicas da organização industrial, colocando o foco de análise predominante em ambiente econômico, propiciando, assim, uma interação entre as abordagens organizacional e econômica. Sob este ponto, a estrutura da indústria orienta a posição estratégica, que, por sua vez, dirige a estrutura organizacional. Em outras palavras, a estratégia deverá se basear na estrutura do mercado no qual as empresas operam e estas últimas podem determinar a primeira.

Observa-se que o processo de estratégia, neste caso, é a aplicação de análise de competitividade da indústria, que se desdobra em detalhamentos. Ele é realizado, principalmente, a partir da quantificação econômica. É, portanto, um processo formalizado de aquisição de posição estratégica.

Para outra corrente de autores, como a de Mintzberg (1987), a estratégia tem várias definições. Assim, pode ser conceituada como a elaboração de planos para atingir os objetivos das organizações, conforme Selznick (1957) e Andrews (1971), ou de formalização de ações, segundo Ansoff (1965).

Mintzberg (1987) também discutiu a estratégia sob outras quatro conceituações: a) padrão de comportamento ao longo do tempo; b) uma posição de mercado; c) uma manobra para ludibriar um concorrente; d) uma maneira fundamental de se fazer as coisas, por ele denominada “perspectiva”.

No caso da abordagem de Porter (1980, 1985), observou-se um desequilíbrio entre aspectos do ambiente e os intra-organizacionais, tendo em vista que tratou, principalmente, das condições do ambiente externo do que das capacidades empresariais internas. Outro ponto a considerar é o seu aspecto prescritivo, ou seja, visão de que a estratégia é controlada, principalmente, pela organização, mesmo que levando em conta os aspectos ambientais.

A partir de Porter (1980, 1985) e ampliando-se o campo de visão, são estes dois elementos - o mercado e a competitividade - que poderiam contribuir para o entendimento sobre as redes empresariais de negócios.

No mercado, quando tratou do funcionamento dos conjuntos empresariais na indústria, Porter (1980) ampliou a discussão para os “grupos estratégicos”. Segundo o autor, um “grupo estratégico” é um conjunto de empresas, dentro de uma indústria, que combina estratégias e recursos de forma semelhante ou complementar, resultado de um fenômeno de aproximação de negócios. Por exemplo, se uma empresa tem a capacidade de focar o consumidor regional, irá utilizar canais de distribuição específicos, que são diferentes daqueles de outras empresas, que têm o foco no consumidor nacional. Assim, ela é “puxada” para determinado grupo estratégico.

A importância da competitividade se dá quando há disputa simultânea com a concorrência, determinando o sucesso ou fracasso empresarial. Na competição, busca-se uma vantagem que, conforme já apresentado, é conseguida por meio da estratégia competitiva. Portanto, a competitividade diz respeito ao desempenho que uma empresa ou conjunto de empresas tem em relação a outras. Esse desempenho pode ser medido em termos de posição de mercado, em relação ao custo, ou à diferenciação (PORTER, 1980, 1985).

Porém, nos últimos dez anos, as corporações têm recorrido a outras estratégias. Hax e Wilde II (1999) pesquisaram mais de cem corporações com atuação mundial e teceram uma discussão sobre os desafios, incertezas e complexidade que os executivos enfrentaram para a tomada de decisão estratégica. Os dois autores da *MIT Sloan School of Management* destacam que a estratégia de melhor produto ou serviço construída na competição pela diferenciação ou custo baixo (PORTER, 1980) tem um estreito escopo de atuação, pois está centrada, especificamente, nos produtos ou serviços. No caso da estratégia de custo baixo, a companhia dirige seus esforços para economias de escala, simplificação de produtos e processos, assim como para a fatia de mercado. Para a estratégia de diferenciação, as empresas incrementam atributos ou recursos nos produtos e serviços (como imagem da marca, diferenciação tecnológica, recursos adicionais ou serviços especiais), agregando diferenciais que refletem ou justificam preços mais altos para os clientes.

Entretanto, após a pesquisa, o estudo de Hax e Wilde II (1999) considerou dois outros tipos de estratégia: a de “solução integral”, para as necessidades do cliente ou consumidor (denominada pelos autores de *customer solutions*), e a de “aprisionamento pelo sistema de negócios” (denominada *lock-in*), que compõe um conjunto de produtos ou serviços complementares que signifiquem economia como um todo para o cliente, e/ou continuidade na família de produtos ou serviços.

De acordo com os autores, a “solução integral” satisfaz a maioria, mas não todas as necessidades do cliente. Concentra seus esforços na “economia” gerada ao cliente, decorrente da contribuição que o pacote (de produtos ou serviços) como um todo traz, do que para a economia que um ou outro produto ou serviço individualmente. A empresa oferece esse pacote ou solução direcionada e adaptada às necessidades específicas do consumidor. O desempenho é medido em termos de fatia de mercado do segmento de atuação e pelo vínculo mais próximo com o cliente. Tal vínculo é o que permite antecipar necessidades e trabalhar, juntamente com os consumidores, para desenvolver novos produtos.

[...] O vínculo é reforçado pela aprendizagem e customização. A aprendizagem tem duplo efeito: o investimento que o consumidor faz em aprendizagem de como usar um produto ou serviço pode constituir uma significativa mudança de custo; aprender sobre as necessidades do consumidor irá incrementar a habilidade da companhia em satisfazer seus requisitos. Ambos têm impacto positivo no vínculo final do relacionamento. (HAX; WILDE II, 1999, p. 13).⁵

⁵ [...] *Bonding is enhanced by learning and customization. Learning has dual effect: the investment the customer makes in learning how to use a product or service can constitute a significant switching cost; learning about*

Os autores citam a companhia MCI WorldCom, como exemplo de organização que utiliza este tipo de estratégia. Segundo eles, esta corporação adquiriu mais de trinta empresas e conquistou enorme valor de mercado ao optar por uma posição competitiva distintiva na indústria, centrada em soluções para o cliente. Outro exemplo, é o caso da Electronic Data Systems (EDS), que buscou prover o melhor pacote de serviços de baixo custo ou alta qualidade, com a finalidade de cobrir todas as necessidades de informações dos seus clientes.

Na opção da “estratégia de aprisionamento pelo sistema de negócios”, a empresa considera todos os atores significantes do segmento de atuação, que contribui para o que os autores denominam de a criação de valor econômico ao negócio. Esses atores, denominados “complementadores”, são, inicialmente, envolvidos e, depois, ficam comprometidos com o sistema de negócios. O complementador não é competidor, mas um provedor de serviços ou produtos que reforça o que uma companhia oferece. A importância dos vínculos existentes nos complementadores entre si, e estes com a empresa principal, é fundamental. Esses atores, em especial, conseguem atrair, reter e nutrir o sistema de negócios no qual estão comprometidos. Hax e Wilde II (1999) citam como exemplos típicos de empresas que se utilizam desta estratégia, os fabricantes de equipamentos e programas de computadores, de equipamentos de alta fidelidade, de discos compactos (CDs), empresas da indústria eletroeletrônica (televisores, gravadores ou videocassetes, telefones celulares), dentre outras. Destacam, como exemplo, a Microsoft Corporation, que não tem o menor custo ou o melhor produto, mas oferece um sistema econômico de produtos como um todo, uma vez que todos os programas e aplicativos de computadores levam ao seu sistema operacional. Um outro exemplo semelhante é a Intel Corporation, que oferece processadores de computadores com alto desempenho e qualidade à Microsoft Corporation, que produz *softwares* que exigem tais características de processamento computacional para os equipamentos.

Porém Hax e Wilde II (1999, p. 13) levantam o seguinte aspecto crítico sobre toda a arquitetura deste sistema de negócios: “[...] Como a companhia pode ganhar complementadores e ainda fechar os competidores e aprisionar consumidores? A epítome

customer needs will increase the company's ability to satisfy his or her requirements. Both have a positive impact in the final bonding relationship.

desta posição é de fato alcançada com uma padronização no sistema ou um padrão proprietário.”⁶

Um caso semelhante, mas fora da área de tecnologia, é o da Yellow Pages, empresa estadunidense, com o maior número de leitores e anunciantes em catálogos de endereços e telefones de seu país. Em razão disto, a empresa criou um círculo virtuoso entre procura e demanda por anúncios. Em decorrência, conseguiu gerar um sistema fechado, mesmo após a entrada de novas empresas no mercado.

Os sistemas de cartão de crédito Visa e Mastercard são outro exemplo, pois se abriram para todos os bancos e comerciantes, criando um círculo virtuoso, tendo em vista que os consumidores os preferem por estarem presentes e serem aceitos na maioria dos estabelecimentos de comércio e serviços. Estes, por sua vez, buscam o cartão que atinge a maioria de clientes potenciais; esta estratégia representa forte sistema de aprisionamento com padrão proprietário (HAX; WILDE II, 1999, p. 17).

Deve-se observar que estas opções não são exclusivas, ou seja, todas essas estratégias podem ser utilizadas em um mesmo negócio. Entretanto, é importante saber que existem diferentes escopos de atuação, escalas e vínculos, o que significa caminhos distintos para competir. Em síntese, observam-se no Quadro 8 as estratégias empresariais.

Diante das discussões apresentadas a respeito do que é estratégia ou de como ela é realizada (ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1965; HAX; WILDE II, 1999; MINTZBERG, 1987; PORTER, 1980, 1985; PRAHALAD; HAMEL; 1990; SELZNICK, 1957), observa-se que não há uma definição simples para isto ou para a sua aplicação.

⁶ “[...] *How can a company gain complementors’ share in order to lock out competitors and lock customers? The epitome of this position is achieving the facto proprietary standard.*”

Quadro 8 - Principais Estratégias Empresariais Encontradas na Literatura

ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS ATRIBUTOS/VARIÁVEIS		
	ÊNFASE MERCADOLÓGICA	ÊNFASE NO FLUXO DE PRODUÇÃO	ESCOPO DE ATUAÇÃO
a) Diferenciação do produto/serviço no nicho de mercado	Na qualidade, serviço ou conveniência;	Econômica	No produto/serviço; muito estreito
b) Diferenciação do produto/serviço por Inovação	Em novos produtos/serviços, ou alta qualidade;	Flexibilidade	No produto/serviço; normal
c) Liderança do produto/serviço em Custo	No preço baixo;	Eficiência	No produto/serviço; normal
d) Aprisionamento pelo sistema de negócios	Na economia de um grupo de negócios que fornecem produtos/serviços como um todo; na complementaridade de produtos/serviços;	Econômica	No compartilhamento e manutenção de complementadores; amplo
e) Solução integral para o cliente	Na satisfação de maioria das necessidades do cliente com melhor relação custo-benefício; desenvolvimento conjunto.	Flexibilidade	Numa faixa de produtos/serviços para o cliente; amplo

Fonte: Adaptado de PORTER, 1985; MILLER, 1986; HAX; WILDE II, 1999.

No entanto, a competitividade configura um ponto de concordância entre os autores e a estratégia pode ser considerada como um meio para alcançá-la. Seja a partir de um processo cognitivo individual ou não, a lidar com as alterações nos ambientes, com mudanças dentro das organizações, a alcançar um equilíbrio sustentável; atuar com ações ou processos, adaptar-se às circunstâncias e inovações, e que é encontrada em níveis diferentes, ou seja, em uma empresa isoladamente, ou em um conjunto de empresas, conforme apresentado na Ilustração 4.

Em termos de uma rede de negócios, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 124-140; 207-222) destacam que a sua estratégia deve cuidar da competição desta para com outras redes que se concentram no mesmo produto. Neste caso, o problema da estratégia se elevaria para uma situação de quem tem maior capacidade de competir ou, se esses conjuntos empresariais estiverem no mesmo nível de competitividade, como e o que convém fazer para ganhar em decorrência de um pensamento estratégico.

Ilustração 4 - A Estratégia como Meio para a Competitividade

De acordo com estes autores, entre os principais tipos de estratégias aplicados aos *clusters* e redes de negócios estão:

- a) Estratégia nas negociações de compra e venda: o poder de negociações externas poderá definir se o lucro agregado será baixo ou alto; com isto definido, trata-se da estratégia das negociações internas entre os negócios, onde ficarão definidos quais serão as empresas de alta e de baixa lucratividade, podendo-se ocorrer uma quase igualdade de distribuição do lucro agregado. Esse tipo verifica-se com os *clusters* de negócios;
- b) Estratégia com vantagens competitivas: o estrategista não cria a vantagem, mas parte de uma que já existe, para vencer com os meios ou ferramentas identificados na rede de negócios. Para aumentar seus resultados, procura-se melhorar os fundamentos da auto-organização e governo da rede;
- c) Estratégia por lances pontuais agressivos: são ações com duração restrita a curtos períodos de tempo, sendo aquela que é menos freqüente em *clusters* e redes de negócios, porque necessita de uma governança ativa e ágil que atue sem a necessidade de explicar previamente o que se pretende fazer.

Para melhor discutir o conceito de competitividade, deve-se levar em conta uma comparação entre os competidores. Verifica-se que, para esta análise, é necessário considerar qual o escopo de estudo, se o âmbito do mercado é o mundial, setorial (por setor), ou em termos de empresas. Ou seja, determinar qual é o limite da investigação para o ambiente em que existe a competição e, assim, compará-los.

Há caminhos diferentes para ganhar poder competitivo. Prahalad e Hamel (1990) os atribuem às competências essenciais (centrais) de uma empresa, que possibilitam vantagens competitivas de custo, ou de qualidade ou de desempenho para os clientes. Bronzo e Honório (2005, p. 7), ao explorarem os aspectos competitivos de Prahalad e Hamel (1990), destacam que a competitividade de uma empresa dependerá [...] “da sua habilidade em construir mais rápido, antes e a um custo menor que seus concorrentes um conjunto de competências que viabilizem a disponibilidade de novos produtos e de novos processos”.

As relações entre os diversos atores do ambiente competitivo também podem ser exploradas em benefício de uma empresa ou de um grupo e levam às mais variadas práticas. O confronto direto onde um ganha e outro perde, a partir de manobras para confundir o seu potencial e ocultar informações importantes, são, entre outras, ações de competitividade na busca de melhorar ganhos e vantagem (TIESEN; LINTON; 2000).

Verifica-se, assim, a existência de meios distintos para se ganhar ou melhorar a competitividade. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), um deles diz respeito à sustentação das capacidades internas. Já Porter *et al.* (1980, 1985) preferem privilegiar o ambiente externo e enfatizam que é a estrutura do mercado que direciona as capacidades internas. Contudo entre as obras desses autores observa-se que tratam de estratégias diferentes.

Diante de caminhos opostos, podem ser considerados os intermediários. Porém o mais importante a se destacar no conceito de competitividade empresarial é a sua propriedade de, no menor espaço de tempo, conseguir a maior vantagem possível, seja buscando mais benefícios, agregando ou potencializando o diferencial e flexibilizando para o cliente, minimizando o dispêndio de recursos, na geração de competência, entre outros. Essa vantagem será tanto melhor se puder ser sustentada no longo prazo. Esta visão independe do enfoque microeconômico que trata a organização em si nos estudos organizacionais, que se restringe a uma abordagem de aspectos correntes e de produtos fabricados.

Devido à capacidade de as empresas atuais apresentarem condições de igualarem suas capacidades competitivas em concorrência, Prahalad e Hamel (1990) defendem que a questão da competitividade empresarial deve ser vista em longo prazo, sendo preciso desenvolver capacidades sustentáveis. Sobre isto, Bronzo e Honório (2005, p. 7) explicam que a habilidade

de alcançar novas formas de vantagem competitiva deve ser entendida como uma “capacidade dinâmica”.

[...] É ‘capacidade’ porque enfatiza a gestão empresarial no sentido de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências frente às novas exigências de mercado. E é ‘dinâmica’ porque significa uma renovação contínua das competências organizacionais, à medida que mudam as características do ambiente de negócios.

Esta relação de capacidades internas e recursos externos complementares explorados com dinâmica e simultaneidade irá contribuir, segundo esses autores, para o desenvolvimento do conceito de estratégia corporativa. Além disso, também auxiliará nos interesses em comum dos conjuntos de empresas que estão como redes empresariais de negócios.

De maneira análoga, as alternativas estratégicas, apresentadas por Hax e Wilde II (1999), podem ser consideradas. Em estudo mencionado anteriormente, a distinção entre as estratégias em atuação do negócio pode estar em uma escala em que, em um extremo, encontra-se o compartilhamento do mercado do produto (para a estratégia de custo baixo ou diferenciação); em uma posição intermediária, o compartilhamento das necessidades do consumidor (estratégia de solução integral); e, no outro extremo, o compartilhamento de complementadores de um sistema de negócios (estratégia de aprisionamento pelo sistema). As duas últimas alternativas ampliam a escala de atuação e, apesar de não terem sido analisadas pelos autores com foco em ambiente de redes empresariais de negócios, podem estimular tais tipos de redes.

3.3 ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE PARA REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS

Desse modo, evidencia-se que, em face das discussões entre diversos estudos, há um novo caminho para discutir estratégia e o poder competitivo das redes empresariais de negócios. Em Dutra *et al.* (2008, p. 19), a estratégia pode também se apresentar em três configurações:

[...] 1) Auto-organização - um processo peculiar de formar um sistema com efeitos surpreendentes e grandiosos, que não poderiam ser considerados como a simples soma do efeito das empresas consideradas isoladamente (formando uma entidade supra-empresas); neste caso, não há governança; 2) Governança supra-empresas - uma atuação de forma velada e discreta em prol de decisões invisíveis que resultarão em benefícios para o conjunto de todas as empresas (em benefício da entidade supra-empresas); 3) Ação de competidor mais poderoso da rede – uma

organização ou empresa que detém forte poder de negociação sobre os demais componentes da rede (que alguns autores, sarcasticamente, chamam de 'leão da rede').

Diante da análise dos diversos estudos sobre estratégia, anteriormente mencionados, conclui-se que a competitividade é, na essência, o desempenho frente a um conflito ou rivalidade, que pode ser conseguido pela combinação de vários fatores, tais como preço, qualidade, diferenciação, flexibilidade, dentre outros. Nesse caso, a eficiência e a eficácia são necessidades, e as capacidades gerenciais e tecnológicas condicionam a fabricação de produtos melhores do que os de seus concorrentes. Então, o resultado pode ser medido pela participação de mercado ou pela taxa de crescimento da empresa no mesmo, pelo reconhecimento de agilidade e confiabilidade pelo cliente, pela lucratividade ou, ainda, pelo crescimento intra-organizacional, por meio de capacidades de recursos, de informações alinhadas às práticas e rotinas da organização.

Em Casarotto Filho e Pires (2001, p. 37-38), está a proposta do Instituto Alemão para o Desenvolvimento - IAD (DIE) -, que define alguns fatores para a competitividade: o governo, as instituições, as inter-relações entre empresas, em seus ambientes externo e interno. Consideram que nos três primeiros fatores ocorre “[...] a ação conjunta do estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional; entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; o entrelaçamento entre empresas.” No quarto fator, situado no nível intra-organizacional, está a competitividade da empresa, que ocorre pela flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade.

Kupfer (1991) procura definir melhor este conceito e discorda da idéia de que a ênfase no processo de transformação de insumo ao produto, com conseqüências no custo e preço, possa ser utilizada como a base do fundamento da competitividade. O autor discorre que os indicadores de eficiência e desempenho são expressões da conseqüência e não da competitividade em si. Acrescenta que eles são estáticos no tempo, porque são medidos em determinado momento, o que inviabiliza a base de comparação.

Segundo o autor, as experiências acumuladas e as estratégias adotadas ao longo do tempo são fatores que determinam o desempenho e a eficiência técnica. Desse modo, as escolhas das estratégias competitivas do momento serão deliberadas a partir da avaliação do desempenho passado e das perspectivas futuras.

Como há diversas formas de concorrência em um mesmo espaço de competição, elas refletem nas características do mercado e na conduta das organizações que nelas atuam. Entre essas

formas estão o preço, a qualidade, o esforço de venda, a diferenciação do produto. O padrão de concorrência setorial é que acaba por determinar a competitividade (KUPFER, 1991).

Das oportunidades que o mercado oferece às empresas, surge uma dinâmica que pode influenciar decisivamente na competitividade. É a estratégia de cooperação. Tiessen e Linton (2000) expõem o lado cooperativo dos ambientes competitivos.

Miles e Snow (1986, p. 66) investigaram o que chamaram de “interdependência implícita de competidores” e identificaram uma complementaridade entre as empresas do setor, ocorrendo sinergia. A este conjunto de empresas que colaboravam entre si, denominaram de “redes dinâmicas e sinergia de um setor”.

Entre os vários termos usados para descrever a noção geral de cooperação inter-organizacional, Schermerhorn Jr. (1975, p. 847) destacou: interdependência organizacional; interdependência de componentes; cooperação; trocas; tomada de decisão associada. Para o autor, “[...] Esta variedade de terminologias se origina na questão crítica sobre quais conceitos fundamentais estão em foco.”⁷

Sobre esses fundamentos, defende que a interdependência organizacional é uma denominação de base conceitual fraca. Considera que duas ou mais organizações são interdependentes quando se juntam para perseguir metas em comum. A cooperação inter-organizacional é definida pelo autor como:

[...] a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas que se unem para realização de metas individuais. [...] Ação voluntária e proposital são duas características diferenciadas de interdependência consideradas nesses conceitos de cooperação inter-organizacional. (SCHERMERHORN JR., 1975, p. 847).⁸

Em termos conceituais, Schermerhorn Jr. (1975, p. 848) destaca que há dois pontos sobre os quais os teorizadores de cooperação inter-organizacional concordam:

[...] a) que existe um conjunto de fatores que podem motivar organizações individualmente para se comprometerem com atividades de cooperação inter-organizacional; b) que a cooperação inter-

⁷ “[...] This variability in terminology raises a critical question regarding what the underlying concepts hold in common, if anything at all.”

⁸ “[...] Voluntary action and purpose are two further distinguishing characteristics of the interdependency considered in these concepts of interorganizational cooperation.”

organizacional está potencialmente associada a um conjunto de ‘custos’, que podem ser imputados às próprias organizações participantes.⁹

Ao discutirem as análises de diversos autores sobre as interações entre organizações em um contexto mais amplo, Bronzo e Honório (2005, p. 3) apresentam variadas motivações para o vínculo inter-organizacional: [...] “serviços, produtos físicos, acesso a recursos financeiros, tecnologia, aprendizagem, desenvolvimento de competências, entre outros”.

Para Schermerhorn Jr. (1975, p. 848-849), existem benefícios potenciais associados às atividades cooperativas que influenciam nas condições que motivam a cooperação. As motivações apontadas pelo autor são:

- a) A escassez de recursos relacionada às informações, facilidades, serviços, mão-de-obra e clientes são forças notadas para conduzir às relações de cooperação entre as empresas;
- b) O valor positivo que a cooperação produz por meio da expectativa, da indução, pela aplicação de um ponto positivo e normativo de referência para fazer comparações e o encorajamento que as normas de uma função supra-sistema podem provocar;
- c) Uma poderosa força extra-organizacional que demanda a cooperação, por causa de um contexto de coalizão ou federativo, que possui propulsores para motivá-la ou, de modo semelhante, originar-se por demandas governamentais ou de organizações não-governamentais.

Segundo Santos *et al.* (1994, p. 23) e Amato Neto (2000, p. 42), a cooperação entre empresas viabiliza necessidades que dificilmente seriam satisfeitas, caso a empresa atuasse isoladamente. Essas necessidades podem ser:

Combinar competências e utilizar ‘know-how’ de outras empresas; Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimentos adquiridos; Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; Compartilhar recursos, com especial destaque àqueles que estão sendo subutilizados; Fortalecer o poder de compra; Obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

⁹ [...] a) That there exists a set of important factors which may individually motivate organizations to involve themselves in interorganizational cooperative activities; and (b) that interorganizational cooperation is potentially associated with a set of ‘costs’ which may be incurred by participating organizations.

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 39) afirmam que a cooperação entre as empresas é algo irreversível, de modo que as pequenas empresas deveriam cooperar para a sua sobrevivência, assim como a sociedade deveria garantir um desenvolvimento equilibrado. Estes autores utilizam o conceito de cooperação do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (DIE), que necessita de troca de informações entre várias empresas, estabelecimento de um intercâmbio de idéias, desenvolvimento de visão estratégica, definição de áreas de atuação, análise conjunta dos problemas e solução em comum, além da definição das contribuições dos parceiros.

Diante da interdependência nas condições de cooperação, observa-se que há um dilema sobre como fazer com que os recursos empresariais e do ambiente se prolonguem até satisfazerem as necessidades crescentes. O conceito apresentado do DIE parece tentar suprir esta questão. Schermerhorn Jr. (1975) discorre que tais necessidades, em um nível geral, são: a resposta frente à crise, o impacto favorável sobre a identidade ou imagem da organização e a resposta a ambientes de pressão. Em um nível específico, o autor destaca que a organização pode ter a necessidade de obter ganhos para recursos não disponíveis, liberar recursos internos para usos alternativos e/ou dar mais eficiência aos recursos existentes.

De volta aos pontos de concordância entre os teorizadores de interdependência entre organizações, verifica-se que Schermerhorn Jr. (1975, p. 848-849) apresenta um segundo fator, ao se referir aos potenciais custos de cooperação inter-organizacional. Nestes custos relacionam-se:

- a) A perda da autonomia na tomada de decisões para a organização participante. A cooperação requer um comprometimento para unir decisões de atividades futuras e, assim, determinar limites sobre decisões arbitrárias ou unilaterais;
- b) O envolvimento de ramificações desfavoráveis para a imagem ou identidade organizacional. As atividades cooperativas podem afetar o prestígio ou a posição estratégica, o que pode levar uma organização a rejeitar ou ficar distante da interdependência com outras organizações;
- c) Os potenciais gastos de recursos organizacionais escassos, para uma coordenação interna, para atividades de transporte e comunicação, perdas de tempo e outros que incorrem no estabelecimento ou manutenção de uma atividade de cooperação. Sobre

isto, as organizações que possuem recursos extras é que, freqüentemente, estão mais habilitadas a cooperar.

A partir dos dois pontos de concordância entre diversos estudiosos, ou seja, a motivação e os custos para cooperação, o autor trata dos principais fatores correlatos da cooperação entre organizações, que são: a permeabilidade das fronteiras organizacionais, as metas (comuns) das organizações e a real oportunidade de cooperação (por oportunidades normativas, de ambiente ou comportamentais). Para Schermerhorn Jr. (1975, p. 852), “[...] A presença de recursos internos disponíveis para construir iniciativas cooperativas e a disponibilidade de parceiros a cooperar no ambiente externo constituem a quarta série de correlações de cooperação inter-organizacional.”¹⁰

De acordo com o autor, a conceituação do fenômeno deve ser vista a partir dos resultados de um processo de tomada de decisões sobre cooperação com ação estratégica e que, no final das contas, alcance a implementação dessa estratégia no comportamento organizacional. Assim, a implementação de uma cooperação inter-organizacional tem, no tomador de decisões, um ator chave, que age pela necessidade ou pela demanda. Isto configura uma estrutura de determinantes de cooperação, conforme apresentado na Ilustração 5.

No que se refere às decisões estratégicas das empresas, observam-se pontos de convergência entre o modelo de Schermerhorn (1975), se considerados seus condicionantes de implementação organizacional e Porter (1980, 1985), sobre os fatores externos para o posicionamento no mercado. Do mesmo modo, estão os movimentos empresariais que podem levar ao desenvolvimento de capacidades específicas ou essenciais, conforme Prahalad e Hamel (1990). A implementação pode visar qualquer tipo de cooperação, a exemplo de alianças estratégicas ou de arranjos cooperativos.

Assim, as alianças estratégicas configuram um dos tipos de cooperação inter-empresarial. Considerando que, na visão desses autores, o custo, a diferenciação, o acesso aos mercados, o acesso a recursos e à capacidade financeira, entre outros, são alguns fatores de competitividade, as formas de cooperação também estão neste grupo.

¹⁰ “[...] *The presence of internal resources upon which to build cooperative ventures and availability of cooperating partners in the external environment constitute a fourth set of correlates of interorganizational cooperation.*”

Nota: → representa linhas de determinantes teóricas

Ilustração 5 - Determinantes da Cooperação Inter-organizacional

Fonte: Adaptado de SCHERMERHORN JR., 1975, p. 846.

O'Farrell e Wood (1999, p. 136) discorrem sobre as diferentes denominações recebidas pelas formas de alianças estratégicas em estudos, a partir da metade da década de 1980, dentre elas: “empreendimento cooperativo”, “empreendimento de colaboração internacional”, “redes de integração de *joint ventures*”, “arranjos cooperativos internacionais”, “coalizões empresariais”. Entretanto, o termo “aliança estratégica” ganhou ascendência como um conceito genérico. O Quadro 9 apresenta algumas definições encontradas pelos autores, na literatura específica.

Quadro 9 - Algumas definições sobre o que é Aliança Estratégica

AUTOR	DEFINIÇÃO
Parkhe (1991)	Arranjo de cooperação interfirmas, duradouro, que envolve fluxos e ligações na utilização de recursos e/ou estruturas de governança das organizações autônomas, para a realização de metas individuais integradas com a missão corporativa das empresas participantes e no alcance de metas empresariais que proporcionarão benefícios mútuos.
Ahern (1993)	Acordos que constituem parte da estratégia competitiva de cada parceiro, envolvendo o compartilhamento na tomada de decisões entre atores independentes e algum comando (mas não todo) dos recursos de cada participante.
Gulati (1995)	Qualquer elo interfirma iniciado independentemente em que ocorram trocas, compartilhamento ou desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de O'FARRELL; WOOD, 1999, p. 136.

De acordo com O'Farrell e Wood (1999, p. 134), apesar da crescente importância das alianças estratégicas nos ambientes empresariais, há um pequeno entendimento sobre o seu processo de formação, suas dinâmicas de evolução e grau de sucesso. Destacam que elas podem alcançar vários objetivos, dentre os quais:

[...] 1) compartilhar riscos de uma atividade que vai além do escopo de uma simples organização; 2) beneficiar-se de possíveis economias de escala de produção conjunta; 3) derivar economias de escopo com o ganho de acesso pelo conhecimento complementar e especialidade (expertise) dos parceiros na cadeia de valor; 4) ganhar primeira vantagem de oferta dentro de um mercado e assim deter poder competitivo; 5) submeter-se a tratados de comércio governamentais ou investir em ordens ou mandatos de barreiras para facilitar a inicial expansão internacional de firmas inexperientes.¹¹

Conforme os dois autores, as alianças estratégicas podem funcionar em uma base de acordos formais ou informais entre as companhias e serem usualmente classificadas em duas categorias: as formalizadas com equidade, e outras, sob tratados formalizados não equitativamente. No primeiro caso, tem-se a *joint venture*, criada quando duas ou mais firmas colaboram para a geração ou criação de uma nova companhia incorporada em que cada uma delas tem equidade de posição e participa ativamente na tomada de decisões do novo empreendimento. No segundo caso, estão os arranjos entre duas ou mais firmas para cooperarem não gerando a criação de uma nova empresa ou, então, alguma aquisição de companhia que tenha equidade entre as firmas do arranjo. Destaca-se que estes tipos podem ter a forma de parceria ou de arranjo em rede, licenciamento ou franquia.

¹¹ [...] (i) to share the risks of an activity that is beyond the scope of a single organization ; (ii) to benefit from possible economies of scale in joint production; (iii) to derive economies of scope by gaining access to complementary knowledge and expertise of partners in value chain; (iv) to gain first mover advantage in a market and so deter potential competition; (v) to overcome government trade or investment barriers in order to facilitate initial international expansion of inexperienced firms.

As alianças estratégicas, para Amato Neto (2000, p. 42-43), são formas de cooperação para acrescentar valor pela relação produção enxuta-ágil-flexível. Foram destacadas pelo autor: as alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcio, nas quais as empresas têm necessidades similares e se juntam para criar uma nova entidade, a fim de satisfazê-las; as alianças oportunistas ou *joint ventures*, que ocorrem quando as empresas se juntam para ampliar um negócio ou criar outro para aproveitar uma oportunidade, as alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários, quando esses vários parceiros (*stakeholders*) se envolvem no processo do negócio, em diferentes estágios, para criação de valor.

Santos *et al.* (1994, p.18) definem que as alianças estratégicas [...] “consistem em acordos de cooperação mútua entre duas ou mais empresas com a finalidade de suprirem suas necessidades próprias e dividirem entre si os riscos, na tentativa de atingir objetivos similares”. Entre os tipos de parcerias esses autores também destacam

[...] **Pólos** - Reunião de empresas com objetivo de aumentar o potencial de negociação para desenvolver atividades em conjunto, tais como compras e vendas. **Consórcio** – Empresas que atuam no mesmo setor e que se reúnem num grupo, no qual cada uma adquire quotas com diversas finalidades, como, por exemplo, adquirir um bem de uso comum ou cumprir quotas para exportação. **Terceirização** – Trata-se de um processo de subcontratação através do qual uma empresa tomadora do serviço transfere para outras prestadoras de serviço a execução de atividades não essenciais à primeira, visando redução de custos operacionais e racionalização de atividades. [...] **Joint Venture** – Neste caso, a cooperação é estabelecida entre uma empresa nacional e outra de origem estrangeira com o objetivo de desenvolver investimentos de risco compartilhados.

Ao concentrar essas cooperações para o estudo de micro e pequenas empresas (MPEs), Santos *et al.* (1994) explicam que o compartilhamento de riscos com o propósito de atingir os objetivos comuns e diante de uma necessidade mútua leva as empresas a cooperar. Ressaltam que, nesse caso, a experiência demonstrou que a capacidade das MPEs se multiplica várias vezes.

Na criatividade das ações empresariais para encontrar sócios que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas, Kotler (1998, p. 90-93) destaca as alianças estratégicas e afirma que podem tomar formas de “alianças de marketing”. Para o autor, estas últimas se classificam em quatro importantes categorias: a) alianças de produto e/ou serviço, onde uma empresa licencia outra para fabricar seu produto, ou duas empresas em conjunto vendem seus produtos complementares; b) alianças promocionais, em que uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra; c) alianças logísticas, onde há empresa que oferece

serviços de apoio logístico ao produto de outra; d) parcerias de preço, as quais existem uma ou mais empresas que adotam um acordo de preço.

No estudo sobre alianças estratégicas, O'Farrell e Wood (1999) afirmam que as pesquisas sobre o tema têm preponderância sobre as experiências de empresas de manufatura e ênfase nas grandes companhias e, assim, objetivaram pesquisar os negócios de serviços, campo que necessita de mais trabalhos científicos. O menor volume de investigações no setor é um paradoxo, já que um estudo nacional da *Cambridge University Small Business Research Centre*, no CBR, concluiu que as parcerias colaborativas têm incrementado a sua importância sobre o crescimento da competitividade das pequenas e médias empresas, especialmente no setor de serviços e no profissionalismo dinâmico. “[...] Há semelhante entendimento de que essas alianças são mais amplamente realizadas no setor de serviços (39%) do que no manufatureiro (26%), sendo também mais comum entre firmas que crescem mais rápido.” (O’FARRELL; WOOD, 1999, p. 134).¹²

Entretanto, no setor de serviços, se comparado ao manufatureiro, é mais difícil distinguir uma aliança estratégica e outras formas de colaboração, tais como a aquisição da prestação de serviços como parte de um projeto simples ou, especialmente, aqueles entre fornecedor e cliente que são inerentes ao serviço e que podem ser sustentados por longas repetições de negócios. Isto se deve, em muito, por causa do entendimento sobre o que é uma atividade de serviço, conforme já foi discutido anteriormente.

Na definição de O'Farrell e Wood (1999), uma aliança estratégica em serviços é um acordo entre firmas autônomas, cuja finalidade é colaborar e perseguir benefícios mútuos no futuro. O acordo pode ser formal ou informal, mas o elemento-chave é a intenção que mantém a aliança, que pode terminar a qualquer tempo. O elemento crucial, nesta definição, é a noção do envolvimento de ambas as partes:

[...] “Em negócios de serviços, por exemplo, se ambas organizações colaboram para formular uma tendência, concorrer e trabalhar juntas para produzir um serviço, isto é Aliança Estratégica de acordo com a nossa definição. De modo oposto, se uma consultoria formula proposta e ganha o contrato e, então, sub-contrata outras firmas para partes do trabalho, isto não é Aliança Estratégica.” (O’FARRELL; WOOD, 1999, p. 137).¹³

¹² [...] “Such agreements were more widely used in services (39 per cent) than in manufacturing (26 per cent) and were also more common amongst faster growing firms [...]”

¹³ [...] “In business services, for example, if both organizations collaborate to formulate a tender, bid jointly and work together to produce a service, it is a SA according to our definition. Conversely, if one consultancy formulates the proposal, wins the contract and then subcontracts parts of the works to other firms, it is not a SA”

Ferreira e Barcellos (2005) buscaram identificar as possíveis vantagens e desvantagens de uma aliança estratégica na cadeia de carne bovina, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. As autoras buscaram identificar as possíveis vantagens e desvantagens desse tipo de aliança.

Com o objetivo principal de agregar valor ao produto, a partir de uma diferenciação obtida com o desenvolvimento de marca da carne bovina, a aliança foi composta por uma associação de produtores de raça bovina, pela indústria bovina e por uma rede de supermercados. A parceria teve início em fevereiro de 2003 e chegou às gôndolas dos supermercados em fevereiro de 2004, apresentando um produto próprio e diferenciado, com qualidade e certificado.

As principais vantagens da aliança estratégica da cadeia bovina levantadas pelos participantes das alianças (empresários, diretores, gerentes, dentre outros) foram: a) o compartilhamento de recursos, capacidades e competências; b) a agregação de valor ao produto; c) a melhoria de acesso ao mercado; d) o conhecimento da demanda; e) o fortalecimento das operações da cadeia; e) a gestão e controle das atividades da cadeia; f) a melhoria da capacidade tecnológica; g) o desenvolvimento de habilidades organizacionais; h) o incremento de rentabilidade.

As principais desvantagens observadas foram: a) a alocação de recursos específicos; b) a necessidade de investimento; c) a redução de flexibilidade; d) a necessidade de exclusividade; e) a rigidez nas estruturas organizacionais; f) a redução de controle gerencial; g) a impossibilidade de barganhar (FERREIRA; BARCELLOS, 2005, p. 72).

Pode-se observar que as alianças estratégicas apresentam uma variedade de formas, que incluem atividades conjuntas de pesquisa e de desenvolvimento, de co-produção, de desenvolvimento conjunto de produtos ou outras atividades complementares, tais como, licenciamento, além dos próprios domínios. Incluem, ainda, adicionamento de cargas em vagões de trens, acordos de distribuição em vários campos de áreas tecnológicas, produção e marketing. Na obtenção de ganhos relacionais entre as empresas e os clientes é fundamental uma interface de ambiente híbrido entre parceiros-clientes, ou seja, o cliente deve ser incorporado no interior do sistema conceitual do conjunto empresarial. É observado que nas alianças estratégicas, assim como na rede empresarial de negócios, conforme aumenta a fidelidade nas transações entre suas empresas, mais a interface se desenvolve.

O desafio de cooperar e competir pode ocorrer em momentos, ambientes ou nichos diferentes, mas também há circunstâncias nas quais tudo pode ocorrer simultaneamente. Sob estes aspectos, Brandenburger e Nalebuff (1996) afirmam que, para que um negócio obtenha um bom desempenho, não é necessário que outro seja eliminado ou tenha desempenho abaixo do esperado. Devem ser considerados os competidores, mas também os clientes, fornecedores e os chamados “complementadores”. Para tanto, os autores propagaram o termo “coopetição”, cujo propósito é o de cooperar e competir ao mesmo tempo.

Os autores acima citados definem os principais atores do fenômeno:

- a) O competidor é qualquer ator que diminui a valorização de um produto, devido à disputa no mercado;
- b) O complementador é aquele ator que, na competição, faz o produto ser mais valorizado pelo consumidor. Ele pode oferecer alternativas, produtos, serviços ou soluções que auxiliam os clientes a tomarem suas decisões de forma favorável ao produto.

Hax e Wilde II (1999) também destacam a participação do complementador na estratégia de “aprisionamento do cliente”, conforme já discutido anteriormente. Entretanto, retoma-se, neste ponto, a discussão sobre o complementador, com a finalidade de verificar sua função dentro do contexto da coopetição e das redes empresariais de negócios.

A importância do complementador tem sido reconhecida, especialmente, nos últimos quinze anos e, assim, evidenciada nas redes de negócios. Esse ator pode ser uma organização ou empresa que oferece um conjunto de recursos ou de alternativas aos clientes, por meio de seu segmento de rede de negócios, que irá contribuir para a auto-sustentabilidade da rede como um todo. No caso da *Intel Corporation* e da *Microsoft Corporation*, a interdependência entre os seus produtos é impulsionada, entre outros fatores, pela força que as duas empresas exercem nos mercados em que atuam, gerando uma sinergia ou complementação. Da mesma forma, a *Dell Inc.* e a *Hewlett-Packard Company*, no segmento de computadores, são complementadores das duas anteriores, porém competem entre si.

A coopetição ocorre nas relações inter-organizacionais, por meio das interações entre empresas do mesmo tipo e/ou entre empresas de tipos diferentes, mas com a mesma finalidade

no setor. Também podem ser empresas que se movimentam no mesmo fluxo da cadeia produtiva, ou que interagem com empresas de outras cadeias.

A partir dessas interações, o conjunto de empresas envolvido se beneficia das sinergias criadas, dos aperfeiçoamentos tecnológicos e, conseqüentemente, da participação no mercado. Conforme Brandenburger e Nalebuff (1996), o princípio da coopetição está tanto na identificação das interdependências de atores e fatores inter-organizacionais, como também no seu entendimento, de modo a criarem diferenciais e agregarem mais valor do que a concorrência.

Portanto, verifica-se que na abordagem da coopetição, procura-se validar as ações de cooperação entre concorrentes para competir. Brandenburger e Nalebuff (1996) se baseiam na Teoria de Jogos, na qual os participantes buscam identificar e aproveitar as interdependências, com o propósito de ganhar vantagem ou de alterar situações no jogo para a obtenção de mais valor, frente à concorrência.

Entretanto, há críticas de alguns pesquisadores sobre o quanto a Teoria dos Jogos pode auxiliar na seleção de estratégias melhores. De acordo com Armstrong (1997, p. 95), a situação criada em um ambiente de jogos não consegue replicar situações reais. Argumenta que os jogos não são exatamente negócios.

Apesar dessa limitação, Dutra e Sauaia (2006) procuraram identificar elos da cadeia produtiva de um setor de negócios em laboratório de simulação empresarial (ambiente de jogo de empresas), que poderiam ser beneficiados com ações cooperativas em redes de empresas. Um dos propósitos da investigação foi o de verificar se tal ambiente poderia auxiliar na construção e aprendizado de alianças em redes empresariais. Sob o aspecto do aprendizado, consideraram que o experimento contribuiu para a compreensão de alguns aspectos inter-firmas e abriu novas possibilidades para a pesquisa neste tipo de ambiente.

Todavia, se, por um lado, verificaram a existência de algumas práticas de cooperação em alianças nesse contexto competitivo, por outro, constataram que as ações estratégicas para a cooperação não ocorreram nas primeiras rodadas. As respostas dos executivos das empresas do laboratório empresarial simulado evidenciaram a dificuldade dessas ações em rede na indústria: “[...] Particularmente sobre ação organizativa das empresas em rede, qualificadas como sendo possíveis para os gestores, os resultados apontaram uma dificuldade de alianças mais profícuas para atingir interesses ou resultados de longo prazo.” (DUTRA; SAUAIA,

2006, p.11). Da mesma forma que Armstrong (1997), os autores observaram a limitação do ambiente de simulação empresarial quando se compara a simulação com a realidade, especialmente dos ambientes das redes de empresas.

Pode-se considerar, então, que a coopetição é uma abordagem que procura responder aos ambientes empresariais contemporâneos altamente mutantes e onde ocorre um domínio de grandes empresas e redes de empresas. Porém a eficácia dos seus resultados ainda está em fase de comprovação empírica.

3.4 PERSPECTIVA DE ABORDAGEM SOBRE REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS

No decorrer desta seção, serão verificados diversos aspectos centrais e específicos relacionados entre a estratégia e as redes empresariais de negócios. Para as finalidades desta pesquisa, faz-se necessário destacar a existência de um grupo de estudiosos que definem as redes empresariais a partir da racionalidade estratégica.

Os autores desse grupo reconhecem que há uma dificuldade para a visualização física da rede de negócios, que não se deve à complexidade dos dados e informações ou da própria rede, mas na maneira de pensar sobre como ela pode existir. Observáveis de diversas maneiras, por diversos fatores, o modo mais comum de pensá-la é através da racionalidade lógica. O pensamento lógico estaria, assim como um orientador na conceituação das redes de negócios, tornando o seu entendimento mais difícil. Do ponto de vista desse grupo de estudiosos, para entender como a estratégia ocorre nessas redes, é preciso deixar de racionalizar de forma lógica e passar a racionalizar de forma estratégica (DUTRA *et al.*, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

As duas alternativas de racionalizar são apresentadas por Zaccarelli (2004), quando discute a diferença entre a decisão e a solução. Segundo ele, a primeira é usada quando não há possibilidade de se ter à disposição todas as informações no momento de iniciar a ação. A outra é usada quando todas as informações necessárias para a escolha ou caminho a trilhar estão à mão e, assim, justifica-se qual foi a ação para um problema administrativo. O autor observou que [...] “se você tiver todas as informações relevantes, vai resolver com lógica e

será vencedor; se não tiver todas as informações, vai decidir, pois não pode ser lógico e vai correr riscos.” (ZACCARELLI, 2004, p. 43).

Antes de avançar na discussão sobre o pensamento estratégico, é importante entender o lógico. Para tanto, pode-se retomar parte da origem do pensamento humano reflexivo, ou seja, quando o homem começou a sonhar, imaginar e questionar.

Na Grécia antiga, Aristóteles e seus contemporâneos se preocuparam em obter a perfeição do raciocínio como se fossem “leis fundamentais do pensamento”, sendo a lógica uma das formas propostas para tal perfeição. De acordo com Navega (2005, p. 54), o objetivo do pensamento lógico consiste em:

[...] obter princípios generalizadores, estruturas que não são obtidas diretamente pelas informações que captamos pelos nossos sentidos, mas sim através do que conseguimos perceber estudando e pensando sobre o que temos em nossa memória. A lógica seria, assim, uma atitude de reflexão sobre a verdade ou a falsidade de idéias e proposições que crescem espontaneamente em nossa mente.

Na racionalização lógica, parte-se de frases e pensamentos voltados para um foco principal. Navega (2005, p. 54-55), em sua obra sobre o pensamento crítico, afirma que no processo da lógica ocorre uma generalização até que se chegue a um ponto em que o pensamento original seja desnecessário. Para comprovar isso, o autor observa um exemplo da obviedade e intuitividade de algumas frases que tornam a lógica possível, tais como: “[...] Todos os homens são mortais. Sócrates é um homem. Portanto, Sócrates é um mortal”. Com o objetivo de comprovar que pessoas diferentes podem chegar às mesmas alternativas para solução de um problema pela lógica, estabelece o seguinte raciocínio:

[...] Todos os Zoides Quacam. Zib é um Zóide. Portanto, Zib Quaca. Você sabe o que é um Zóide? Sabe o que significa Quacar? Se você souber, por favor me diga, pois eu não sei. Mas sei que se todos os Zóides nascem sabendo Quacar, então Zib, que é um Zóide, irá Quacar também.

Dessa forma, no pensamento lógico fica caracterizada a impessoalidade, a universalidade (válido para qualquer área do conhecimento, seja nas Ciências Exatas, Naturais ou Sociais Aplicadas), a auto-suficiência (as estruturas genéricas não dependem daquilo sobre o que o mundo nos informa) e, por ser definitivas, no sentido de que suas estruturas gerais não serão alteradas na forma e validade por qualquer conhecimento do futuro (NAVEGA, 2005).

A partir desse raciocínio, se em um negócio concorrente houvesse reações previsíveis, o problema estaria situado no campo da lógica. Zaccarelli (2004, p. 9) explica que: “[...] O ideal seria chegar a ‘prever tudo’ para que a decisão se tornasse uma solução lógica, mas isto é

praticamente impossível.” É freqüente ver que os concorrentes, os clientes e outros atores do ambiente empresarial reagem diferentemente e com imprevisibilidade. Depara-se, assim, com um problema de estratégia.

Quando as incertezas ou diversas probabilidades ocorrem, surge o risco e, então, pessoas diferentes chegam a decisões variadas em face das suas diferentes variações. Para o autor, a [...] “característica básica dos problemas de estratégia – e que os diferencia dos de lógica – é a existência de oponentes com reações imprevisíveis”.

Considerando que o pensamento dos estrategistas tem o objetivo de competir para vencer, a sua racionalidade é pertinente em situações nas quais existem os seguintes oponentes: 1) inteligentes e criativos; 2) com interesses percebidos como conflitantes; 3) sem nenhum oponente a se preocupar com a situação futura dos oponentes derrotados (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Assim, a Rede de Negócios pode ser evidenciada por sua estratégia, passando a ser visualizada a partir dos seus efeitos e resultados. Balestrin e Vargas (2004) explicam que esta perspectiva estratégica considera a rede como um meio para alcançar um fim. A sua existência é um resultado da estratégia de empresas ou negócios de um mesmo setor, para obter vantagem competitiva. Busca-se o entendimento de seu todo e não o da soma das partes de seus componentes, com aplicação do conceito de sistemas sociais complexos já discorridos anteriormente.

Desse modo, o funcionamento individual de um negócio perde importância e o todo se apresenta com o principal conjunto em condições de responder às questões do poder competitivo do mercado. O entendimento sobre essas redes fica mais simples. Assim sendo, uma das mais significativas decorrências da racionalização estratégica aplicada às redes de negócios é a facilidade em entendê-la.

No estudo em que Zaccarelli *et al.* (2008, p.21-23) apresentam a condução das formas de pensar, e estão essas racionalidades, encontra-se uma definição de redes de negócios a partir do pensamento estratégico. De acordo com os autores, rede de negócios assim devem ser observada como “[...] ‘sistemas’, cujas partes mais relevantes são empresas interagindo entre si, de forma peculiar e específica, e o resultado dessas interações é uma notável capacidade de competir” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.13). Quer dizer que esses sistemas, se concebidos a partir de determinada forma de pensar estratégica, decorrendo sua existência, os mesmos

serão adequadamente compreensíveis sob perspectiva do pensamento que os originaram. Ao mesmo tempo, as abordagens sistêmica e estratégica são integradoras e permitem entender as evidências observáveis de vantagem competitiva das redes de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 20-31).

A proposta de Hakansson e Snehota (1995) parece perpassar por isso, quando apresenta conceitos afins, ao satisfazerem a evidência de que, em rede de empresas, cada organização separada se especializa no que faz de melhor, com as vantagens de ser um negócio menor e, ao mesmo tempo, de estar integrada a um conjunto empresarial mais competitivo. Contudo, essas são observações que buscam representar pontos em comum entre esses autores, mas que não concluíram teorizações semelhantes.

No que se refere a modos ou formas de representar, o mesmo raciocínio pode ser aplicado para definir quaisquer tipos de redes. Dutra *et al.* (2008) discutiram essas dimensões e observaram que a existência de empresas ou de negócios que se unem em rede para solucionar um problema lógico pode estar relacionada a uma cadeia de fornecimento de uma empresa líder, ou à sua rede de distribuição, quando se procura a redução de custos. Esta categoria também pode ser denominada “Rede de Negócios Lógica” (RNL). No outro extremo, observou-se que as empresas se unem em rede e operam seus diversos negócios com o principal objetivo de competir para vencer seus concorrentes. De maneira análoga, denomina-se esta categoria de “Rede de Negócios Estratégica” (RNE). Tal categorização vem facilitar o entendimento da rede pela estratégia.

Em termos da natureza temporal, Zaccarelli *et al.* (2008) discutem, igualmente, o caráter evolucionário das redes de negócios e, por assim dizer, formas de se reconhecer uma rede amadurecida ou completa. Caracteristicamente, esse tipo de rede é aquela que passou por um processo de evolução em diversos estágios e chegou a uma situação ideal de amadurecimento, proporcionando um maior poder de competição no ambiente de atuação. A partir disso, observou-se a facilidade de classificar as redes que podem estar em um estágio intermediário e receberiam a denominação de “redes incompletas”.

Uma das formas para se reconhecer uma RNL completa é avaliar os efeitos que produzem. Alguns exemplos estão apresentados em Dutra *et al.* (2008, p. 19). Nessas redes se verificam efeitos alcançados, tais como a união de negócios que são significativos para gerarem vantagem percebida ao produto que é entregue ao consumidor final, a existência de alta escala

de produção, tendo apenas uma empresa em determinado negócio dentro da rede, bem como a existência de programação da produção em cada empresa, com folgas para facilitar a correção devido a eventos imprevisíveis. Também, estão observáveis a especialização das empresas nessas redes e a tecnologia moderna em cada negócio, de propriedade exclusiva do negócio ou empresa; certo grau de cooperação com contratos formais entre empresas e a presença de empresa líder com papel diferenciado para a coordenação de empresas. Um dos fenômenos mais evidentes nesses casos é o alinhamento operacional entre empresas.

No caso de uma RNE amadurecida ou completa, alguns efeitos encontrados em várias situações reais por Zaccarelli *et al.* (2008) foram classificados como fundamentos pelos atributos de desempenho competitivo ou “performance competitiva de redes”, conforme apresenta-se no Quadro 10. Distinguiram, ainda, os fundamentos em dois grupos, sendo que o primeiro contém aqueles que podem ser viabilizados de maneira precária por auto-organização, ou seja, sem uma governança, mas que necessitam desta última. Já o segundo grupo, conforme o autor, contém fundamentos que somente são viabilizados com a atuação de uma governança.

Quadro 10 – Performance Competitiva de Redes: Atributos

1º GRUPO – Ineficiente por Auto-Organização; Governança Garante o Processo de Organização	
FUNDAMENTO	ATRIBUTO / CONDIÇÃO
Fundamento 1	FIDELIZAÇÃO progressiva entre fornecedores-clientes
Fundamento 2	COMPRA DIRETA de insumos produtores-usuários
Fundamento 3	ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede
Fundamento 4	ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede
Fundamento 5	AGILIDADE na substituição de empresas
2 º GRUPO – Inviável por Auto-Organização; Governança é Indispensável no Processo de Organização	
FUNDAMENTO	ATRIBUTO / CONDIÇÃO
Fundamento 6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos
Fundamento 7	INOVAÇÃO para alinhamento dos negócios
Fundamento 8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias
Fundamento 9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros
Fundamento 10	ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede

Fonte: ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 60.

Destaca que a rede, neste caso, é iniciada com a viabilização e aumento da intensidade das transações. O fenômeno de formação dessas redes ocorre com o tempo, por meio de um processo de fidelização. Numa explicação síntese desse processo em Zaccarelli *et al.* (2008, p. 97-121), as transações puras são progressivamente substituídas por transações repetitivas, evoluindo para relacionamentos comerciais. Essa transformação da relação, baseada nas transações, pode ser entendida como processo de fidelização comercial, admitida como movimento deliberado e consciente de seus gestores, nem sempre, entretanto, resultado de disposição voluntária de ambas as partes. Embora os efeitos positivos desse processo sejam discretos no início, sua continuidade sugere uma perspectiva de mais e maiores vantagens no futuro. Para os autores, este seria um fator chave de evolução ou involução empresarial da rede.

De maneira contínua, o relacionamento comercial irá viabilizar o funcionamento da rede, a partir do aumento da fidelização, que é algo diferente de exclusividade. Essa fidelização poderá ser potencializada pela governança, demandando ações e direção para a rede.

Conforme já discutido, é importante destacar que a sobrevivência das empresas neste ambiente competitivo evoluiu em amplitude e complexidade, uma vez que deixou de ocorrer entre negócios e passou a ocorrer entre redes de negócios. Tal abordagem combina o conceito dos negócios em um contexto ambiental de forma mais extensa e integrada do que aquelas que particularizam as empresas e as discutem de forma isolada.

Após a discussão dos componentes e tipos de redes, evidenciou-se que a sua natureza está na articulação e alinhamento do conjunto de empresas que fazem parte. Juntamente com o ambiente e a estratégia, faz-se importante entender as diferentes dimensões em interdependência desses conjuntos de negócios.

Na literatura da Administração Estratégica, outra abordagem teórica, que se expandiu em aceitação e uso, é aquela que propõe investigar as organizações em seus diversos atributos e estudá-las em termos de correlações ou inter-relações, visualizando-as como configurações. Esta escola foi denominada “configuração” (MILLER, 1986; 1987).

Há dois aspectos principais dessa abordagem que merecem ser destacados: 1) aquele que descreve a organização e seu contexto com sendo uma configuração; 2) aquele que afirma que a estratégia é gerada por um processo de forte transformação organizacional.

Um dos estudos precursores da configuração foi o proposto por Chandler (1962), que a princípio poderia ser classificado como sendo da corrente estruturalista clássica. Esse autor concluiu como as mudanças em estratégia levaram à alteração da estrutura organizacional. Na sua obra, está um estudo sobre quatro empresas americanas, mundialmente importantes: a *Dupont*, a *General Motors*, a *Standar Oil*, de Nova Jersey, e a *Sears Roebuck*. Na dimensão à estratégica, constatou-se que diversificação de produto ou mercado produziu mudanças nas divisões de unidades da empresa.

Com uma pesquisa longitudinal, identificaram-se quatro ciclos seqüenciais na história dessas corporações: no primeiro, a aquisição da fábrica, mão-de-obra, equipamentos e outros recursos ou a compra de outras empresas menores consolidadas; no segundo ciclo, a construção dos canais de marketing; o crescimento em razão dos limites de mercado evidenciou o terceiro, enquanto que no quarto ciclo, a divisionalização da organização para uma gestão por unidades foi apontada.

Posteriormente, inúmeros estudos empíricos replicaram e confirmaram as conclusões de Chandler (1962), permitindo a ampliação do entendimento sobre estratégia, tendo em vista que, na época em que a obra foi publicada, este conceito estava principalmente caracterizado pela discussão sobre a largura de mercado, ou seja, sobre a diversificação *versus* não diversificar (MILLER, 1986).

Chandler (1962) apontou dois pontos importantes que contribuíram para a abordagem da configuração: o significado das dimensões de uma organização, que quando alinhadas sob determinadas condições, se estabelecem em modelos ou estados definidos, e a identificação de uma qualidade periódica desses estados, que constituem ciclos de vida ou estágios de transformação organizacional. Esses modelos ou estados podem se referir às estratégias, aos processos e aos ambientes ou situações.

Miller (1986, 1996) denomina esses estados de “arquetipos” e assim os assume:

[...] elementos da estratégia, estrutura e ambiente freqüentemente se aglutinam ou se configuram num manejável estado comum, que são preditores úteis que descreve tipos de uma larga proporção de organizações de alto desempenho. As configurações (ou ‘gestalts’, ou ‘arquetipos’, ou ‘tipos genéricos’) são pensadas para ser preditivamente úteis dentro de uma estreita composição em constelações de elementos que se apóiam mutuamente (MILLER, 1986, p. 235-236).¹⁴

¹⁴ [...] that elements of strategy, structure and environment often coalesce or configure into a manageable number of common, predictively useful types that describes a large proportion of high-performing organizations.

Complementarmente, Dess *et al.* (1993, p. 775-776) destacam que as configurações têm contribuído para com as pesquisas sobre organizações e estratégia, seja sob um caminho normativo ou descritivo. Conforme eles, “[...] Uma configuração representa um número específico de atributos separados que é mais significativo coletivamente do que individualmente.”¹⁵

Assim, uma premissa dessa abordagem ficou estabelecida: na maior parte das vezes e para um determinado período distinto de tempo e de contexto, uma organização se estabiliza em características próprias e adota um tipo de configuração que a leva às dinâmicas e a comportamentos próprios, que também podem caracterizar as estratégias. Tal configuração pode ser origem ou, então, originadas da estratégia, do ambiente ou da liderança. Esta estabilidade não é estática ou definitiva, como nos pressupostos do estruturalismo da escola de Administração clássica. Em outras palavras, ela é produzida por um fenômeno de agregação entre os elementos caracterizados, independente de estarem em equilíbrio entre si.

Segundo Dess *et al.* (1993) e Miller (1986, 1987), tais períodos de estabilidade são interrompidos algumas vezes, por um salto significativo de transformação, que frequentemente revoluciona e leva a organização para uma outra configuração, colocando esta como uma outra premissa da configuração.

Miller (1987) reforça que as configurações estão sobre os imperativos do ambiente, da estrutura, da liderança e estratégia e exibem grande estabilidade por causa de sua lógica interna, integridade e momento evolucionário.

Deste modo, uma rede empresarial poderia ser caracterizada a partir da abordagem configuracionista, em determinados contextos e períodos de tempo, não sendo identificadas pela nominação das empresas que compõem o conjunto. O ambiente, a estratégia, a estrutura, o processo e a liderança são os múltiplos domínios da configuração e estão presentes nos relacionamentos da rede.

Contudo, quanto às constatações de Chandler (1962) entre estrutura organizacional e estratégia, poderiam ser aplicadas situacionalmente aos sistemas supra-empresariais,

The configurations (or ‘gestalts’, or ‘archetypes’, or ‘generic types’) are said to be predictively useful in that they are composed of tight constellations of mutually supportive elements.

¹⁵ “[...] A configuration represents a number of specific and separate attributes which are meaningful collectively rather than individually.”

conforme explica Zaccarelli (2008, p. 23), e, por esse, conceitualmente aplicado com a visão da configuração ou a sistêmica.

Deve-se levar em conta, ainda que, para entender o fenômeno das redes empresariais de negócios, um simples domínio não poderia descrever a sua configuração. Dess *et al.* (1993) discutiram sobre pontos teóricos importantes, que devem ser considerados em estudos sobre configurações. Os autores destacam a complexidade e interdependência entre os múltiplos domínios, bem como a necessidade de construção de blocos para as descrições complexas e precisas do fenômeno. Argumentam, também, que esses blocos proverão um significado que cria uma ordem fora do caos e remeterão à questão de como as variáveis e constructos se relacionam entre si, para auxiliar na formação do significado do conjunto.

Entretanto, um dos pontos mais discutidos desta abordagem está relacionado a esta ordem criada dentro de um caos de agregação de atributos. A abordagem da configuração tem recebido críticas por não estabelecer, necessariamente, uma relação de causa e efeito entre os domínios propostos. A necessidade de encontrar tais relações se explica da maneira em que se possam generalizar modelos organizacionais mais próximos da realidade, em face de diversos estudos importantes, como as relações entre alto nível de organização formal *versus* implementação de estratégia criativa e inovadora, ou da centralização organizacional *versus* diversificação de produto ou mercado, entre outros.

Assim, constata-se que a temática ainda está em construção. Em termos de relações causais, na RNL, devido à sua natureza de ordem lógica, a estrutura pode ser a causa da estratégia, interferindo nesta última e no ambiente, ou, então, todas essas dimensões podem ter causalidade mútua. Na RNE, é importante observar a evidência de que a estratégia pode ser a causa da estrutura, já que foi constituída pelo modo de pensar estratégico, sendo que pode existir uma relação de causalidade mútua ou reversa com o ambiente.

3.5 AMBIENTE EM REDE DE NEGÓCIOS E GOVERNANÇA SUPRA-EMPRESARIAL

Ao considerar as redes de quaisquer tipos de organizações, ou particularmente as empresariais, que estão inseridas em um ambiente com amplitude mundial de mudanças

rápidas, e cujas referências econômicas e sociais são alteradas ou perdidas de modo constante, é importante destacar um dos principais pontos para seus estudos: a administração das redes. A administração hierárquica tradicional parece não ser aplicada à administração de rede.

A relação de autoridade entre as pessoas em uma organização hierarquizada é diferente daquela que ocorre em uma rede de organizações. Para esta compreensão, faz-se necessário retornar o que já foi observado anteriormente sobre alguns elementos, particularmente aqueles que foram apontados por Marcon e Moinet (2001, p. 185). Estes autores argumentam que, para entender a administração das redes organizacionais, é preciso romper com a forma cartesiana de pensar (que se preocupa em distinguir e estudar as subdivisões) e dar preferência para o estudo dos laços e interações entre os atores.

[...] Em razão de suas propriedades, a rede é a forma de organização cujo grau de complexidade pode ser mais elevado. Por essa razão, ela é a forma de organização que melhor se adapta à complexidade do sistema-mundo moderno e menos permeável à análise cartesiana.

Outro ponto destacado pelos autores é a diferenciação de uma empresa tradicional (originada no taylorismo), pois a rede é um conjunto de uma inteligência coletiva mobilizadora¹⁶. Desse modo, cada ator da rede, tendo autonomia em seu funcionamento, comunica-se com os demais, em interações para os conhecimentos.

Os autores observam um dos aspectos que se impõe para a administração do fenômeno, ou seja, um de seus fatores condicionantes: compreender ou tratar as redes como uma inteligência coletiva mobilizadora, que produz as seguintes propriedades: a) a configuração ou reconfiguração da rede, conforme necessidades; b) a estrutura formada pelas interações, que não é resultado de uma vontade central nem da única adaptação às pressões do ambiente; c) a coordenação é distribuída e seus atores suscetíveis para a liderança de uma parte da ação coletiva, conforme a ocasião; d) a rede reage como uma organização complexa de transmissão da informação, cujas relações podem formar elos recorrentes (MARCON; MOINET, 2001, p 186).

No caso das redes empresariais, os recursos e relações entre atores, assim como para ambiente externo, se dão em diferentes níveis de quantidade, qualidade e formas, se comparados às

¹⁶ Marcon e Moinet (2001, p. 185) utilizam o conceito de inteligência coletiva mobilizadora definida pelo filósofo Pierre Lévy, como sendo [...] “uma inteligência distribuída em toda parte, valorizada incessantemente, coordenada em tempo real, que leva a uma mobilização efetiva dos conhecimentos.” [...] “ninguém sabe tudo, e todos sabem alguma coisa”.

empresas isoladas (que não estão em rede). Também necessitam da administração do coletivo (o conjunto de empresas), para os diversos meios de ação.

No que se refere aos meios de ação, é preciso dar uma realidade operacional à rede. Essa dotação procede da combinação de três elementos: recursos para trocas, infra-estrutura e info-estrutura. Marcon e Moinet (2001, p. 189-190) entendem por infra-estrutura os meios práticos, tais como locais, materiais, orçamento, conexões eletrônicas, dentre outros. O termo “info-estrutura” denomina, segundo os autores:

[...] conjunto de regras de funcionamento e de ética que os membros da rede escolhem para si, regras definidas desde sua formação ou com o uso. Essas regras são realmente constitutivas da rede; seu respeito é uma condição de pertencer à mesma.

Os autores argumentam que, apesar de estáticas, essas regras não são definitivas e, por outro lado, não são alteradas por decisão unilateral.

Outros aspectos merecem também ser considerados. O enriquecimento dos recursos individuais ou complementares da rede torna rica a própria rede. Também é preciso dar importância para a relação de comprometimento dos atores e para a gestão de conflitos internos. Procura-se colocar as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a serviço da adaptação, da agilidade e das mudanças que uma rede de atores requer (MARCON; MOINET, 2001).

Então, um emprego da administração de redes de negócios parece depender de como elas são compreendidas, em sua natureza e tipo. Na configuração teórica da “Economia Institucional e Estratégia”, destacada por Oliver e Ebers (1998), há grupos de pesquisadores que procuraram entender como se coordena uma rede empresarial. O governo de negócios ou a governança surgiu no contexto das organizações como respostas às necessidades de controle compartilhado e de ações estratégicas das corporações.

A governança é uma denominação que abarca diversos conceitos que variam em amplitude ou profundidade, dependendo do campo do conhecimento e do foco que se dá. Na Administração, a Governança Corporativa é um desses conceitos. Para entendê-lo, Okimura (2003) o trata como um conjunto de restrições que os investidores ou gestores aplicam na ação da administração da corporação, com a finalidade de reduzir a má alocação de recursos e de melhorar os níveis de eficiência e eficácia, a fim de incrementar os resultados organizacionais e motivar mais investimentos. O Instituto Brasileiro de Governança

Corporativa – IBGC - é um órgão nacional criado com a finalidade de contribuir e otimizar o conceito de Governança Corporativa. Esta entidade o entende como:

[...] o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (IBGC, 2006).

Embora a Governança Corporativa e a governança das redes de negócios apresentem denominações semelhantes, têm naturezas distintas. Do ponto de vista da investigação a que se propõe esta pesquisa, a Governança Corporativa é um conceito que não satisfaz, já que está voltada para a aplicação e controle de corporações e não para as redes empresariais.

No caso da governança de redes empresariais de negócios, abordam-se as ações de forjar e organizar relações para a atividade em rede, de modo que os atores ganhem acesso e utilizem os recursos, para a redução da dependência ou de outra maneira, para incrementar as estratégias ou posição competitiva. Abre-se, desta maneira, uma avenida teórica para a governança das redes de negócios.

Håkansson e Snehota (1995) estudaram uma grande e bem-sucedida companhia de transporte industrial químico da Noruega. Para estes pesquisadores, o núcleo de um negócio em rede é constituído por matrizes de informações combinadas em um conceito do negócio simplificado em termos de recursos técnicos, financeiros e humanos, onde haja compreensão completa dos mercados e das necessidades de clientes. A essência das corporações em forma de rede é que cada companhia em separado especializa-se naquilo que faz de melhor, explorando as vantagens de ser menor e ganhando as vantagens de estar integrada a um conjunto maior.

Entretanto, coordenar as atividades deste caminho significa que estará dependente do desempenho de outras companhias. “[...] Isto cria uma complexa coordenação e controle de problemas que são diferentes de uma companhia integrada tradicional. Mas quando isto chega com flexibilidade, a corporação em rede é simplesmente superior.” (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995, p. 358).¹⁷

Håkansson e Snehota (1995) discorrem sobre uma das possibilidades para coordenar e, conforme o caso, controlar os diferentes desempenhos entre as empresas da rede: os custos de transação. Na abordagem do custo da transação, Williamson (1985) argumenta que governança

¹⁷ “[...] This creates complex coordination and control problems which are different from those present in traditional integrated company. But when it comes to flexibility, the network organization is simply superior.

é o direito de autoridade ou de comando sobre os recursos que são transacionados dentro de uma cadeia produtiva. Para o autor, a transação ocorre quando um produto ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Um estágio de atividade termina e outro começa (WILLIAMSON, 1985, p. 4).

Segundo o autor, a organização pode ser vista como um pacote de transações econômicas, sendo que cada uma delas é analisada nos termos de sua frequência, incerteza e especificidade do recurso. As transações, caracterizadas pela especificidade elevada do recurso, requerem um exame especializado ou investimentos de recursos humanos, que podem somente ser transferidos a outras transações no custo substancial (WILLIAMSON, 1985).

Uma importante questão que se relaciona à interdependência entre empresas está situada em estudos no campo da economia de custos de transação e, conforme Bronzo e Honório (2005), consiste em: determinar em que condições as empresas devem gerenciar internamente certas operações e em quais circunstâncias tais operações deverão ser desintegradas verticalmente com a terceirização.

Bronzo e Honório (2005, p. 4) salientam que, de acordo com esta abordagem, [...] “a definição de tais condições envolve a análise quanto à presença de ativos específicos nas relações contratuais (*transaction-specific investments*)”. Outros fatores a serem considerados na determinação dessas condições são os pressupostos comportamentais dos agentes e o oportunismo. Este último significa o mercado na sua frequência de transações e incerteza, pela complexidade dos cenários em um contexto institucional.

Para Håkansson e Snehota (1995), a essência da abordagem do custo de transação é que transações diferentes necessitam de diferentes mecanismos de governança. Complementarmente, Bronzo e Honório (2005) também destacam o aspecto crítico do contrato na economia de custos de transação, porque a figura jurídica, em última instância, objetiva facilitar o processo de trocas, constituindo um sistema contratual. Dessa maneira, a governança deve ser desenvolvida para cada um desses sistemas. Existem, assim, as formas de contrato e governança de acordo com o mercado.

Há, deste modo, contratos que vão além dos impactos da racionalidade limitada dos agentes e da natureza incompleta dos acordos. Entre eles, Bronzo e Honório (2005, p. 5) destacam aqueles contratos típicos de transações ocasionais, que envolvem níveis medianos ou intensos

de investimentos em ativos específicos e que requerem uma estrutura sistêmica. Sobre os mecanismos, explicam:

[...] Essa estrutura de governança – e talvez aqui se possa pensar em termos de uma forma institucional intermediária ou híbrida – tem na arbitragem e nas reconhecidas “terceiras partes” um caminho para a resolução de disputas e para a avaliação da performance dos agentes. Distancia-se assim da orientação restritiva das cortes judiciais ou das decisões litigiosas, que tendem geralmente a não prezar, antes de tudo, a perspectiva de continuidade dos contratos.

Outra forma de contratos são os relacionais. Neste caso, esses autores destacam a existência de um ou mais interesses entre as partes para construir e manter uma estrutura especializada de governança, a fim de atender necessidades recorrentes de produtos não padronizados e demandantes de investimentos específicos. Por isso, tais interesses estão identificados com forma quase administrativa para viabilizar a gestão de transações.

A característica que distingue esses tipos de contratos é a existência de formas bilaterais e as formas unificadas de governança: [...] “Nas formas bilaterais há autonomia das partes e menor especialização dos ativos. Na forma unificada, as transações são removidas do mercado e são totalmente internalizadas, como acontece nos processos radicais de verticalização” (BRONZO; HONÓRIO, 2005, p. 5). Deste modo, os custos de transação são substituídos por custos administrativos, conferindo à empresa verticalizada uma maior flexibilidade nos aspectos transacionais.

Para estes autores, é importante a visão da economia dos custos de transação a estabelecer as estruturas de governança como mecanismos. Assim, é possível contextualizar essas estruturas em três categorias, a saber: de mercado, intermediárias e hierárquicas.

De acordo com Håkansson e Snehota (1995), as duas principais críticas para a abordagem da economia de custos de transação são: 1) as investigações no campo comportamental são simplistas; 2) somada ao argumento anterior, a noção de um marketing contínuo (como um sistema que afeta compradores, vendedores, legisladores e outros) é desafiada. Por outro lado, os autores argumentam que o olhar sobre a incerteza e a especificidade do recurso tem trazido experiências relevantes quando são utilizados mecanismos de governança.

As críticas mais recorrentes dessa abordagem, apontadas em estudo por Bronzo e Honório (2005, p. 2), são:

[...] a excessiva orientação para a análise individual tanto das transações que envolvem quanto das firmas. e; [...]o caráter estático das suas análises comparativas; o seu viés normativo; o foco primordialmente orientado para transações que envolvem ativos físicos, em detrimento dos ativos

intangíveis, tais como economias de aprendizagem, as capacidades dinâmicas e a reputação de firmas.

Considera-se, então, uma importância dos mecanismos de governança na economia de custos de transação, na orientação dos estudos sobre as redes empresariais de negócios. Porém, ao considerar o raciocínio lógico e o estratégico, exposto anteriormente por Zaccarelli (2004), Dutra *et al.* (2008) e Zaccarelli *et al.* (2008), esta abordagem se torna insuficiente para entender o funcionamento das redes empresariais de negócios estratégicas.

Conforme se discutiu, a aplicação da racionalidade estratégica para reconhecer este tipo de rede de negócios facilita o seu entendimento, uma vez que busca a sua visualização a partir de seus efeitos ou dos seus resultados como um todo. A rede é entendida a partir do pensamento estratégico e, por isso, torna-se desnecessário reconhecer as suas partes isoladamente. Em consequência, a abordagem dos custos de transação, que se utiliza da racionalidade lógica, é limitada para entender o fenômeno, o que dificulta a identificação da rede empresarial de negócios estratégica. Vários aspectos visualizados em correntes teóricas desta constatação são identificados nas discussões que seguem.

Apesar de a economia dos custos de transação ter robustez com um arcabouço teórico importante para os estudos da estratégia, é preciso ampliar o enfoque do aspecto contratual para os aspectos das capacidades internas e externas em competências que complementam as relações entre empresas em uma rede de negócios. Bronzo e Honório (2005) procuram debater pontos fundamentais das abordagens de custos de transação e da evolucionista e buscam convergir o aprendizado destas para uma aplicação em redes organizacionais. Deste modo, a abordagem evolucionista expande o escopo das capacidades da firma, colocando a aprendizagem e o relacionamento com outras firmas como pontos centrais para a vantagem competitiva de longo prazo.

Todavia, segundo Oliver e Ebers (1998), essas redes, sendo um complexo conjunto de empresas que operam em um meio constituído por diversos fatores externos e internos, desenvolvem e influenciam um ambiente próprio diferenciado. De forma complementar, a busca pelo entendimento desse ambiente se justifica, pois permite passar do ponto do reconhecimento de uma rede de negócios e avançar para importantes questões em governança, entre elas, entender como a rede é gerada ou constituída ou, então, mantida e sustentada. Também proporcionará o entendimento sobre ponto de entender como os atores, sejam empresas ou instituições, condicionam o comportamento estratégico interativo entre si.

Apesar do modelo de hierarquias e mercados da abordagem de custo de transação, a abordagem institucional também pode se apresentar de maneira distinta e, ao mesmo tempo, complementar, na verificação do desenvolvimento de relacionamentos cooperativos e na sua coordenação.

Para explicar um ambiente institucional, Meyer e Rowan (1992) o caracterizam pela difusão de regras e práticas que proporcionam uma legitimidade e apoio do ambiente. As estruturas organizacionais formalizadas se relacionam diretamente com o ambiente institucional e as estruturas organizacionais racionalizadas são técnicas, profissões (no sentido da atividade ou ocupação especializada), produtos, políticas e programas que fazem com que a organização adote novas práticas e procedimentos. As estruturas organizacionais formalizadas e as racionalizadas estabelecem uma conformidade, tornando as primeiras mais comuns e fáceis de gerenciar.

A partir da obra de Hall e Soskice sobre fundamentos institucionais entre as diversidades do capitalismo¹⁸, Bronzo e Honório (2005, p. 11-15) enfatizam que os relacionamentos em cooperação inter-organizacional acontecem por meio de dispositivos institucionais que apóiam a confiança entre parceiros. Assim, os autores observaram os seguintes elementos da abordagem, que importam para as interações estratégicas da firma:

- 1) Uma visão relacional da firma;
- 2) Os tipos de economias de mercado: são aquelas que estão em uma faixa entre as economias liberais de mercado. Neste caso, as firmas coordenam suas atividades por meios de hierarquias e de arranjos competitivos de mercado. Há, também, as economias coordenadas de mercado, em que as firmas dependem fortemente de relacionamentos não-mercado para coordenar esforços com outros atores e construir competências essenciais;
- 3) O papel das instituições e das organizações;
- 4) O papel da cultura, das regras informais e da história.

¹⁸ HALL, P. A.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. In: HALL, P. A.; SOSKICE, D. (eds.) *Varieties of Capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press, p. 1-68, 2001.

Ao tratarem do terceiro e do quarto elementos, os autores definem “instituições” como sendo um conjunto de regras formais e informais, que são seguidas pelos atores, seja por razões normativas, cognitivas ou materiais.

Entre as implicações teóricas mais importantes trazidas por Meyer e Rowan (1992), também discutidas por Bronzo e Honório (2005), estão: a) as estruturas organizacionais racionalizadas geram organizações mais formais em um mesmo contexto ambiental; b) as organizações que incorporam as racionalizações institucionalizadas são melhores legitimadas com maior probabilidade de sobreviverem e serem bem sucedidas; c) especialmente em ambientes altamente institucionalizados, pode-se entender que os esforços para controlar a organização são direcionadores para uma convergência da racionalização interna e externa.

Baum e Oliver (1991) procuraram investigar a sobrevivência de organizações sob a ótica da institucionalização. Deste modo, optaram por observar as empresas prestadoras de serviços para crianças, em Toronto, no Canadá.

Os estudos empíricos com resultados que apresentam fatores institucionais vêm auxiliar essa discussão para efeito das redes empresariais e sua governança. Baum e Oliver (1991) tomaram como suporte a abordagem institucional e da ecologia das populações organizacionais (ecologia de empresas). Observaram que as condições sobre as quais as organizações sobrevivem ou falham convergem para a aplicação dessas duas correntes teóricas juntas e não para uma ou outra, isoladamente. Esses autores argumentaram que há poucos estudos empíricos dos efeitos institucionais sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas, a despeito da concepção básica de que as relações institucionais elevam as chances de sobrevivência. Sobre os estudos com a abordagem da ecologia de empresas até então existentes, os autores também verificaram esta deficiência, já que negligenciaram os efeitos diretos sobre as conexões inter-organizacionais, sob o enfoque dos fracassos empresariais.

Após a investigação, os autores encontram resultados que revelaram que as relações institucionais têm uma significativa função na redução da predisposição para a mortalidade organizacional. Também consideraram que os atributos e relações de organizações são alvos de pressões externas em direção a um padrão de conformidade com o ambiente institucional. Assim, “[...] os relacionamentos serão mais favoravelmente vistos como sendo uma extensão

de como eles são percebidos, em consistência com as expectativas normativas impostas sobre tais relações.” (BAUM; OLIVER, 1991, p. 214).¹⁹

Nas análises de Baum e Oliver (1991, p. 214-215), as interações institucionais reduziram significativamente ou mesmo reverteram o risco ou o fracasso do serviço por dia e, ao final, descontinuavam a prestação de serviços durante um ano. Consideraram que, além de apontar comunalidades entre as abordagens institucionais e as da ecologia de empresas, os resultados do estudo revelaram que as consistências entre as duas correntes podem prover novas direções para a sobrevivência ou sucesso empresarial. Portanto, observaram elementos de competitividade pela abordagem institucional.

Diante dos resultados apresentados por Baum e Oliver (1991), verifica-se que os processos competitivos e institucionais têm potencial para coexistirem nos formatos organizacionais. Apesar do escopo do estudo dos autores estar mais orientado para um segmento de serviço, verifica-se uma perspectiva de coordenação institucionalizada, que pode ser vista de forma mais ampla e considerando as interações entre empresas.

O conjunto de interesses em comum é desenvolvido a partir de experiências históricas. Para tanto, Bronzo e Honório (2005, p.12-13) explicam que essas experiências se repetem e permitem que agentes econômicos estabeleçam relações efetivas de coordenação. Entretanto, viabilizar a permanência de instituições dependerá da capacidade de as empresas combinarem e utilizarem os recursos internos e sua capacidade relacional de forma estratégica. [...] "Essa capacidade relacional é crítica para a gestão dos recursos externos complementares, por meio da interação coordenada e estrategicamente orientada da empresa com outras firmas e demais instituições econômicas no seu campo inter-organizacional".

Assim, o êxito das estratégias e, conseqüentemente, o melhor funcionamento interno, depende da capacidade de se atender às orientações compartilhadas coletivamente. O fato de as organizações estarem em um mesmo contexto ambiental busca uma legitimidade institucional e leva a uma homogeneidade de práticas (MEYER; ROWAN, 1992). Verificam-se, aqui, fatores que podem conduzir a uma governança, ou mesmo que exijam que esta exista.

¹⁹ “[...] Relationships will be viewed more favorably to the extent that they are perceived to be consistent with the normative expectations imposed on these relationships.

Håkansson e Snehota (1995) observam que, sob a abordagem do Custo de Transação, associada a uma governança institucional, alguns mecanismos de governança podem ser utilizados: a) o mercado governado pelo preço; b) a autoridade que governa a hierarquia; c) as relações inter-organizacionais, com uma mistura de preço e autoridade com confiança (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995, p. 360-362). O Quadro 11 aponta estes mecanismos quando da sua aplicação.

Para Meyer e Rowan (1992), a institucionalização é um processo transformador de crenças e ações, em regras de conduta social, que vão se tornando padrões ao longo do tempo, sendo vistas como naturais ou aceitas pelo coletivo.

Na proposta de Zaccarelli *et al.* (2008), uma rede estratégica de negócios, em estágio de amadurecida, que também poderia ser denominada de RNE completa, se reconhece por meio de um conjunto de fundamentos que a torna mais competitiva. Segundo o autor, a governança para este tipo de rede pode ocorrer sem que isto seja facilmente visualizado ou percebido. Neste caso, não haveria um organismo, associação, empresa ou ator com a função específica de dirigir ou interferir diretamente nas empresas ou nos negócios, individualmente. Ao contrário, o governo seria feito não por um ator, mas por meio de uma atuação supra-empresarial *pelas e para* as ações em andamento, em toda a rede.

Quadro 11 – Mecanismos de Governança por Håkansson e Snehota (1995)

MECANISMO	DESCRIÇÃO
Preço	É considerado como uma governança eficiente, se as organizações negociarem antes do produto ou serviço ser transferido e se nenhuma supervisão adicional for requerida.
Autoridade	O controle da influência e do comportamento da outra organização é realizado enquanto se produz. Governar pela autoridade é mais caro, já que comportamentos e confiança precisam ser supervisionados.
Confiança	Inicia-se uma transação, produção ou serviço, sem temer o oportunismo; para diminuí-lo, realiza-se um histórico de transações bem sucedidas e cria-se uma expectativa de continuidade.

Fonte: Adaptado de HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995, p. 360-362.

Para dar significado a uma atuação supra-empresarial, uma possibilidade é entender o contexto no qual ela se insere. Dessa maneira, é importante ampliar o assunto do nível das empresas para o das organizações. Neste ponto, entende-se que o nível organizacional pode ser identificado em um contexto que vai além do ambiente empresarial, na medida em que considera quaisquer tipos de organizações, para quaisquer finalidades, independente da natureza econômica, podendo ser política, religiosa, entre outras. Esta dimensão oferece

condições para o propósito de formar uma base teórica, colocando-se o assunto em termos de contexto ou ambiente, para depois retornar a uma aplicação mais focada nas empresas.

Sob um escopo mais amplo, Ackroyd (1998) faz um exame da obra de Alexander (1995), sobre como as organizações agem juntas e como se dá a coordenação entre elas. Ackroyd (1998, p. 217) resgata que, na concepção clássica, a organização é vista como um tipo de estrutura socioeconômica firmemente subordinada às influências da sociedade e que, mais recentemente, é entendida como uma entidade altamente adaptada a ambientes externos distintos. Portanto, a organização não pode ser vista como uma simples formação de elementos similares, mas montada em um conjunto de organizações. Conforme o autor, “[...] as populações de organizações (como na ecologia de populações organizacionais), ou uma rede de ‘atores’ (como na teoria de redes de atores), ou grupos de engenhosos ‘empreiteiros’ realizando transações com outros (como nos custos de transações).”²⁰

Ainda, de acordo com o autor, no contexto é importante considerar a sociedade como um todo e suas nuances de estrutura, em particular, as entidades informais. Chama a atenção, ainda, para a importância da cultura nas organizações: “[...] A cultura, que deveria aparecer como um ponto referencial de tudo, fica reduzida para alguma coisa que permite apenas uma discussão limitada sobre os atores ou participantes organizacionais.” (ACKROYD, 1998, p. 217).²¹

O ponto a ser destacado é a crítica que faz a Alexander (1995), por concentrar suas atenções em como as organizações agem entre si, não distinguindo os tipos de coordenação. Neste caso, a coordenação, dentro do mercado, é uma idéia básica, analisada pelo autor dentro de um modelo. As outras situações não parecem contrastar com este modelo, sendo apresentadas como variações do mesmo. Sobre isto, Ackroyd (1998) discorre que há situações de coordenação diferenciadas e cita Weber²², que oferece uma distinção entre os tipos “consensual” e “imposto”, ou então, entre “administrativo” e “regulativo”, sem, entretanto, que se desvie a discussão para um foco social e econômico.

²⁰ “[...] it is seen as populations of organizations (as in population ecology), as a set of reticulated links between ‘actors’ (as in actor network theory), or as group of calculating ‘contractors’ making transactions with other (as in transaction cost economics).”

²¹ “[...] Culture, should it appear as a reference point at all, is reduced to something that allows discussion of the limited discourses of organizational members.

²² WEBER, M. Economy and Society. Guenther Roth and Claus Wittich (eds.). Berkeley: University of California Press, 1968.

Alexander (1995) propõe que alguns elementos hierárquicos para a coordenação são inevitáveis e que esse é o limite de extensão para que todas as estruturas supra-organizacionais sejam reconhecidas. Desse modo, Ackroyd (1998, p. 218) enfatizou:

[...] Portanto, para Alexander há situações em que existem obstáculos limitadores para uma coordenação sem hierarquia, que o mercado não alcança totalmente, mas todas as estruturas sociais são geralmente vistas dentro deste mesmo caminho disforme.²³

Em síntese, a obra dá um enfoque aos aspectos positivos das ligações entre elementos, como sendo melhor do que as propriedades totais do sistema.

Apesar de o caminho adotado por Alexander (1995) ser relevante para boa parte da finalidade dos estudos ou projetos empresariais, observa-se que, na maioria dos casos de interações inter-organizacionais de natureza pública ou privada, existem momentos críticos que dependem de atores que não podem ser dirigidos diretamente.

[...] A bem-sucedida realização de projetos, não é simplesmente um assunto de gerenciamento de recursos e pessoas sob um comando individual. Isto também depende, crucialmente, dos caminhos sobre os quais as outras organizações e seus gerentes atuam ou agem. (ACKROYD, 1998, p. 218).²⁴

Na discussão de Ackroyd (1998), observa-se que a coordenação entre organizações tem, em grande parte, um caráter próprio de atuação e do contexto em que está inserida. Para satisfazer o entendimento dessas relações entre organizações, emergem outras abordagens para além da economia de custos de transação. Por exemplo, há estudos em institucionalização e ecologia de empresas, conforme investigaram Baum e Oliver (1991), Meyer e Rowan (1992), e outros que os complementam, como Bronzo e Honório (2005).

Portanto, na coordenação inter-organizacional, é preciso considerar não somente os atores da hierarquia, mas também aqueles que demandam ações críticas para um sucesso, além do contexto cultural e econômico. Muitos estudos desses contextos têm base na sociologia, a exemplo da discussão de Ackroyd (1998) ou do trabalho de Schermerhorn Jr. (1975), e permitem compreender as estruturas supra-organizacionais.

²³ [...] Hence, for Alexander, there are situations in which there are some limited impediments to 'coordination without hierarchy', where the market does not quite reach, but all social structures are to be seen in generally this same de-centered sort of way.

²⁴ [...] The successful realization of projects is not simply a matter of managing the resources and personnel under an individual's own command. It also depends crucially on the way that other organizations and their managers choose to act.

Com um enfoque relevante para esta pesquisa, Schermerhorn Jr. (1975, p. 847) discorre sobre quatros contextos em que ocorre a interdependência entre organizações para um ambiente de cooperação:

[...] **Escolha Social**, as organizações agem autonomamente sem considerar qualquer meta, transcendendo valores individuais. A inderdependência, neste contexto, é somente inadvertida ou competitiva. As interdependências deliberadas e de cooperação que se materializam primeiramente no contexto de **Coalizão**. No contexto **Federativo**, uma estrutura de autoridade supra-organizacional controla e monitora atividades de interdependência. [...] No contexto **Unitário**, a estrutura de autoridade supra-organizacional determina e governa interdependências.²⁵

No contexto de “coalizão”, a cooperação e as interdependências são assuntos específicos e os participantes retêm o controle completo sobre seus envolvimento no relacionamento. No “federativo”, a atuação dessa autoridade é, em si, um assunto que é discreto para cada organização (SCHERMERHORN, 1975).

De modo semelhante, porém em um ambiente de rede empresarial, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 40-52) destacam que a atuação de governança supra-empresas ocorre de forma velada e discreta em prol de decisões invisíveis, que resultarão em benefícios, não apenas para uma empresa isoladamente, mas para o conjunto de todas elas. Acarretarão, ainda, em benefício da entidade supra-empresas. A “invisibilidade” dessa governança é explicada pelos autores que a justificam, pois os gestores não admitiriam uma interferência direta em suas empresas e receber ordens diretas de uma rede de negócios não seria aceitável nas empresas, isoladamente. Para eles, os legisladores não colocaram as Redes de Negócios e os Clusters de Negócios como pessoas jurídicas. Nem mesmo existe amparo legal a atribuições de chefia de uma entidade supra-empresas como as redes.

Como exemplo, este autor comparou o mercado de soja e o de frango. Explicou que este último deveria ser muito mais instável do que o outro, devido a uma característica particular desse segmento: a necessidade de prever o consumo dos frangos, para planejar quantas futuras avós das aves precisam e devem ser abatidas, sem que isto prejudique a suficiência da população cultivada para a demanda presente ou futura, nem tampouco o capital de giro.

²⁵ [...] In the ‘social choice’ context, organizations act autonomously and without regard to any goals transcending individual values. Interdependencies in this context are solely inadvertent or competitive. Deliberate and cooperative interdependencies materialize first in the ‘coalitional’ context of inter-organizational behavior. Here, interdependencies are issue-specific and participating organizations retain complete control over their involvements in the relationship. In the ‘federative’ context, a supra-organizational authority structure controls and monitors interdependent activities. [...] In the ‘unitary’ context, a supra-organizational authority structure determines and governs interdependencies among organizations under its control.

Porém, os autores argumentam que o Brasil está entre os três maiores exportadores mundiais de frango e tem uma rede de negócios que consegue estabilizar o mercado, evitando escassez ou excesso no abastecimento do produto, o que não ocorre com frequência, com relação à soja. O que faz a diferença, segundo o autor, é uma atuação propositalmente escondida por uma governança supra-empresas.

De acordo com esses autores:

Governança Supra-Empresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra-empresarias, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra-empresarial. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.52).

Observa-se que a citação está especificada no caso de agrupamento, mas a totalidade da obra indicou o mesmo para as redes de negócios. O termo “entidade supra-empresarial” merece ser distinguido por ser uma denominação utilizada pelos autores. Assim denominam por causa da ocorrência de um fenômeno, que é resultante de um processo de caráter espontâneo e evolutivo a partir dos efeitos considerados sistêmicos, que foram decorrentes da progressão no tempo nas inter-relações estabelecidas entre seus agentes. Segundo eles:

Entidade Supra-Empresarial se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele. (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 44).

Ainda, ao voltar-se para o contexto “unitário” de Schermerhorn Jr. (1975), a estrutura supra-organizacional de inter-relações para as organizações em cooperação é de mesma natureza do “federativo”, porém procura atuar em nível mais específico, ou seja, nos elos ou interdependências. Portanto, pode ser verificada a diferença entre o contexto “federativo” e “unitário”. O primeiro ocorre em uma atuação velada em um processo de organização natural e, no segundo, ela é visível ou enfática, com um processo de ação direta. Desta forma, ficaram caracterizados dois contextos de estruturas supra-organizacionais que apóiam o conceito para a pesquisa.

Quando uma rede empresarial de negócios não está totalmente amadurecida ou completa, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 115-119) afirmam ser possível que ocorra um fenômeno inverso àquele ao processo de evolução. Neste caso, haveria um movimento de desagregação ou redução do conjunto. Seria como se houvesse um desarranjo da rede, ou desmantelamento, provocado por diversos fatores, tais como: a concorrência de outras redes de negócios mais

evoluídas, as transformações das condições de mercado incompatíveis com a capacidade de reação do conjunto de empresas e estabelecimento de uma nova situação de equilíbrio na relação entre o conjunto e o mercado, entre outros.

Como consequência, desenvolver-se-ia uma dinâmica de transformação com característica predominante de “desorganização”, ou desmantelamento da rede. Neste caso, o autor sugere que deva haver uma atuação equivalente a um governo, ou seja, uma governança para interferir no fenômeno de forma positiva. Aparece, assim, o conceito moderno de governança supra-empresas, que corresponde a mandar sem parecer que manda e até sem parecer que existe. Os motivos mais evidentes, conforme o tipo de rede de negócios, para a existência de uma governança supra-empresas em redes de negócios, estão descritos no Quadro 12.

Quadro 12 – Motivos mais evidentes para a existência de uma governança supra-empresas em Redes de Negócios, de acordo com o pensamento que as originaram

MOTIVOS	TIPO DE REDE PREDOMINANTE
a) Coordenar a estratégia como um todo para competir como rede	RNE
b) Homogeneizar/Estabilizar a intensidade de fluxos entre as empresas	Ambas
c) Buscar rendimentos crescentes com escala de produção	RNL
d) Fidelizar as empresas e suas transações dentro da rede	Ambas
e) Otimizar os Canais de Marketing ou a Logística	RNL
f) Melhorar os custos de transporte	RNL
g) Introduzir inovação para o alinhamento entre os negócios	Ambas
h) Introduzir novas tecnologias nas empresas da rede	Ambas
i) Difundir o conhecimento	RNE
j) Compartilhar investimentos, riscos e lucro	Ambas
k) Negociar contratos	RNL

Legenda: RNE = Rede de Negócios Estratégica; RNL = Rede de Negócios Lógica.

Fonte: Adaptado de ZACCARELLI *et al.*, 2008.

É importante observar que no Quadro 12 apresentam-se os dois tipos de redes conforme a legenda, e verifica-se que alguns motivos são para ambas as redes. Entretanto esses dois tipos são incompatíveis entre si.

Conforme já exposto no arcabouço teórico, estes autores partem de uma base para explicar tais funcionamentos: o pensamento estratégico. O modelo mental estratégico de pensar permitiu entender que a governança supra-empresas atua fazendo as conexões entre o externo e o seu interno. Com isso, as empresas não tratam com o exterior a não ser por essa governança e o reconhecimento da rede, como um sistema, complementa esse sentido.

Diante da proposta de se entender as Redes de Negócios pelos seus resultados ou efeitos, a governança surge após um processo evolutivo do sistema no tempo. Face ao exposto, é importante destacar até o momento a deficiência ou ausência de pesquisas científicas comprobatórias da existência e exercício da governança supra-empresas em redes de negócios de natureza estratégica no contexto brasileiro. A falta desses estudos despertou o interesse por esta investigação, que pretendeu gerar e contribuir com conhecimentos sobre a governança em redes, em rede empresarial estratégica, em dado setor de negócios.

A partir do entendimento acima exposto, sobre uma rede empresarial de negócios estratégica completa, e dos motivos da existência de uma governança supra-empresas, pode-se supor como principais ações de governo da mesma:

- a) fidelizar as empresas e negócios do conjunto;
- b) homogeneizar a intensidade do fluxo de produtos/serviços com a integração dos procedimentos informalmente instituídos entre as empresas;
- c) introduzir inovações para alinhamento dos negócios;
- d) introduzir novas tecnologias nas empresas da rede;
- e) atuar no compartilhamento de investimentos, riscos e lucros;
- f) estabelecer a estratégia para competir como rede.

Em síntese do exposto, é importante considerar que a governança, enquanto espécie de fenômeno ou entidade supra-empresas, não tem personalidade física ou jurídica. Por outro lado, o governo na rede pressupõe que haja atividade humana e, conseqüentemente, a existência de um grupo de atores agindo em conjunto ou individualmente em todo o sistema.

A importância dessa governança na estratégia da rede se evidencia pela necessidade de estabelecer um maior poder competitivo no mercado ou segmento de atuação, visando atingir resultados mais eficazes do que se as empresas agissem de forma isolada ou mesmo se se mantivessem inertes. Intrínseca ao fenômeno está uma evolução, ou co-evolução, que ocorre no tempo e que se mostra indispensável para tornar a governança supra-empresas factível para atingir os interesses da rede.

3.6 DIRETRIZ TEÓRICA DA PESQUISA

Nesta pesquisa foram utilizados fundamentos dos conceitos de redes empresariais de negócios, bem como os seus tipos e a governança no âmbito supra-empresarial.

Dentre as diversas abordagens ou correntes teóricas sobre redes inter-organizacionais e os estudos das redes de empresas, consideraram-se aquelas propostas por Castells (1999), Human e Provan (1997), Oliver e Ebers (1998), Marcon e Moinet (2001) e Zaccarelli *et al.* (2008). Para a governança supra-empresarial, orientou-se pela abordagem supra-organizacional apresentada por Schermerhorn Jr. (1975) e adotaram-se os conceitos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008).

A caracterização da rede empresarial de negócios, no que se refere especificamente aos seus elementos, é uma proposta de alguns fatores para o modelo conceitual teórico preliminar desta pesquisa e apresenta um conjunto de relações complexas. Conforme a literatura pesquisada, o caráter fragmentado e complexo do objeto de estudo em questão evidencia que a adoção de uma categorização genérica pode oferecer mais condições para atender às finalidades da pesquisa, visto que se pretende estudar diferentes redes empresariais de negócios estratégicas.

Além disso, uma tipologia ou classificação com critérios especializados de análise (por exemplo, análise de fluxos financeiros, fluxos de informações, ligações entre *stakeholders*, etc.) demandaria um estudo analítico de determinada área e conseqüente aumento na dificuldade de acessar informações (MARCON; MOINET, 2001, p.167). Este motivo também justifica a adoção relativamente genérica aqui descrita sobre os efeitos que a compõe. Entre as correntes distintas de Olivers e Ebers (1998), aquela da “estratégia” se posiciona o estudo.

Diante de atributos complexos, deve haver parcimônia implícita para a pesquisa dessas redes, entre o seu número e a riqueza de poder possibilitar resultados compostos por muitas variáveis de respostas (*feedbacks*) ou indicadores que a explicam. Esses elementos fazem parte de uma dimensão do tipo de rede estudado.

Adotou-se a proposta de racionalidade lógica *versus* a racionalidade estratégica de Zaccarelli *et al.* (2004) e outros, descrita e discutida anteriormente, para o entendimento e distinção da Redes Estratégicas. Semelhante ao conceito de Redes de Negócios dos autores, as Redes Empresariais de Negócios Estratégicas foram definidas como sendo conjunto de empresas de

um setor econômico, que estão integradas não necessariamente em razão de uma aglomeração geográfica, pois este não é determinante para a sua constituição e funcionalidade, que se constituem e integram a partir do modo ou forma estratégica de pensar, cujos interesses de negócios em comum têm a finalidade de vencer a competição. Tais interesses motivam as empresas para uma complementação de competências e decisões supra-empresariais, que produzem efeitos que podem gerar maior poder competitivo.

Desse modo, as redes de negócios lógicas ou estratégicas podem ser reconhecidas por meio de efeitos. No caso das estratégicas, Zaccarelli *et al.* (2008) apresentaram dez efeitos por eles denominados “fundamentos da performance competitiva das redes”. Para chegar a estes, os autores partiram de um modelo mental, o qual as redes estratégicas são configuradas a partir do pensamento estratégico, conforme exposto na fundamentação teórica. Dessa maneira, os cinco primeiros efeitos apresentados, a seguir, podem ocorrer sem governança, ou seja, são viáveis precariamente por auto-organização, enquanto que, no caso dos outros efeitos restantes, governança é indispensável para viabilizá-los.

Esses efeitos de redes empresariais de negócios estratégicas estão ordenados a seguir:

- a) a **fidelização** mútua como orientação nas transações entre empresas da rede. Com o aumento da preferência pela realização de negócios entre empresas que trabalham em conjunto com produtos ou serviços afins, aumenta-se a “fidelização”, que passa a orientar as mútuas transações. Ocorre, então, o fortalecimento dos inter-relacionamentos, o aumento na reciprocidade e cooperação, devido à melhora da articulação e alinhamento entre as empresas. O processo de fidelização decorre de uma interação entre negócios, associada ao aprofundamento e à constância nas transações comerciais entre as empresas, podendo, desta maneira, constituir uma escala de progressão ou evolução de tais relacionamentos. Tal tipo de escala pode se iniciar em nível zero, no qual não há na empresa vendedora, com pedidos específicos da empresa compradora, e chegar ao nível máximo de relacionamento entre as empresas, no qual existem complementaridades que repercutem na própria gestão das empresas;
- b) a **especialização de empresas**: A velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores, com flexibilidade empresarial dentro do conjunto de empresas é gerada a partir da exploração de um bem ou serviço (ou de algum de seus componentes), ocorrendo uma especialização da mesma. Esta especialização pelas

- empresas do conjunto produz vantagem competitiva para a Rede Empresarial de Negócios Estratégica, se comparadas às outras empresas isoladas. Quanto mais especializadas forem as empresas do conjunto no processo de produção ou de desenvolvimento de serviço, maior produtividade e flexibilidade terá a rede empresarial e maior será o seu poder competitivo;
- c) a **compra de insumos ou serviços diretamente dos produtores/prestadores**, sem intermediários puros, que são aqueles que não agregam valor, com a eliminação de membros do canal. A obtenção de insumos ou de serviços diretamente de seus produtores ou prestadores, eliminando esses agentes intermediários, é conseguida de maneira progressiva. Os intermediários acrescentam custos sem contrapartida de aumento mais que proporcional para o conjunto das empresas e acabam enfraquecendo até que a mesma se desconfigure ou se quebre. A saída desse tipo de agente que se inviabiliza economicamente permitirá ganhos do conjunto empresarial na capacidade de competir, que pode ser associado à redução de custos de produção ou desenvolvimento e/ou o acesso a mercadorias/serviços. Os resultados positivos obtidos com a compra de insumos e/ou serviços diretamente dos produtores/fornecedores/prestadores de serviços estimularão as empresas do conjunto a buscarem aqueles que possuem credibilidade, favorecendo o relacionamento e processo de fidelização de negócios;
- d) a **abrangência de negócios** com a inclusão daqueles relevantes ou significativos para o produto principal da rede. A incorporação de empresas que trazem um negócio novo dentro da rede, fornecendo ou adquirindo produtos e/ou serviços que contribuem de modo significativo ao serviço principal do conjunto, ampliando a Rede Empresarial de Negócios Estratégica, estenderá os benefícios do relacionamento de fidelização de importância estratégica. As posições privilegiadas de competitividade são determinadas pela redução de custos logísticos, potencial de integração e sinergia com benefícios em áreas de marketing ou pesquisa e desenvolvimento, e/ou outras alternativas de ganhos;
- e) a **agilidade na substituição seletiva de empresas**: Em uma Rede Empresarial de Negócios Estratégica, as empresas que apresentam problemas em sua gestão, que ocasionem redução de sua eficiência e, conseqüentemente, influenciam no desempenho do conjunto como um todo, são substituídas. A capacidade da rede em

substituir com rapidez as empresas que estejam desalinhadas com o todo poderá determinar a sua competitividade;

- f) a **homogeneização da intensidade** dos fluxos de produtos/serviços com a integração dos procedimentos informalmente instituídos entre empresas. Os fluxos de produtos/serviços ou de insumos que ocorrem em toda a Rede Empresarial de Negócios Estratégica entre as empresas que a compõem necessitarão de uma coordenação que seja capaz de alinhá-los, homogeneizá-los e integrar os procedimentos informalmente instituídos à sua gestão. Deverá existir uma atuação exercida por governança supra-empresarial que reverta a tendência do desalinhamento entre os fluxos, evitando a elevação ou redução de níveis de estoques gerais ou, no caso dos serviços, o descontrole das informações e do atendimento das necessidades e da prestação em tempo adequado, assim como os custos deles decorrentes e conseqüente descontinuidade de movimentos, elevação de custos por interferência e/ou reprogramação;
- g) a **introdução de inovações para alinhamento** entre os negócios. A Rede Empresarial de Negócios ganha poder competitivo quando suas empresas conseguem alinhar os negócios entre si, a partir de uma integração de processos e/ou procedimentos de gestão adotados mutuamente, uma vez que auxiliam no compartilhamento de recursos ou serviços para atender à demanda e às necessidades dos clientes ou do mercado. Tal tipo de integração está condicionado ao exercício da governança, que intervém, estimula e orienta de maneira discreta, sem interferir diretamente na gestão individual das empresas do conjunto;
- h) a **introdução de novas tecnologias** nas empresas do conjunto. Diante dos avanços tecnológicos ocorridos a partir da década de 1980, de todas as suas conseqüências na sociedade, foi observada a grande contribuição no surgimento dos vários tipos de redes inter-organizacionais. As empresas da Rede Empresarial de Negócios Estratégica, em face às novas tecnologias que estão sendo disponibilizadas continuamente, procuram se beneficiar delas, selecionando-as em um processo de implementação ou de atualização constantes, para aplicação nas diversas etapas de constituição do produto ou serviço, nos processos do conjunto ou em relação ao produto/serviço final. Com isto, observa-se um aperfeiçoamento empresarial. No entanto, a introdução coordenada de novas tecnologias nas empresas, de maneira

compartilhada/integrada, e para benefício dos interesses da rede empresarial como um todo, somente é possível com a governança, sendo que o seu exercício colocará o conjunto de empresas em situação de vantagem, se comparado aos concorrentes;

- i) o **compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**. Com o avanço da reciprocidade e da cooperação pela fidelização na Rede Empresarial de Negócios Estratégica, durante a sua evolução, verificam-se diversos ganhos e benefícios, entre os quais o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros. Em tal situação, ocorrem financiamentos conjuntos de equipamentos, instalações e/ou tecnologias demandadas, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são distribuídos, as perdas são compensadas, dentre outros. Os custos diretos e indiretos são compartilhados, reduzindo seus impactos em cada empresa da rede empresarial, permitindo a otimização dos recursos financeiros. Os lucros diretos e indiretos são compartilhados, que aumentam devido a essa otimização e, principalmente, ao maior poder de negociação e compensação de riscos, alcançados pelo conjunto como um todo, aumentando-se, desse modo, a sua competitividade. Entretanto, este estágio de compartilhamento está condicionado à existência de governança;
- j) a **estratégia** do conjunto como um todo **para competir como rede de negócios**. Na busca pelo aumento do seu poder competitivo e enfrentamento de outras redes de negócios ou empresas isoladas, as Redes Empresariais de Negócios Estratégicas buscam assegurar orientações de ação e de decisão entre as empresas do conjunto, de maneira a alcançar diferenciais e a se concentrarem em ganhos de competitividade como um todo. O diferencial competitivo é, então, o resultado de uma estratégia a partir do exercício de governança, fundamental para balizar as prioridades de competição diante de outras redes de negócios.

As redes de negócios existem em um ambiente e podem ser vistas a partir do contexto supra-organizacional “federativo”, nos termos discutidos por Schermerhorn Jr. (1975). Com base nesse contexto, é possível entender que a governança supra-empresarial tem mecanismos para coordenar decisões pela rede e em prol da mesma. Para Zaccarelli *et al.* (2008), essas decisões teriam por finalidade produzir efeitos que resultariam em benefícios não apenas para uma empresa isoladamente, mas para o conjunto delas. Estes benefícios retornam para o fenômeno da entidade supra-empresas e ocorrem em toda a rede, sem que sejam facilmente visualizados ou percebidos.

Assim sendo, o governo não é feito por um ator, organismo ou associação, mas por meio de uma atuação posicionada acima das empresas da rede, que ocorre de maneira velada ou sutil. A governança supra-empresas, sendo orientadora da estratégia, estabelece-se como causalidade primeira do desempenho na competição, e também pode ter um caráter duplo, podendo a primeira vir a ser influenciada pelo segundo.

4 METODOLOGIA

Este capítulo foi estruturado em 8 (oito) seções. Suas descrições e finalidades estão apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Estrutura do Capítulo da Metodologia

SEÇÃO	DESCRIÇÃO	FINALIDADE
4.1	Caracterização do Método de Pesquisa	a) Caracterizar em classificação metodológica a natureza e o conteúdo da pesquisa; b) Apresentar elementos de métodos nas suas bases para o Modelo Teórico Preliminar Conceitual;
4.2	Definição do Universo e Amostra	a) Apresentar o universo e a amostra da pesquisa; b) Discorrer sobre as escolhas na amostragem, suas características e desenvolvimento;
4.3	Modelo Conceitual Teórico Preliminar	a) Discorrer sobre as diretrizes teóricas que serviram para a elaboração do modelo; b) Destacar todos os elementos do modelo, descrevê-los e representá-los esquematicamente;
4.4	Método para a Instrumentalização da Coleta de Dados	a) Caracterizar os métodos que foram utilizados para o instrumento de coleta de dados; b) Discorrer sobre as abordagens e procedimentos desses métodos adotados, de natureza conceitual e de aplicação, os quais se destacam: o MCDA, a Modelagem Experimental, o método Mudge, e a interpretação por meio da Lógica Fuzzy; c) Delimitar a aderência dos procedimentos metodológicos na abordagem de RENE e seus atributos;
4.5	Coleta de Dados	a) Descrever como foram realizados o pré-teste e a pesquisa de campo, em termos de amostragem, recursos necessários, procedimentos de entrevista, facilidades e obstáculos;
4.6	Técnicas e Processos no Tratamento de Dados	a) Caracterizar as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento de dados, as quais, na análise descritiva utilizaram-se a estatística descritiva, teste “ <i>t</i> ” de <i>Student</i> e <i>Qui-quadrado</i> , média e variância; b) Explicar detalhadamente o desenvolvimento e aplicação dos processos de tratamento dos dados, principalmente na codificação deles pelo uso dos métodos e técnicas adotados, para resultados em hipóteses;
4.7	Utilização da Lógica Fuzzy	a) Conceitos básicos da Lógica Fuzzy; b) Estabelecer relações de aderência entre a Lógica Fuzzy e os conceitos de RENE nos atributos pesquisados; c) Descrever algumas formulações matemáticas importantes para a aplicação da pesquisa relacionadas à Lógica Fuzzy;
4.8	Limitações da Pesquisa	a) Descrever as principais limitações do estudo na pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA

Desde o início da caracterização do método para a pesquisa, observou-se que os resultados encontrados serviriam para confrontar os conceitos e experiências relacionadas aos indícios de fenômenos que constituíam as Redes Empresariais de Negócios Estratégicas (RENE), a partir do Modelo Conceitual Teórico Preliminar.

A pesquisa de campo no problema proposto se iniciou a partir da observação de conjuntos de empresas articuladas e do processo de relativa integração por interesses comuns, que atuaram em determinado setor de negócios. Obteve-se, como consequência, o trato de muitas variáveis, em face da considerável diversidade e da complexidade dos atores que se relacionam. Em sua aplicação, procurou-se identificar a presença de possíveis fenômenos que decorrem por uma atuação conjunta de empresas independentes, para competirem. Esses fenômenos, também denominados “efeitos de rede”, e os principais elementos para entendimento do Modelo Conceitual Teórico Preliminar (seção 4.3), que é uma representação aproximada e genérica do problema de pesquisa, estão discorridos nas definições teóricas e operacionais dos conceitos (seção 2.3) e na diretriz teórica (seção 3.6).

Quanto aos procedimentos do método, foram utilizados os conceitos e definições científicas de Kerlinger (1980). O autor argumenta que no delineamento da pesquisa, conhecido como “plano e estrutura da pesquisa”, primeiramente, faz-se importante delimitar se ela será ou não “experimental”, tendo em vista que, se assim o for, uma ou mais variáveis independentes serão manipuladas. Do contrário, ou seja, se ela for uma pesquisa “não-experimental”, é também denominada “*ex post facto*”, o que se aplicou neste caso, uma vez que a coleta dos dados para a verificação dos efeitos de rede esteve limitada a detectar o que aconteceu, resultando em um controle, sem a manipulação de variáveis independentes, conforme descrevem Cooper e Schindler (1995), Gil (1999) e Kerlinger (1980).

Enfatiza-se que a denominação de pesquisa “experimental” e “não experimental” é utilizada neste ponto da tese para caracterizar a delimitação do método de investigação, ou seja, no sentido amplo (*latu-sensu*). Entretanto, o termo “experimental” também pode ser utilizado no sentido estrito, o que foi observado em estudos com técnicas de pesquisa em diversas áreas, mas nesse caso, de modo específico para determinar um modelo ou ferramenta metodológica, como por exemplo, na estatística, a Modelagem Experimental.

De volta à caracterização do método de investigação, Kerlinger (1980) destaca que a lógica básica entre a pesquisa experimental e a não-experimental é a mesma, uma vez que em ambas estabelecem-se inferências e tiram-se conclusões. Porém, no caso da pesquisa não-experimental, a conclusão não é empiricamente tão forte quanto na outra. Entretanto, para investigar um fenômeno social (como também é o caso das redes empresariais de negócios estratégicas), o autor afirma que a falha do menor controle sobre os efeitos das variáveis independentes e da situação da pesquisa é, às vezes, compensada pelo maior realismo e apresenta resultados que produzem efeitos mais fortes.

Também destaca que: [...] “Muitos problemas nas ciências comportamentais são problemas *ex post facto* e requerem pesquisa *ex post facto* simplesmente porque as variáveis independentes não são manipuláveis” (KERLINGER, 1980, p. 140-141). Tal afirmação atendeu ao propósito desta pesquisa, que tem enfoque na natureza dos efeitos das redes de negócios, com necessidade de confirmação “*a posteriori*” desses atributos. Na pesquisa da tese, o processo de investigação científica da temática a caracterizou como sendo “exploratória”.

A pesquisa foi realizada uma vez, e poderá ser repetida futuramente, o que a classifica como seccionada (*cross-section*) ou transversal (COOPER; SCHINDLER, 1995; MALHOTRA, 2001). Todas as características apresentadas qualificam o propósito metodológico principal para esse tipo de pesquisa, destacado por Gil (1999, p. 43): [...] “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores”.

Para entender como os conjuntos empresariais foram selecionados para a pesquisa, faz-se necessário destacar algumas considerações discurridas a seguir.

A primeira delas é que um caminho para encontrar esses conjuntos de empresas iniciais (possíveis Redes Empresariais de Negócios Estratégicas) está na identificação de indícios dos efeitos e características que estão no modelo proposto e de alguma dinâmica decorrente de suas estratégias.

Conforme descrito nos pressupostos conceituais, corrobora-se com a idéia de que um conjunto como em RENE se constitui e/ou funciona por finalidade estratégica. Assim, a estratégia foi considerada importante para o alinhamento dos interesses nos negócios, quando as empresas desistem de concorrer de forma isolada e passam a atuar em rede, com o objetivo de aumentar o poder de competitividade.

Dessa maneira, a identificação da estratégia da rede de empresas se deu em evidências buscadas por um padrão de atuação das empresas que resultou no crescimento, ou participação diferenciada no setor ou, ainda, que produziu uma supremacia de oferta de produtos e/ou de preços em seu segmento de mercado, os quais são detectados pelos respondentes.

Conforme o Modelo Conceitual Teórico Preliminar, que foi elaborado a partir dos pressupostos conceituais na seção 2.4, os efeitos foram testados pelas hipóteses apresentadas (seção 2.2) na busca pelos objetivos (seção 2.1). Os enunciados das hipóteses e definições operacionais obedeceram ao critério da objetividade e orientações para testabilidade, apresentados por Kerlinger (1980, p. 38-50).

Segundo esse autor, além do desenvolvimento de constructos e de relacionamentos significantes, faz-se necessária uma mensuração que possibilite alto grau de validade e confiabilidade. Para dar validade e confiabilidade deverão ser considerados os pontos metodológicos que se referem à especificação dos constructos chaves, aos efeitos de agregação de dados, à escolha da unidade de análise e às técnicas de pesquisa apropriadas.

Ao se analisar a relação entre custo e benefício de investigação, foram considerados dois ganhos para o propósito desta pesquisa: a) a utilização dos constructos que fossem gerados posteriormente (secundariamente) e pudessem auxiliar em uma generalização mais próxima da realidade, pois para a análise dos negócios partir-se-ia de várias origens; b) a redução do número de variáveis a serem sustentadas, com a perda da quantidade compensada por um composto de diversas variáveis inter-relacionadas.

Conforme o contexto das redes empresariais de negócios já exposto, pouco se sabe a respeito da situação-problema, sendo adequado iniciar com uma pesquisa exploratória. Além disso, as questões sobre o tema são relevantes, embora estejam em fase inicial de discussão no campo do conhecimento da Administração.

Então, a concepção metodológica adotada se justificou para responder a um problema que necessita do desenvolvimento de uma abordagem investigativa e da discussão seletiva, no alcance da identificação de aspectos relevantes. Ao mesmo tempo, tem um caráter menos rígido, conforme Malhotra (2001, p. 106), porque as informações fundamentais são definidas conforme a necessidade investigativa, o processo de pesquisa adotado é flexível, não necessariamente estruturado.

4.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

O universo, com base no conceito de população utilizado por Kerlinger (1980, p. 89-90), foi identificado após um ano de investigação pré-exploratória sobre conjuntos de empresas compatíveis com o Modelo Conceitual Teórico Preliminar, que está apresentado na seção 4.3. Para delimitá-lo buscaram-se informações que apontassem evidências do poder competitivo de conjuntos empresariais formados por organizações brasileiras.

Então, direcionou-se uma investigação sobre as suas histórias de constituição e/ou das informações de configuração e funcionalidade de conjuntos empresariais em destaque no cenário nacional. Depois, identificaram-se aqueles conjuntos que possuíam empresas independentes. Essa investigação inicial também se deu a partir de dados secundários encontrados em estudos e das fontes informais de pessoas ligadas a instituições nacionais de setores empresariais brasileiros.

Na busca de tais conjuntos, e quando se obteve sucesso nos contatos com as pessoas, entre as comunicações estabelecidas foram necessárias explicações apropriadas, na interação com o pesquisador sobre características relativas ao modelo proposto, inclusive com exemplificações. Aquelas foram comunicações importantes, com a preocupação de não ocorrerem falhas de interpretação ou entendimento do objeto de pesquisa, com a utilização de linguagem objetiva e mais precisa possível.

Por esses motivos, a pesquisa se restringiu pela dificuldade de se encontrar e especialmente reconhecer empresas assim arrançadas, em concordância com os motivos expostos por Zaccarelli *et al.* (2008) no arcabouço teórico, ou seja, de que as empresas ou pessoas, mesmo quando participantes, não conseguem identificar que estão em uma rede de negócios.

Depois dessa primeira fase de busca, listaram-se possíveis conjuntos empresariais e, então, ao longo de 6 (seis) meses, procuraram-se contatos diretos com dirigentes ou executivos-chave, onde se conseguiu estabelecer a comunicação e relativo avanço em 5 (cinco) conjuntos, os quais tinham atuação principal nas seguintes atividades econômicas: agronegócios; comércio varejista; serviços de entrega de origem-destino nacional-internacional, conhecido no exterior pela denominação “*dor to dor*”; serviços de hotelaria e hospedagem; construção civil.

Desses, dois foram descartados pelo fato de que não se conseguiu dar continuidade e obter autorização para investigação nas empresas. Outro foi também desqualificado pelo pesquisador porque, após entrevista com um diretor de Marketing e Comunicação, verificaram-se características do grupo que não se enquadraram na proposta do Modelo Conceitual Teórico Preliminar. Nesse caso, em particular, as empresas não tinham gestão independente. Para o mercado em que atuava esse grupo empresarial, apresentara-se como uma rede de empresas, mas na prática funcionava como unidades de negócios em rede dirigidas por uma corporação hierárquica.

Então, dois conjuntos de empresas com atividades econômicas distintas foram selecionados: um no segmento do comércio de alimentos, identificado pela Rede Smart²⁶, e outro, no de agronegócios, representado pelo que os seus atores denominaram Sistema Café do Cerrado, que possui a marca Café do Cerrado²⁷. Enfatiza-se que cada qual apresentou, inicialmente, indícios de atuação na estratégia empresarial com algumas ações e/ou atividades entre empresas ou negócios e diferenciação no poder competitivo.

Após o pré-teste, por meio do instrumento de coleta de dados (questionário), aplicou-se o processo metodológico adotado que consistiu, principalmente, em codificação dos dados e reordenação dos mesmos, conforme os elementos do método de pólos inferiores e superiores, e construir uma tabela contingencial de hipóteses por questões com a geração de fatores de impacto. Todo esse processo fez parte das técnicas estatísticas adotadas e está descrito com detalhes nas seções seguintes deste capítulo. Com isto, foram construídos resultados gráficos, os quais apontaram alguns resultados das entrevistas relativos às hipóteses, que significaram indícios de alguns efeitos.

Isso serviu, ao mesmo tempo, para testar o questionário em aspectos de aplicabilidade e compreensão desse instrumento junto aos respondentes e para a sua adequação ao Modelo Conceitual Teórico Preliminar, além de verificar indícios dos fenômenos (efeitos propostos) de competitividade específicos de uma RENE, conforme o modelo. Apesar desses resultados do pré-teste não terem poder de inferência estatística, tais indícios deram mais segurança para delimitar o universo, no que diz se o mesmo estava aceitável, além de também permitir o teste

²⁶ Rede Smart é uma marca registrada no INPI da empresa Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A., utilizada para atuação no setor varejista (INPI, 2008).

²⁷ Café do Cerrado é uma marca, registrada no INPI do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado, por indicação geográfica (INPI, 2008).

das ferramentas estatísticas que foram adotadas, que serviram de referência em aplicação metodológica inovadora na temática. Portanto, atendeu-se ao primeiro objetivo proposto para a pesquisa, do item “a” da seção 2.1.

O universo foi, então, delimitado pelo total dos atores relacionados em cada conjunto, ou seja, por empresários ou dirigentes de empresas, representantes de instituições envolvidas e agentes, dentre outros. Para determinar isso consideraram-se os principais segmentos e de negócios em cada conjunto, e seus totais de atores com as características já mencionadas. Dessa maneira, o universo de atores é um total que está em função desses segmentos e não do total desses atores nos dois conjuntos.

No caso do Café do Cerrado foi composto de 184 dirigentes e co-dirigentes diretos de empresas, organizações e instituições que estiveram na cadeia entre produtores até o ponto-de-venda. Na Rede Smart foi composto de 97 dirigentes e co-dirigentes diretos de empresas que participaram da rede ou que foram parceiros dessa, além da organização que coordena sua associação, selecionados dos segmentos entre produtores-fornecedores até varejistas de dois pólos regionais, nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

A amostra total foi de 42 (quarenta e dois) dos principais atores do conjunto no universo encontrado para obedecer às necessidades do método estatístico discorrido na seção 4.4. Foi aplicado o princípio da intencionalidade, com a seleção daqueles que puderam ser pesquisados para alcançar os objetivos da pesquisa, evidenciados como atores importantes identificados por participantes do conjunto.

Dessa forma, a amostra foi considerada *determinística* ou não-probabilística, em razão da necessidade de os elementos sofrerem um julgamento, visto serem típicos da população (BARBETTA, 1999; MALHOTRA, 2001). Então, procuraram-se os atores mais relevantes do papel da tomada de decisões nas empresas e organizações, que foram identificadas como relevantes para os conjuntos e possuísem as características determinantes das redes em estudo.

A amostra do conjunto Smart foi formada por 15 (quinze) dirigentes, sendo 10 (dez) empresários de supermercados de pequeno e médio porte, segundo classificação do SEBRAE, de tamanho por número de funcionário (SEBRAE-MG, 2008), sendo que os demais foram executivos e gerentes da organização que constituiu e coordenou seus pólos empresariais no Brasil, da empresas do grupo atacadista. No caso do conjunto do Café do Cerrado, a amostra

foi composta de 27 (vinte e sete) respondentes, sendo 2 (dois) dirigentes e 1 (um) profissional de direção da organização que institucionalizou um conselho de associações e cooperativas, 1 (um) representante de instituição de pesquisa e desenvolvimento para a excelência do Café do Cerrado, 2 (dois) executivos de empresa que fez a comercialização do mercado nacional para o internacional, especialmente o Japão; e demais entrevistados distribuídos de maneira equitativa nos seguintes elos representados: produtores rurais; dirigentes de cooperativas, sendo uma delas exportadora; dirigentes de associações; empresários de torrefadoras nacionais e importadoras, sendo uma exportadora.

A caracterização desses conjuntos empresariais está no capítulo 5. No que se refere às dificuldades para a seleção e coleta de dados, destacam-se, principalmente, a conciliação das agendas dos dirigentes selecionados e a distância entre as localidades onde os mesmos se encontravam.

4.3 MODELO CONCEITUAL TEÓRICO PRELIMINAR

O modelo que se segue foi um ponto de partida conceitual, com base no arcabouço teórico que se discutiu, para que a pesquisa fosse realizada. Esse modelo não foi considerado como definitivo, sendo que, ao final da pesquisa, foi reavaliado.

A partir da investigação e da discussão apresentada, admitiu-se que, na gênese de uma rede empresarial de negócios, os empresários, gestores ou executivos de empresas, que são os líderes pioneiros, buscam uma aproximação baseada nas necessidades ou interesses de negócios em comum. Esses elementos funcionam como “atratores” para que as empresas se unam e se mantenham integradas em rede, formando uma dimensão da configuração dessa rede.

Dessa maneira, essas redes se iniciam com ações informais, ou seja, não-explicítas, mas já apresentam interesses por negócios que irão originar a futura governança supra-empresas. Com essa composição de interesses voluntários entre empresas, os seus relacionamentos se estreitam em um maior envolvimento entre parceiros, iniciando-se uma espécie de fidelização que irá provocar um acréscimo na especialização das operações entre fornecedor-fornecido. Esse “elo” entre os negócios é o intercâmbio pela parceria, cuja finalidade implícita ou

explícita é buscar o aumento da competitividade para alcançar benefícios e qualificações mútuas.

Assim, a rede de negócios tem uma natureza própria que gerará efeitos, podendo ser entendida com base na proposta de Zaccarelli (2004) e Zaccarelli *et al.* (2008), de racionalidade lógica ou estratégica. Considerando-a como uma resultante da estratégia para obter maior poder competitivo, primeiramente foram verificados os cinco efeitos destacados pelos autores como fundamentos de desempenho e que podem ser encontrados em uma RENE bem desenvolvida, em configuração plena. Tais efeitos podem ser viabilizados de forma precária no conjunto, por um fenômeno a que os autores denominaram “auto-organização da rede”, ou seja, organização sem governança, que são: 1) A **fidelização** como orientação nas transações entre empresas da rede; 2) A **compra de insumos ou de serviços diretamente dos produtores/prestadores**, sem intermediários puros (que não agregam valor), com o objetivo de eliminar membros do canal de distribuição; 3) A **especialização das empresas**; 4) A **abrangência de negócios** com a inclusão de negócios relevantes ou significativos para o principal produto da rede; 5) A **agilidade na substituição de empresas** da rede sem gestão adequada.

É importante enfatizar que na proposta dos autores, para que uma rede de negócios chegue a uma configuração plena, há que se considerar o aspecto temporal. Isso quer dizer que as redes têm uma qualidade de movimento dinâmico que, no caso, é uma evolução ao longo do tempo que leva à sua configuração plena.

Os outros efeitos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008) serão tratados na sequência, visto se relacionarem com a governança. Nesse caso, eles constituirão os motivos da existência de uma governança supra-empresarial e, desse modo, também compõem dimensões da configuração.

No processo da pesquisa estabeleceu-se que uma rede de negócios fosse reconhecida com base nos seus efeitos. A possibilidade de uma governança supra-empresas (entidade supra-empresarial) foi observada em uma linha do tempo, assim como o estágio evolutivo da rede. Dessa maneira, elaborou-se uma apresentação preliminar para o reconhecimento de uma Rede Estratégica de Negócios, que serviu de referência para a pesquisa, conforme Ilustração 6.

Para a elaboração do Modelo Conceitual Teórico Preliminar foram utilizados os efeitos que ocorrem na rede apresentados anteriormente neste capítulo, integrantes de um conjunto que proporciona maior competitividade entre empresas e parceiros da rede de negócios.

Zaccarelli *et al.* (2008) apresentaram os motivos para esta situação da governança de entidade supra-empresas em rede de empresas estratégica. Segundo os autores, essa governança poderia contribuir para a evolução dos cinco primeiros fundamentos, apesar de os mesmos poderem existir sem ela. Entretanto, no caso dos outros fundamentos restantes, tal governança influenciaria diretamente.

Em outros termos, os autores destacaram que esses fundamentos (nesta pesquisa, considerados “efeitos”), são possíveis somente por meio do exercício da governança. São eles: 1) A **homogeneização da intensidade do fluxo de produtos/serviços**, com a integração dos procedimentos informalmente instituídos entre as empresas; 2) A **introdução de inovações** para o alinhamento entre os negócios da rede; 3) A **introdução de novas tecnologias** nas empresas da rede para a competitividade; 4) O **compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**; 5) A existência da **estratégia da rede** para competir com outras redes de negócios ou empresas.

Considerando-se que os efeitos esperados no ambiente da Rede Empresarial de Negócios Estratégica (RENE) podem ser gerados a partir do exercício da governança supra-empresas, mas também que essa última pode ter sido originada nos primeiros, então, observou-se um particular fenômeno.

Dessa maneira, foram considerados tais efeitos do poder competitivo e estabeleceram-se as seguintes ações de governança: a) **homogeneizar a intensidade do fluxo de produtos/serviços com a integração dos procedimentos informalmente instituídos entre as empresas**; b) **fidelizar as empresas e negócios do conjunto**; c) **introduzir inovações para o alinhamento dos negócios**; d) **introduzir novas tecnologias nas empresas da rede**; e) **atuar no compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**; f) **estabelecer a estratégia para competir como rede**.

Na elaboração do Modelo Conceitual Teórico Preliminar da Pesquisa, assumiu-se como premissa que o poder competitivo da Rede Empresarial de Negócios Estratégica decorre da interação e integração entre as empresas, que somam forças e competências distintas e complementares. Do mesmo modo, devido à especialidade de cada empresa agregada à rede,

é possível esperar que a produtividade e a velocidade de produção aumentem com a experiência e expansão da sua cobertura ou âmbito de atuação, pela adesão de novas empresas participantes. A partir dessas premissas e dos elementos e fundamentos extraídos dos estudos de autores já referenciados, construiu-se o modelo apresentado na Ilustração 6 (próxima página), que serviu para orientar os esforços de pesquisa aqui descritos.

Ilustração 6 - Modelo Conceitual Teórico Preliminar da Pesquisa

Também se admitiu que, com o passar do tempo, a RENE sofre um processo evolutivo e para chegar a um ponto cujos efeitos ou resultados permitirão que a governança se torne mais fácil. Em consequência, poderá, então, ocorrer outro fenômeno, ou seja, um ou mais efeitos podem se transformar em causas e vice-versa, sendo fatores influenciados ou influenciadores. As

diversas etapas de evolução da rede determinarão uma configuração diferente. Para este modelo, considerou-se a fase em que a rede estaria em uma situação ideal em determinado ambiente setorial, estágio que pode ser definido como uma rede completa, ou rede em configuração plena. Esses foram os elementos utilizados para a aplicação dos objetivos e metodologia propostos.

4.4 MÉTODO PARA A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

A elaboração do instrumento de coleta de dados se deu a partir das hipóteses e objetivos da pesquisa, tendo como referência o Modelo Conceitual Teórico Preliminar. Esses instrumentos foram questionários, compostos por questões estruturadas, aplicados em entrevistas realizadas pessoalmente pelo pesquisador.

Antes de discorrer-se sobre os métodos adotados na elaboração dos questionários, explicam-se como os dados estão categorizados. Os dados que serviram para a elaboração do questionário são, de acordo com Cooper e Schindler (1995), Gil (1999) e Malhotra (2001), “dados secundários” porque se originaram da pesquisa na literatura, sites e jornais e outros documentos obtidos dos conjuntos empresariais estudados. Foram utilizados nas próprias considerações preliminares de construção desse instrumento.

No que se refere aos dados coletados por intermédio do questionário e dos relatos e informações de respondentes, foram classificados como “primários”, de acordo com os autores acima mencionados. Essa coleta foi realizada junto a empresários, executivos, dirigentes, diretores ou outras pessoas das empresas, associações ou organizações que se destacaram, particularmente, pelas suas atuações dentro ou por causa do conjunto empresarial de negócios, sendo que suas participações e ações foram, assim, reconhecidas em decisões, obedecendo à metodologia.

No que se refere ao método para elaboração dos instrumentos de coleta de dados, que está detalhado mais à frente, partiu-se, inicialmente, da premissa de que os dados coletados seriam tratados por testes estatísticos não-paramétricos²⁸

Isso se deveu, em termos de dados primários, pela própria natureza e importância deles, pois são eminentemente qualitativos e originados em respondentes que estão em posições hierárquicas significativas nas empresas, e isso faz diferença no propósito de entender-se o que se busca. Em outros termos, os fenômenos estudados sobre RENE se verificam em contexto complexo, com atributos não dissociáveis e investigados a partir de pessoas selecionadas que influenciaram decisivamente no objeto de pesquisa.

Entretanto, a premissa de uso de testes não-paramétricos não excluiu a possibilidade de, após os dados tratados, utilizar-se de testes paramétricos, por tratar-se de um estudo com metodologia de “triangulação”, ou seja, qualitativo e quantitativo, conforme Jick (1979) e discutido mais à frente.

É importante enfatizar que esses indivíduos que responderam à pesquisa foram atores fundamentais do principal elemento dentro dos conjuntos estudados, que são as empresas, e suas opiniões e respostas têm importância maior de os outros indivíduos das mesmas empresas, que estariam em outra posição hierárquica com menor capacidade de interveniência nas decisões empresariais.

Os métodos então adotados levaram em conta esses aspectos para alcançar os objetivos buscados, das dimensões e proposta da tese nos conceitos adotados sobre RENE.

Ainda sobre o caminho que levou à escolha dos métodos, procurou-se investigar várias metodologias. Foram observadas as técnicas estatísticas multivariadas e os tipos das relações das variáveis. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 26), a definição do conceito para análise multivariada é difícil. “[...] De um modo geral, ela se refere a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação”. Esses autores discutem sobre as definições de “técnicas de múltiplas variáveis” versus “técnicas multivariadas”.

²⁸ Os testes paramétricos obrigam que as amostras envolvidas obedeçam a certas premissas; existem equações representadas por uma curva ou superfície que resultam de uma regra ou parâmetro explícitos e já conhecidos. Nos testes não-paramétricos as amostras não têm que obedecer a quaisquer premissas.

Sem entrar em uma discussão controversa do que sejam técnicas e análises multivariadas, as técnicas utilizadas nesta pesquisa podem ser classificadas como multivariadas, na acepção conceitual mais ampla, porque tratam atributos de RENE que contêm múltiplas variáveis estruturadas, de maneira que eles possam ser mensurados. Porém, não podem ser categorizadas como puramente quantitativas, porque no composto dos atributos existem variáveis objetivas e outras cujos dados vêm de diferentes visões particulares dos fenômenos.

As discussões entre método de pesquisa quantitativa e qualitativa mereceram considerações na conduta durante a sua execução. Há um debate em pesquisa social e organizacional de que esses dois tipos de pesquisa são originados em diferentes pressupostos filosóficos no que se refere aos contextos ou realidade social. Barros e Bassanezi (2006) e Navega (2005) explicam sobre o embate desses pressupostos, presentes desde os filósofos da Grécia Antiga, antes e depois de Sócrates.

Destacaram-se as idéias particularmente opostas entre dois filósofos importantes. Platão pensou no “mundo sensível” - o mundo de vir a ser ou o percebido pelos sentidos do homem - e Aristóteles, no raciocínio da verdade objetiva, onde as essências estão contidas nas próprias coisas.

Os debates dessas duas linhas opostas se propagaram em diversas correntes filosóficas até os dias de hoje, e se estenderam naturalmente às pesquisas sociais e organizacionais. A ênfase neste ponto da tese não é para a discussão histórica entre essas correntes filosóficas, mas a referência serviu para situar a origem da discussão entre os métodos quantitativos e qualitativos. Em termos de descrição pura dos métodos, nos quantitativos se pressupõe a existência externa de propriedades que podem ser medidas de maneira objetiva, enquanto que nos qualitativos, o pressuposto é da existência de um mundo que se constitui socialmente e subjetivamente.

Contudo, a tendência nos últimos anos, presente nos métodos de pesquisas em Ciências Sociais, é da busca ou necessidade de aplicar métodos múltiplos, pela mescla de técnicas quantitativas e qualitativas, não necessariamente colocando-as em campos puros e opostos. De acordo com Jick (1979, p. 604), é possível essa combinação para as investigações do campo, que é denominada de “triangulação em métodos”, encontrar suporte na premissa de que as fraquezas de um método isolado são compensadas pelas forças do outro, ou vice-versa. Para esse autor, um ou mais pesquisadores podem se beneficiar da triangulação, ao passo que

auxilia nas descobertas de contextos velados e na riqueza das explicações, permitindo maior confiança nos resultados e a geração de métodos inovadores. Funciona como testes críticos de teorias conflitantes e proporciona condições de sintetizar teorias.

Portanto, na decisão e adoção dos procedimentos metodológicos, levaram-se em conta as necessidades dos objetivos, os pressupostos sobre o objeto de estudo, a natureza seletiva dos dados e o grau de contemporaneidade do estudo. São características próprias, evidenciadas no Modelo Conceitual Teórico Preliminar. Então, orientaram na elaboração do questionário, no uso dos processos e aplicações estatísticos.

Diante do exposto, um dos conceitos metodológicos adotados foi o Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). O MCDA surgiu a partir do início da década de 1970. Naquela época, a comunidade científica internacional - e particularmente a França - começou a pesquisar e a propor vários métodos “multicritérios”, que se caracterizavam por analisar problemas complexos, incorporando tanto critérios quantitativos quanto qualitativos (e que, às vezes, são conflitantes entre si).

Conforme Ensslin *et al.* (2001), que descreveu o método, os praticantes de pesquisa operacional são guiados, na maioria das vezes, pelo “paradigma racionalista”, cujo pressuposto mais importante é a exigência de que os decisores (atores intervenientes), sejam racionais. Por isso, os autores consideram que existe um único problema real a ser resolvido. De outro lado, estão aqueles que adotam o “paradigma construtivista”, cujo pressuposto mais forte é o reconhecimento da importância da subjetividade dos decisores. Nesse caso, existe mais de um caminho a se buscar para atingir resultados, que está no modo do decisor pensar e agir. Pode-se observar que a discussão originada nos embates de Platão e Aristóteles continua.

Os autores defendem, então, a necessidade de encontrar o problema real. No método de MCDA, o multicritério tem a finalidade de auxiliar no processo de escolher, ordenar ou de classificar alternativas, assim como incorporar múltiplos aspectos nesse processo, ao invés dos métodos de avaliação de alternativas com um único critério (monocritério) que, em geral, utilizam uma medida quantitativa de eficiência econômica. O pesquisador Carlos Bana e Costa²⁹, em tese de doutorado, discorreu que as metodologias de MCDA comumente visam

²⁹ BANA E COSTA; C. A. **Struturacion, Construction et Exploitation d'un Modèle Multicritère d'Aide à La Décision**. 1992. Tese (Doutorado)-Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 1992.

resolver problemas de otimização ou da escolha de melhor alternativa entre um conjunto de soluções possíveis.

A utilização do MCDA é amplamente aplicada com diversas abordagens, onde se destaca o MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*), que é apoiado por *software* específico (também denominado MACBETH) desenvolvido por Bana e Costa. Essa abordagem assenta um modelo, onde são requeridos julgamentos qualitativos, sobre diferenças de atratividade entre cada par de elementos (critérios de avaliação), sendo gerados pontos para as opções de cada critério e para as ponderações dos próprios critérios (BANA E COSTA *et al.*, 2002; BANA E COSTA *et al.*, 2003). No entanto, essa técnica não foi utilizada especificamente na pesquisa, e por isso não está detalhada nesta tese, mas o seu exemplo é referência no uso do MCDA.

O estudo das redes tipo RENE traz complexidade, especialmente quanto aos critérios e processos internos de ação ou decisão daqueles que as dirigem e, por esse motivo, foi utilizada esta proposta multicritérios. Enfatiza-se que se utilizou essa abordagem como proposta conceitual e, desse modo, não foi aplicada para auxiliar no processo de tomada de decisão, como é mais comumente encontrado nos estudos das Ciências Sociais Aplicadas que se utilizam do MCDA. No entanto, foram utilizados os seus conceitos para auxiliar na metodologia que buscou investigar os fenômenos que envolvem essas redes.

Para tanto, recorreu-se à ferramenta estatístico-metodológica, de Souza (1999), que em tese de doutorado, concentrou seu estudo na técnica de “preferência declarada” (PD). A origem de técnicas de PD, *conjoint analysis* é uma de suas designações [segundo Souza (1999, p. 3)], se deu pelo surgimento da Teoria da Demanda do Consumidor, que tem como uma das principais qualidades a boa definição da forma e da complexidade do experimento, no que diz respeito à especificação dos seus atributos e de seus níveis de mensuração necessários.

Dessa maneira, o autor considerou naquele estudo a adoção do delineamento experimental em ensaio fatorial fracionário, isto é, a redução do número de alternativas para os atributos, conseguida pela divisão e subdivisão das mesmas em conjuntos menores. Assim sendo, um experimento com várias alternativas e níveis pode ser avaliado em entrevistas rápidas, sem perda de realismo e com alto grau de confiabilidade. Observou-se que o resultado encontrado por esse pesquisador foi aliar a técnica de PD ao MCDA de modo a se complementarem, desenvolvendo um modelo matemático para a Modelagem de Delineamentos Experimentais.

A escolha da proposta de Souza (1999) se justificou pela possibilidade de oferecer uma investigação concomitante dos vários atores intervenientes no fenômeno (multidecisores) e, assim, permitir as análises de hipóteses dentro do modelo proposto sem prejudicar os seus atributos. Observou-se que a modelagem desse autor já foi utilizada em vários trabalhos científicos por aplicações diferentes, de forma conceitual ou mesmo aplicada a ferramenta estatística do LMPC³⁰, a exemplo de Schmitz (2001) ou Brandli e Heineck (2005).

Desse modo e a partir da proposta de Souza (1999), aplicou-se a Modelagem Experimental, em que os respondentes funcionaram conceitualmente como “multidecisores” e os efeitos do conjunto empresarial como atributos em uso no método estatístico. O MCDA e a Modelagem Experimental são dessa maneira interligados.

Diante da necessidade em transformar os resultados qualitativos para quantitativos, com a finalidade de hierarquizar as questões, utilizou-se do método Mudge conforme Scilage (1996). Esse método, que é empregado para a análise de valor, permitiu a avaliação numérica de relações entre pares de questões por hipóteses, a determinar as funções mais importantes (à semelhança da técnica MACBETH).

Devido à característica complexa desse tipo de estudo e à convergência com as três abordagens propostas, adotaram-se também os conceitos da Lógica Fuzzy, que serviram para interpretar as análises de hipóteses.

Esta lógica se difere da lógica clássica pura (Aristotélica) pela maneira de tratar os atributos e os conjuntos deles que, no caso das RENEs, são seus efeitos, ou seja, fenômenos decorrentes da atuação conjunta de empresas e estão definidos por fronteiras difusas e conceitos qualitativos. Também permite analisar dados oriundos de métodos estatísticos de triangulação (qualitativos e quantitativos).

Barros e Bassanezi (2006), Lopes (2005), Shaw e Simões (2001) discutiram sobre sistemas e constituições em regras fuzzy, em blocos funcionais, funções de pertinência, entre outros, como modeladores de incertezas. Gomide e Gudwin (1994), particularmente, utilizaram a Lógica Fuzzy em sistemas e processos de informações. Eles destacaram que uma de suas principais características dessa lógica é ser apropriada para descrever sistemas complexos

³⁰ Sistema de programa construído num *software*, desenvolvido por Souza (1999), o qual considera o ajuste de dados levantados em entrevistas para um modelo de escolha direta explodido para diferentes profundidades de análises.

com uma razoável quantidade de conhecimento, e manusear informações qualitativas de maneira rigorosa.

Em síntese, a utilização da Lógica Fuzzy para a aplicação na interpretação das hipóteses se apresentou como adequada à natureza das RENEs. Portanto, complementou as abordagens metodológicas explicadas anteriormente e se apresentou como alternativa válida de testes de um modelo que tem operadores humanos (os multidecísos), porque suporta modos de raciocínios aproximados, ao invés de exatos, como na lógica clássica.

A descrição e pontos fundamentais para a adoção da Lógica Fuzzy na utilização metodológica e conseqüente aplicação nas hipóteses estão mais detalhados na seção 4.7. Importante, neste ponto, é a observação desses princípios como fundamentais do conjunto de técnicas para a modelagem no suporte à pesquisa proposta, na investigação de “RENEs”, que possuem um conjunto de atributos interdependentes e de interagentes, por trocas entre e com o meio externo com a participação de pessoas.

Portanto, no projeto de pesquisa se fizeram presentes quatro abordagens conceituais que suportam o método de investigação e que, reunidas neste problema, são inovadoras: a) os efeitos da Rede Empresarial de Negócios Estratégica suportados pelo pensamento estratégico apresentados por Zaccarelli *et al.* (2008); b) os conceitos de Multicritério de Apoio às Decisões, conforme Ensslin *et al.* (2001); c) a ferramenta e modelagem estatístico-metodológica adaptada de Souza (1999), com a avaliação de relações de atributos pelo método Mudge, conforme Csilage (1996); d) a interpretação por meio da Lógica Fuzzy para graus de pertinência dos fenômenos nas hipóteses. Na Ilustração 7 apresentam-se essas bases de investigação.

Ilustração 7 - Abordagens Inovadoras para a Investigação de RENE

Para que se atendesse à necessidade temporal que qualifica a configuração em rede, foi solicitado aos entrevistados nos questionários dos dois conjuntos empresariais que respondessem com base no período de 12 meses que antecederam a março de 2008, de atuação nas transações entre empresas. Ainda neste ponto, foi destacado pelo pesquisador pessoalmente que os entrevistados considerassem esse período.

Na Smart, foi um período onde os dados mercadológicos do setor de atuação estavam consolidados. Para o caso do Café do Cerrado, o período de abril/2007 a março/2008 foi o mesmo do ano da safra determinado pela Organização Internacional do Café (ICO), conforme o CIC (2008). Esse requisito se deveu para a uniformização temporal, a oferecer condições de padronização de dados para testes dos conjuntos de empresas.

No emprego da técnica estatística, observaram-se as relações de influência entre cada atributo e outro. A sua aplicação possibilita determinar a posição dos atributos resultantes dos conjuntos e indica os níveis de influência entre os efeitos propostos.

De acordo com Souza (1999), para identificar e definir cada atributo faz-se necessário determinar o “pólo presente”, que consiste em rotular uma situação atual ou ideal, e o “pólo contrário”, que consiste em rotular a situação oposta. Como exemplo, tem-se

[...] **Atributo C)** iluminação no interior do supermercado: **iluminação adequada** (que permita ler perfeitamente as embalagens dos produtos) ... **iluminação fraca** (a leitura é feita com dificuldade). [...] Os dois rótulos são separados por ‘...’ (lido como ‘**ao invés de**’). O texto de cada conceito não deve ser muito longo (aproximadamente 12 palavras), o mais abreviado possível, buscando-se manter as palavras e frases usuais para o caso. O sentido dos atributos é obtido através do contraste entre os dois pólos. (ACKERMAN *et al.*, 1995 apud SOUZA, 1999, p. 67).

Dessa maneira, pode ser observado que o conjunto de situações ou estados definidos entre os pólos dos atributos constitui os **níveis do atributo**, os quais foram considerados como um escopo dos seus pólos.

Souza (1999, p. 67-70) explica que, com base nos pólos, modelam-se os níveis dos atributos que são coletados no questionário. O autor enfatiza que esse delineamento ocorre a partir da definição do valor de seu Nível Base (NB) e do seu Nível Superior (NS), com a determinação de seus intervalos em subníveis. Os valores a serem incluídos no delineamento dos intervalos devem ser iguais ou proporcionais aos valores dos níveis reais. Em alguns casos, poderá haver a necessidade da transformação dos níveis. Desse modo, essa modelagem também atende ao princípio estatístico conhecido por “distribuição idêntica”, ou seja, permite aferir atributos diferentes por meio de resultados idênticos para que possam ser comparados.

Assim, os enunciados foram elaborados dentro de uma “categorização de pólos”. A técnica proposta de Souza (1999) foi utilizada na aplicação do método estatístico, com a qual elaborou-se uma faixa de presença ou não dos 10 (dez) efeitos na configuração de RENE, conforme Zaccarelli *et al.* (2008), apresentados na Diretriz Teórica da Pesquisa (seção 3.6).

Então, os entrevistados não precisaram responder ao pesquisador como é um efeito do conjunto empresarial em relação aos demais. A técnica tornou isso viável, em que as perguntas foram elaboradas a partir das definições e conceitos-chave dos “efeitos” de uma RENE, que são os atributos componentes sob investigação, sem perder a qualidade de um questionamento pontual e particular sobre as variáveis operacionais relativas aos negócios e do cotidiano empresarial. Além disso, na aplicação do método, a influência de cada atributo sobre as opiniões dos respondentes, pôde ser determinada a partir das avaliações e análises posteriores. Em termos conceituais, esse é um processo que tem semelhança, mas não é o mesmo, de Análise Conjunta, apresentado por Hair *et al.* (2005, p. 323).

Quadro 14 - Enunciados dos Pólos de Atributos para Orientação dos Níveis a Serem Pesquisados

HIPÓ- TESES	ENUNCIADOS (PÓLOS)
H0.1; H0.11	1) Sem comprometimento tácito entre empresa compradora e vendedora para um atendimento específico ... A realização de negócios com mútua preferência entre empresa compradora e vendedora, com máximo de relacionamento e complementaridades que repercutem na gestão e competitividade.
H0.2; H0.11	2) Inexiste especialização nas empresas do conjunto, em qualquer etapa específica do processo do produto ou prestação do serviço final ... Existe alto nível de especialização em partes do processo do produto ou na prestação de serviços, sendo estas realizadas por empresas diferentes.
H0.3; H0.1; H0.11	3) Inexistem transações de compra de insumos diretamente dos produtores/prestadores de serviços, ou seja, utilizam-se intermediários que não agregam valor ... Todas as transações de compra são feitas diretamente com os produtores/prestadores de serviços, não havendo intermediários.
H0.4; H0.1; H0.11	4) Inexistem empresas em todos os tipos de negócios relevantes para o produto/serviço principal do conjunto empresarial ... Existem todos os tipos de negócios/empresas relevantes para o produto/serviço principal do conjunto empresarial.
H0.5; H.11	5) Não ocorre a rápida substituição de empresas que prejudicam o conjunto e o produto ou prestação do serviço final, por outras mais eficientes ... Ocorre rápida substituição de empresas que prejudicam o conjunto e o produto ou prestação do serviço final, por outras mais eficientes.
H0.6; H0.1; H0.11; H0.12	6) Inexiste o alinhamento dos fluxos de produtos/serviços entre as empresas do conjunto ... Ocorre total alinhamento com a homogeneização dos fluxos de produtos/serviços entre as empresas do conjunto.
H0.7; H0.1; H0.11; H0.12	7) Sem a introdução de inovações de processos ou de procedimentos compartilhados que possam alinhar os negócios ... Ocorre a introdução coordenada de inovações de processos ou de procedimentos integrados, que geram alinhamento entre os negócios.
H0.8; H0.1; H0.11; H0.12	8) Sem a introdução de novas tecnologias compartilhadas que integrem os negócios ... Ocorre a introdução coordenada de tecnologias avançadas de modo integrado para atuação conjunta.
H0.9; H0.1; H0.11; H0.12	9) Sem o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros ... Os investimentos, riscos e lucros são compartilhados entre as empresas de modo coordenado.
H0.10; H0.1; H0.11; H0.12	10) Inexiste orientação estratégica de ação e decisão entre as empresas para o conjunto no alcance diferenciais ... Existe orientação estratégica coordenada, para as ações e decisões que aumentem o poder competitivo de todos ou indique que a competição está sendo vencida.

Os enunciados no Quadro 14 orientaram o desenvolvimento das questões que integraram um pré-instrumento de coleta de dados e, a partir dele, derivaram dois questionários definitivos:

um para cada conjunto empresarial, que estão apresentados nos Apêndices 2 e 3. Com o propósito de verificar a relação entre hipóteses, enunciados dos pólos de atributos e questões propostas, foi construído um quadro (Apêndice 1).

Na elaboração de cada questionário, em expressões utilizadas nas perguntas, descreveram-se os conjuntos empresariais conforme eles são chamados por seus participantes ou integrantes, ou seja, no conjunto do Café do Cerrado, os dirigentes o chamam de “Sistema Café do Cerrado”, e no conjunto do varejo Smart, os empresários o chamam de “Rede Smart”.

Esse procedimento foi necessário para facilitar acesso no âmbito do entrevistado e deixar a comunicação mais compreensível, sem alterar a sua essência conceitual, de modo a deixar os dois questionários com conteúdos equivalentes para as análises de dados ou informações. A busca por esse aprimoramento foi possível após a aplicação do instrumento de pré-teste, que foi realizada presencialmente pelo pesquisador. Então, foram registradas aquelas questões mal interpretadas ou pouco compreensíveis. Depois, a obtenção e análise de seus resultados permitiram apontar dados ou questões inconsistentes estatisticamente a partir de alguns testes estatísticos, que também apontaram normalidades ou anormalidades das respostas. Esse emprego ofereceu condições para melhoria das perguntas.

Enfatiza-se que os instrumentos de coleta de dados não poderiam ser elaborados sem que os enunciados e os NB e NS fossem definidos, em conformidade com as hipóteses.

4.5 COLETA DE DADOS

O pré-teste foi realizado com 8 (oito) entrevistados, sendo 5 (cinco) do Café do Cerrado e 3 (três) da Smart. Após 5 (cinco) meses, em abril de 2008, realizou-se a primeira coleta de dados.

Foram necessários 25 (vinte e cinco) dias exclusivos para entrevistar aqueles da Smart e outros 27 (vinte e sete) dias exclusivos para os do Café do Cerrado, em um período que foi finalizado em agosto de 2008. Observa-se que a diferença na quantidade de dias dedicada à tarefa de entrevistar, que foi realizada em datas diferentes, é de 2 (dois) dias entre elas, o que poderia ser entendida como de duração semelhante, pois ocorreram em um período

aproximado de 1 (um) mês. Contudo, registra-se que estas atividades tiveram distintas intensidades e recursos aplicados, inclusive que no conjunto empresarial do Café do Cerrado participaram 12 (doze) entrevistados a mais que o Smart.

Isso é explicado por causa de fatores particulares às oportunidades nas agendas dos dirigentes. Outro motivo, no caso do Café do Cerrado, foi que os respondentes estavam localizados em cidades do mesmo Estado, em Minas Gerais, enquanto na Smart os respondentes estavam em dois: os Estados de Minas Gerais e São Paulo.

No Quadro 15 apresentam-se as localidades do circuito onde se realizaram as entrevistas, as quais continham empresas ou organizações importantes na configuração de cada conjunto.

Quadro 15 - Localidades das Entrevistas por Conjunto Empresarial

CAFÉ DO CERRADO	SMART
Araguari – MG	Juquitiba – SP
Araxá – MG	Miracatu – SP
Monte Carmelo – MG	Mauá – SP
Carmo do Paranaíba – MG	Praia Grande – SP
Patrocínio – MG	Registro – SP
São Gotardo – MG	Santos – SP
	São Bernardo do Campo – SP
	São Paulo – SP
	Uberlândia – MG

Contou-se com o auxílio de pessoas ligadas às organizações, em especial aquelas da coordenação da Rede Smart e do Conselho de Associações dos Cafeicultores do Café do Cerrado (CACCEER). Para o deslocamento físico do pesquisador para as entrevistas na Smart foram utilizados dois modais viários: o rodoviário e o aéreo e, com isso, não se calculou a distância percorrida; no Café do Cerrado, o rodoviário, perfizeram aproximadamente 1.500 quilômetros rodados entre as localidades Mineiras.

Antes da entrevista em cada um dos conjuntos, foi elaborado um plano de itinerário. Durante o período das entrevistas, algumas alterações foram necessárias pela necessidade dinâmica de readaptação dos dias e horários marcados. Houve 1 (um) caso de rejeição no momento da entrevista, mesmo depois de confirmada a participação, e outros 3 (três) casos onde as pessoas agendadas foram substituídas por outras também dirigentes, sem perda de qualidade do critério de escolha seletiva e de pessoa representativa conforme objetivos.

Dessa maneira, distinguiram-se o uso e a aplicação de recursos, tempo, energia, compromissos e oportunidades diferentes entre os casos.

4.6 TÉCNICAS E PROCESSOS NO TRATAMENTO DE DADOS UTILIZADOS

Após a coleta de dados, pode-se dividi-los em duas categorias: uma que compõem dados e informações originadas das entrevistas, em respostas abertas não estruturadas, gravadas em arquivo digital, quando se solicitaram exemplos dos acontecimentos. Com essas, foram feitas transcrições e analisadas uma a uma, confrontadas nas questões do instrumento de coleta de dados, por meio do levantamento daquelas informações semelhantes e convergentes com os efeitos de RENE, no Modelo Conceitual Teórico Preliminar.

A outra categoria foi constituída por dados das respostas fechadas ou numéricas estruturadas. Esses últimos foram inicialmente tabulados em três matrizes de questões por respondentes, utilizando-se o *software* Excel 2007© ³¹, sendo que uma, com a amostra de 27 (vinte e sete) entrevistados do conjunto que eles denominaram Sistema Café do Cerrado e outra com a amostra de 15 (quinze) entrevistados do conjunto, auto-denominado Rede Smart. A terceira matriz, com os dados de ambos os conjuntos.

Com os dados primários nas matrizes, os procedimentos foram os mesmos em termos de conteúdo e passos, onde se processou uma codificação dos dados para que se fizesse um posterior agrupamento e tratamento por hipóteses. Essa codificação foi realizada em 3 (três) etapas: 1) Reordenação e alinhamento de dados primários em classificação do pólo negativo para pólo positivo; 2) A construção de uma tabela contingencial de hipóteses por questões para gerar efeitos multiplicadores; 3) Processamento para determinar “pertinência fuzzy” de atributos nos fenômenos de RENE.

A primeira etapa está exposta na Ilustração 8. Primeiramente, foi tabulada uma matriz de questões por respondentes, que resultou dos dados originais das questões, reordenados crescentemente de pólo negativo para pólo positivo (nos níveis NB e NS), conforme os enunciados de pólos e níveis inferiores e superiores apresentados anteriormente no Quadro 14.

³¹ Excel 2007 ©. Todos os direitos de Microsoft Corporation.

Para a Modelagem Experimental, estabeleceu-se que todos os dados deveriam estar classificados em seis níveis, ou seja, NB (pólo negativo) em zero e NS (pólo positivo) em cinco. Com esse procedimento, os dados de todas as questões ficaram realinhados em termos qualitativos, o que possibilitou serem tratados na mesma ordem lógica, dos níveis inferiores para os superiores.

Ilustração 8 – Fluxo da Primeira Etapa do Processo de Codificação dos Dados em Matriz de Questão por Respondente para Posterior Tratamento Por Hipóteses

Legenda:

A: Dados primários, obtidos dos respondentes;

B: Processo de elaboração de parâmetros para alinhamento e reordenação crescente de pólo negativo a positivo, dos dados primários ;

C: Reordenação e alinhamento dos Dados Obtidos dos Respondentes, conforme resultado de “B”;

D: Dados resultantes da reordenação e parametrização.

Neste procedimento específico de reordenação, em sentido crescente de pólo negativo para positivo, faz-se necessário evidenciar que foram inferidos valores de paridades para as perguntas que não tinham alternativas de respostas fechadas. Essas questões não tinham alternativas de respostas em escalas pré-definidas entre NB e NS, sejam elas quais fossem, entre zero a cinco, ou zero a quatro, ou zero a três.

Em detalhe, existiram dois grupos de questões: um contendo questões com alternativas de respostas numéricas e abertas, com a possibilidade de obter números de 0 (zero) ao infinito, podendo ser inteiros ou em percentual (com dois dígitos). No outro grupo de questões, estavam aquelas que tinham alternativas com escala contendo faixa restrita (fechada).

Desse modo, os valores de paridades para os dados coletados obedeceram ao critério matemático. Sobre este aspecto particular, há muita discussão entre estudiosos no campo da estatística que trabalham com os conceitos em MCDA.

Por exemplo, poder-se-ia estipular valores a partir de critérios contextuais, ou seja, a partir de uma avaliação subjetiva das respostas e de informações coletadas na pesquisa, que levaria em conta o ambiente organizacional, socioeconômico e outros aspectos dos negócios. Outra maneira poder-se-ia partir-se dos níveis NB e NS, e aproximar os valores intermediários e inteiros dos seus níveis mais próximos, o que deixaria uma distância matemática maior entre eles. Esses critérios têm como vantagem mais evidente a aproximação dos parâmetros com base nas observações dos fenômenos, e desvantagem da interferência da avaliação subjetiva, mesmo que feita pelo pesquisador.

Entretanto, adotou-se para ambos os grupos de questões um critério diferente e sem julgamento subjetivo, quando se considerou proporcionalidade entre os dados coletados e os 6 (seis) níveis.

Assim, analisaram-se todas as questões com suas respostas mínimas e máximas em que foram, primeiramente, determinados os níveis NB e NS. Depois de estabelecidos, esses níveis serviram de base para chegar aos valores intermediários, com a aplicação da proporcionalidade dos dados (a partir de princípio de razão lógica e relação matemática denominada “regra de três”³²) e o respeito à ordem de pólo negativo para positivo de cada questão. No Apêndice 4 estão as informações de valores de paridade para este alinhamento e reordenação de dados, discriminados por questão, que fazem parte da Modelagem experimental.

Depois de completada essa etapa (ver Ilustração 8), no processo de codificação se avançou para as etapas seguintes. Então, foram construídas matrizes com relação semântica³³ entre as questões, conforme o método Mudge, de comparação “par a par”. Em termos gerais, Csilage (1996, p. 259) destaca que esse método serve para a avaliação numérica de relações entre atributos, que se utiliza para a determinação das funções mais importantes, por meio de comparação entre todas as combinações possíveis de pares de funções. Então, encontra-se a

³² Regra de Três, aquela maneira de descobrir um valor a partir de outros três, divididos em pares relacionados cujos valores têm mesma grandeza e unidade.

³³ Semântica quer dizer o estudo da relação de significação entre dois elementos (FERREIRA, 1999, p. 1832).

cada momento o elemento mais importante, ponderando-se adequadamente e, no término dessa avaliação, realiza-se a somatória dos seus pontos, que indicará qual é a função básica e a sequência das demais. A técnica tem sido utilizada em várias áreas do conhecimento e estudos de análises de valor, a exemplo de Selig (1993).

A isto se aplica que, a partir de uma escala padrão de relação semântica entre questões, constante no Apêndice 5.1, processaram-se a comparação entre as questões, de cada hipótese por hipótese, pela avaliação numérica das relações funcionais, conforme Csilage (1996). Depois se geraram coeficientes.

Essas matrizes e seus coeficientes estão no Apêndice 5.2, nos quadros de 5.2.1 a 5.2.10. Tais técnicas de modelagem tiveram o objetivo de gerar efeitos multiplicadores, ou seja, fatores de impacto de cada questão nas suas hipóteses. Então se elaborou uma tabela contingencial de hipóteses por questões para efeitos multiplicadores, apresentada no Apêndice 6.

Desse modo, encaminhou-se para o processamento dos efeitos multiplicadores em todos os dados codificados e encontraram-se, então, os resultados finais das posições dos atributos, ou seja, a posição ou grau de “pertinência fuzzy” dos fenômenos de RENE para as análises de hipóteses.

Dessa maneira buscou-se estudar um modelo organizacional e empresarial do mundo real que é complexo, e se constitui por atores que também tomam decisões estratégicas influenciadas por diversos fatores. Os constructos envolvidos são interdisciplinares. Na interpretação dos resultados e análises de hipóteses apresentadas, recorreu-se às premissas da Lógica Fuzzy (Lógica Difusa). Na próxima seção discorrem-se os fundamentos dessa lógica.

4.7 UTILIZAÇÃO DA LÓGICA FUZZY NO MODELO PROPOSTO

Nesta pesquisa de RENE, um aspecto preponderante é destacado para a análise das hipóteses iniciais (hipótese nula H_0 e hipótese alternativa H_1): estar diante de um modelo complexo de organização que busca representar a realidade, formado por empresas que têm entre os principais elementos as pessoas que as dirigem.

Ainda que toda a metodologia utilizada para esta pesquisa, com conceitos de MCDA e aplicação da Modelagem Experimental com demais processos metodológicos, procurem trabalhar e viabilizem os problemas de interpretações dos respondentes, enfatiza-se, por outro lado, que grande parte da compreensão humana da realidade é imprecisa em um contexto evolutivo. Os fatos sofrem com as interpretações do mundo real, sob a ótica das pessoas e vivências.

No caso das Redes de Negócios, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 27-38) analisam-nas como Sistemas Sociais Complexos, que possuem interações e dinâmica com o meio, mantendo trocas internas e externas, com fenômenos que implicam no próprio sistema em termos de funcionalidade e comportamento. Há vários atributos discutidos nesta tese. Não é possível determinar relações de causa-efeito, ou então, dividi-los em partes.

Com o pressuposto de entender-se a RENE a partir da racionalidade estratégica, diante de um modelo complexo, que é dinâmico e evolucionário, influenciado e reconhecido por atores complexos (os dirigentes), devem ser utilizados métodos coerentes com a mesma forma de pensamento para a interpretação e análise das hipóteses, que não é pela lógica clássica (Aristotélica) ou proposicional³⁴. Conforme se percorreu no arcabouço teórico, Navega (2005) e Zaccarelli (2004) destacam que o raciocínio lógico clássico é baseado em premissas e soluções.

Barros e Bassanezi (2006, p. 8-9) destacam que a busca da verdade já está presente nos embates filosóficos da Grécia Antiga antes e depois de Sócrates. A certeza e a incerteza foram amplamente debatidas por ele e outros filósofos gregos. Seguiu-se Platão, que pensou em um “mundo de idéias” acessível pela intuição intelectual e a dialética é o movimento de acesso em busca da verdade.

Segundo Navega (2005, p. 14), o filósofo Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), discípulo de Platão, fundou escola que reagiu à do mestre, quando achava que a teoria devia ser posterior aos fatos e não precedê-los. A partir disso, estabeleceu um conjunto de regras rígidas para que uma conclusão pudesse ser aceita logicamente válida.

³⁴ Lógica Proposicional, a lógica clássica de que a cada proposição se associa somente um entre dois valores possíveis, que são verdadeiro ou falso.

Nessa linha de raciocínio, uma declaração é falsa ou verdadeira, não podendo ser parcialmente falsa ou parcialmente verdadeira. Essa suposição lógica se baseia, então, na regra de não contradição, e é largamente utilizada nos testes matemáticos, onde se assume uma resposta verdadeira ou falsa (bivalência) para os enunciados (BARROS; BASSANEZI, 2006; SHAW; SIMÕES, 2001).

Segundo Barros e Bassanezi (2006), Gomide e Gudwin (1994, p. 98) e Lopes (2005, p. 4), na teoria de conjuntos clássicos, um elemento pertence a um conjunto ou não. Os autores explicam:

Dado um universo U e um elemento particular $x \in U$ o grau de pertinência $\mu_A(x)$ com respeito a um conjunto $A \subseteq U$ é dado por:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 1 & \text{se } x \in A \\ 0 & \text{se } x \notin A \end{cases}$$

A função $\mu_A(x): U \rightarrow \{0,1\}$ é chamada de função característica na teoria clássica de conjuntos.

Ainda que a lógica clássica busque cobrir todas as possibilidades, existem domínios de aplicação, os quais têm relações de causa-efeito não determinísticas ou, então, têm problemas com um grau de imprecisão. Essa é característica do tipo de RENEs, que é objeto deste estudo, que em síntese tem hipóteses que se referem a fenômenos com dinâmica própria e não estacionária, que dificilmente poderiam ser testadas pela lógica Aristotélica sob a perspectiva estratégica de seus efeitos.

A Lógica Fuzzy (Lógica Difusa) suporta raciocínios que são aproximados, ao invés de exatos, porque se utiliza de técnica para capturar informações menos precisas, utilizadas a partir de linguagem natural para sua conversão em formatos numéricos, como é a aplicação metodológica desta pesquisa.

Essa lógica foi desenvolvida por Lofti Asker Zadeh na década de 1960 com a introdução à Teoria dos Conjuntos Difusos, em 1965 (BARROS; BASSANEZI, 2006; LOPES, 2005; SHAW; SIMÕES, 2001). A principal finalidade foi dar um tratamento matemático a certos termos lingüísticos subjetivos, no sentido de programar e armazenar conceitos vagos ou qualitativos.

Ficou demonstrado que a habilidade de se manipular conjuntos e números difusos (fuzzy) é uma das atividades mais importantes do cérebro humano.

[...] Em Princípio da Incompatibilidade, Zadeh afirma que ‘conforme a complexidade de um sistema aumenta, nossa habilidade de fazer afirmações precisas e significativas sobre o seu comportamento diminui, até um limiar em que a precisão e relevância tornam-se praticamente características mutuamente exclusivas (SHAW; SIMÕES, 2001, p. 16).

De acordo com Zadeh, alguns elementos são mais membros de um conjunto do que outros. Essa lógica está associada ao uso dos conjuntos difusos, que permitem que um elemento possa ter um grau de pertinência em um conjunto, que signifique qualquer valor entre pertencer ou não pertencer. Portanto inclui, por assim dizer, vários estados de verdade (BARROS; BASSANEZI, 2006; GOMIDE; GUDWIN, 1994; LOPES, 2005; SHAW; SIMÕES, 2001).

Por exemplo, para a lógica clássica, valer-se-ia a seguinte regra: “pessoas de estatura alta são aquelas que têm estatura entre 1,80m e 2,10m”. Nessa lógica, a pessoa com 1,79m não é considerada alta, porém isto não expressa a verdade no mundo real. Outro exemplo semelhante: “alunos que obtiveram nota entre 7,0 e 10,0 estão aptos para a próxima série do ensino escolar”; nesse caso, a mesma lógica considera que, o aluno que obteve nota 6,99 é inapto para avançar ao próximo estágio escolar, e isso não expressa a realidade especialmente se considerar a aprendizagem de diferentes matérias.

Gomide e Gudwin (1994, p. 99) destacam que é muito comum expressar conceitos com o uso de elementos qualitativos ao invés de valores quantitativos, a exemplo de “mais ou menos”, “alto”, “não muitos”, “médios”, etc. “[...] Estas idéias são capturadas pela definição de variável lingüística”. Shaw e Simões (2001, p. 16) argumentam que a “[...] lógica fuzzy é uma forma de gerenciamento de incertezas, através da expressão de termos como um grau de certeza, num intervalo numérico $[0,1]$, onde a certeza absoluta é representada pelo valor 1”.

Por isso a necessidade de descrever o grau de pertinência de uma pessoa nos conjuntos de estaturas. Entende-se por pertinência a qualidade de ser pertinente, ou seja, relativamente pertencente a um conjunto. Dessa maneira, ressalta-se a Lógica Fuzzy como o tratamento de uma variável que não se dá apenas num estado, mas em “n” estados, cada um com um grau de associação. Para cada conjunto utiliza-se uma função de pertinência, que indica o grau de pertinência dos seus elementos, para representar conceitos imprecisos como a “estatura alta”, ou complexos tais como a “avaliação de aprendizagem”, ou então os fenômenos que acontecem em RENE.

[...] O fator de pertinência pode então assumir qualquer valor entre 0 e 1, sendo que o valor 0 indica uma completa exclusão e um valor 1 representa completa pertinência. Essa generalização aumenta o poder de expressão da função característica. (GUMIDE; GODWIN, 1994, p. 98).

Com a capacidade de realizar inferências, várias aplicações da Lógica Fuzzy são encontradas, a exemplo das áreas de Sistemas Especialistas, Computação com Palavras, Raciocínio Aproximado, Linguagem Natural, Controle de Processos, Robótica, Modelagem de Sistemas Parcialmente Abertos, Reconhecimento de Padrões e Processos de Tomada de Decisão.

Segundo Shaw e Simões (2001, p. 8), a Lógica Fuzzy, Redes Neurais, Sistemas Especialistas e os algoritmos genéticos pertencem a um novo paradigma chamado coletivamente por “sistemas inteligentes”.

Lopes (2005) comparou metodologias de multicritérios em Lógica Fuzzy na avaliação dos proponentes ao programa de crédito criado pelo Governo do Estado do Paraná. O uso dos métodos com aproximação para o tratamento de números fuzzy permitiu introduzir novas informações no processo de decisão, tendo resultados em *ranking* mais realistas das alternativas.

A adoção da Lógica Fuzzy também se justifica no estudo, porque não há um padrão científico sobre os fenômenos neste tipo de rede de empresas sob a perspectiva de orientação para fins estratégicos.

No que se refere às hipóteses desta pesquisa, a função de pertinência fuzzy resultante é o resultado de todo método e tratamento estatístico descrito, que chegou ao nível médio da hipótese. Em outros termos, foi a média dos dados tratados que indicou o grau do conceito enunciado, e que ficou entre a hipótese H_0 , que na pesquisa representa a situação nula de geração do fenômeno em RENE e a hipótese alternativa H_1 , que representa a efetiva geração do fenômeno em RENE.

No caso desta pesquisa, os níveis padrões assumidos em todo o processo de codificação e seus efeitos multiplicadores estão numa escala entre zero e cinco. Se o resultado de hipótese for zero, significará que não gerou o efeito; se o resultado for cinco, significará o efetivo efeito gerado, mas com a regra fuzzy, serão aceitos os resultados intermediários como grau de pertinência no fenômeno que está sendo testado.

Portanto, o resultado encontrado não será excludente. O grau ou nível médio encontrado dentro do intervalo de confiança indicará o quanto de pertinência o fenômeno tem no

conjunto, dentro da escala adotada. Então, na tese estarão presentes graus de pertinências para cada um dos conjuntos em separado e ambos com os dados gerais.

No caso das análises dos resultados e hipótese, também é importante destacar que, dentro do intervalo de confiança, calcularam-se os intervalos inferior e superior, que tiveram como finalidade destacar a faixa de confiabilidade das estimativas em torno da pertinência fuzzy. Esses intervalos não devem ser confundidos com os valores máximos e mínimos das respostas dentro da amostragem. Desse modo, significou que esses intervalos também auxiliaram no quanto foram confiáveis as tendências consideradas, o que é importante na análise de RENE.

Então, no cálculo de intervalo de confiança, em uma amostra de tamanho “ n ” com a média $\bar{x}$, os intervalos de confiança superior e inferior foram dados por:

$$\bar{x} \pm 1,96 \left(\frac{\sigma}{\sqrt{n}} \right)$$

Onde, na expressão, 1,96 foi o valor encontrado na tabela de t (baseado na distribuição t de *Student*), e consideraram-se um nível de significância “ α ” igual a 0,05 e grau de liberdade em ∞ (infinito); ainda na expressão, “ n ” é o tamanho da amostra e “ σ ” é o desvio-padrão.

4.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em razão da dificuldade para se obter outras redes empresariais de negócios para a aplicação da pesquisa de campo, nesta pesquisa delimitou-se a duas redes. Por conseguinte, a precisão dos atributos estudados está limitada a elas.

Ressalta-se que as descrições dos atributos estudados, ainda que bem delineadas, são complexas e a aplicação de método e técnicas estatísticas pode apresentar resultados parciais ou não significativos sobre a complexidade e interdependência do ambiente, estratégia e estrutura das redes empresariais pesquisadas.

Buscou-se o aumento da relevância prescritiva em razão das múltiplas dimensões a serem pesquisadas, que são significativas e, por isso, levou a um amplo escopo de informações. Em contrapartida, no tratamento de dados ocorreu a agregação de problemas, e a dificuldade em se considerar vários e diferentes níveis de construtos, o que é comum neste tipo de pesquisa, conforme Hair Jr. *et al.* (2005).

Possíveis causalidades entre variáveis dependentes e independentes não foram evidenciadas, devido à existência ou característica de serem indeterminadas. Outro aspecto é o escopo temporal, ou seja, o espaço de tempo que foi solicitado aos respondentes como ponto de partida para as respostas, que, para a pesquisa, pode ter sido insuficiente na validação dos dados. Ainda sobre a estabilidade temporal, o período a ser investigado pode não ter sido o suficiente para representar o seu momento ou estágio de equilíbrio, pois as redes empresariais passam por mudanças significativas, possivelmente não identificadas em um ano.

Surgiram informações que resultam de processamento estatístico mais distante da origem de dados, o que também deve ser considerado a diminuição de precisão. Entretanto, a interpretação deles por meio da Lógica Fuzzy em conjunto com as outras ferramentas, permitiram aumentar o grau de aceitabilidade dos fenômenos estudados.

A característica desse tipo de pesquisa, como na maioria daquelas da área de Administração, tem limitação em decorrência do alto grau de subjetividade, devido às perguntas complexas que foram necessárias para o estudo. Ainda que o entrevistado tenha apresentado substancial formação ou base de conhecimento para responder a tais tipos de questões, e que se dirimiram todas as dúvidas emergentes no momento da entrevista, existe um grau de dificuldade de interpretação ou entendimento relativo a esse tipo de investigação.

Este mesmo sentido é apontado por Kerlinger (1980, p. 1-2), quando explica que a observação comum e a autoridade nem sempre são guias confiáveis. O autor destaca que é reconhecido que em sua maioria as pessoas são más observadoras até dos fenômenos mais simples, que são influenciadas por interpretações de outrem, e que interagem com/e afetam o que observam. Por isso, os resultados de respostas das pessoas são variantes em momentos diferentes. Por esse motivo, a ciência procurou desenvolver abordagens e técnicas, em parte, pela necessidade de um método de conhecimento e compreensão mais seguro e digno de confiança.

Com os conceitos e métodos utilizados, procurou-se minimizar esta limitação. No entanto, certo grau da mesma deve ser admitido, pois essas técnicas, mesmo que adequadas, não conseguem captar aspectos subjetivos válidos e suprimir aspectos subjetivos desnecessários dos respondentes, em face das variações de seus espectros mentais e avaliações da realidade, como também pela complexidade do modelo estudado.

5 PERSPECTIVAS EXPLORATÓRIAS DOS CONJUNTOS DE EMPRESAS

Neste capítulo há dois conteúdos de dados e informações sobre os conjuntos de empresas pesquisados: um com a caracterização dos conjuntos, e outro, com significativos achados nas respostas que contribuem para o entendimento dos fenômenos investigados. Eles estão apresentados em quatro seções, mas em seqüência que os aproximou por conjunto empresarial. Dessa maneira, em primeiro caracterizou-se o conjunto do Café do Cerrado na seção 5.1, seguido dos seus dados e informações relevantes encontrados nas respostas que estão apresentados na seção 5.2, e depois, caracterizou-se o conjunto da Rede Smart na seção 5.3, para, ao final, serem apresentados os dados e informações relevantes obtidos junto aos respondentes desse último, na seção 5.4.

Faz-se necessário enfatizar algumas considerações sobre os dados e informações significativos, que foram originados nas questões do instrumento de coleta de dados e que estão particularmente nas seções 5.2 e 5.4. Especialmente as informações de casos ou exemplos foram ganhos adicionais da investigação, obtidas dos respondentes por meio das entrevistas, gravadas digitalmente. São explicações importantes selecionadas, para o entendimento de atributos ou elementos extraídos durante a pesquisa de campo. Os dados e as informações, classificados como “dados primários”, de acordo com Cooper e Schindler (1995), Gil (1999) e Malhotra (2001), são referências particularizadas e serviram para análises qualitativas.

No conteúdo das entrevistas, há referência a questões, mas enfatiza-se que nas seções 5.2 e 5.4 não foram apresentadas todas as que estão contidas no questionário, somente aquelas que se obtiveram informações consideradas relevantes para os objetivos da pesquisa, sendo que as demais foram deixadas. Algumas informações da estratégia em mercado também não estão apresentadas, a fim de preservarem os negócios ou as empresas pesquisadas.

Para a simplificação na exposição das informações, e também a manter imparcialidade da linguagem descritiva da pesquisa, o Sistema Café do Cerrado foi denominado como “conjunto empresarial 1” ou CE1, e a Rede Smart foi denominada “conjunto empresarial 2” ou CE2.

As informações explicativas e exemplificações dos respondentes foram descritas ou citadas com fidedignidade, mas os nomes e outras informações que os identificassem, ou suas

empresas, ou ainda organizações, foram omitidos propositalmente, para preservá-los. Os dados que seguem estão apresentados como níveis de resposta, ou seja, como resultado do tratamento metodológico, do processo que, a partir dos dados brutos, gerou a matriz resultante da conversão em ordem crescente de Pólo Negativo para Positivo (entre níveis NB e NS) e da aplicação que reordenou os valores com base nas paridades de inferência.

É importante observar que esse processo (ver Ilustração 8) faz parte apenas da primeira etapa de três descritas na seção 4.6 (Técnicas e Processos no Tratamento de Dados Utilizados), onde se obteve a codificação dos dados em questão por respondente. Enfim, para o leitor é importante saber que os dados são conteúdos que foram padronizados e estão prontos para uma análise comparativa.

Particularmente no caso de dados das questões 5.1 e 5.2, também foram comentados dados sem o tratamento, por tratar-se de conteúdo importante na análise dos fatos, juntamente com os dados processados. Ainda sobre as duas questões, foram solicitadas respostas percentuais, pois, no pré-teste, observou-se que vários respondentes se recusaram a dar números inteiros por causa do seu conteúdo e se sentiram mais seguros com respostas que indicavam a participação nas atividades em porcentagem.

No detalhe dessas duas questões, alguns respondentes simplesmente não tinham certeza das quantidades exatas de transações e/ou fornecedores que realizaram no período proposto, pois o nível de controle empresarial não estava tão detalhado, ou os dados não estavam à disposição. Por outro lado, podiam dar números aproximados gerais das empresas. Também considerou-se o propósito que originou as questões, ou seja, encontrar níveis para o efeito que se investigou, e as respostas percentuais não invalidaram os objetivos almejados na pesquisa.

Também se apresentam algumas médias simples dos resultados por questões. Elas foram possíveis, devido ao processo metodológico acima destacado e, sendo assim, correspondem à posição entre o Nível Base (NB) e o Nível Superior (NS) e, por isso, são consideradas níveis médios das questões. Entretanto, neste ponto, essas médias não servem para fazer inferências quanto aos efeitos de uma RENE. Elas são das questões particularizadas, ou seja, ainda não são resultados do tratamento metodológico aplicado em todas as etapas, que estão apresentados nas seções seguintes.

No aspecto conceitual, as médias de questões não correspondem ao fenômeno em si. Por isso, estes resultados serviram apenas de referência para as questões que seguem, no discorrer das informações e relatos significativos dos respondentes, para se fazerem observações pontuais.

De modo geral, a seleção de conteúdos importantes extraídos dos relatos de dirigentes entrevistados, apresentados neste capítulo, obedeceu a um critério de encontrar as respostas mais próximas dos níveis opostos (NB e NS) nas questões, pois a identificação delas possibilitou levantar distinções entre explicações ou exemplos, e que pudessem explicar as ações, interdependências ou fenômenos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONJUNTO CAFÉ DO CERRADO (CE1)

Nesta seção está caracterizado o conjunto empresarial do Café do Cerrado. Os dados foram levantados para situar aspectos históricos importantes de sua gênese.

O Sistema Café do Cerrado é assim denominado por organizações e atores participantes que compõem um conjunto empresarial que atua na cafeicultura, originários da região do Cerrado Mineiro. São produtores rurais, associações de produtores, empresas de armazéns, cooperativas, empresas torrefadoras, exportadoras e comercializadoras no mercado nacional e no exterior, que têm atuação conjunta no setor de negócios.

O início deste conjunto de empresas e organizações está ligado à recente história do cultivo do café no Brasil, que se iniciou naquela região brasileira do Cerrado Mineiro em meados da década de 1970, que até então tinha na criação do gado de corte a principal atividade econômica. Os motivos que atraíram os primeiros produtores, oriundos dos Estados de São Paulo e Paraná, foram as terras baratas na região e a ausência de geadas, numa época em que o mercado nacional de café estava regulamentado por políticas nacionais de produção em volume, e sem importantes incentivos para investimento em qualidade. “[...] Muitos dos produtores que se instalaram na região eram empresários jovens, sem compromisso com as velhas tradições – e vícios empresariais – da cafeicultura brasileira” (SAES; JAYO, 1997, p. 3-4).

De acordo com o CIC (2008), em fins da década de 1970, entre as safras de 1978 e 1979, foram produzidas 21 (vinte e um) milhões de sacas de 60kg em média, sendo destes 99,9950% do tipo “café arábica”. Nos mesmos anos, o Brasil exportou aproximadamente 12 (doze) milhões e 900 (novecentos) mil sacas de 60kg. em média.

Na década de 1980, o Estado de Minas Gerais passou de terceiro para primeiro produtor nacional. Durante este período, “[...] verificaram-se reduções nas lavouras cafeeiras dos estados de São Paulo e Paraná. No caso de São Paulo, cafezais cederam espaço à expansão da cana-de-açúcar e da laranja. No Paraná, as reduções se deveram à ocorrência de geadas, bem como à alternativa do cultivo da soja” (BACHA, 1988 apud SAES; JAYO, 1997).

Entre os anos de 1980 e 1989, a média da safra brasileira do café era de, aproximadamente, 26 (vinte e seis) milhões e meio. Apesar do crescimento médio em relação à década anterior, observam-se diversos fatores que contribuíram para quantidade de produção de safras bem distintas e não contínuas, heterogêneas em quantidade, como pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Produção Total Brasileira de Café em Sacas, por Ano - Década de 1980
Fonte: CIC (2008).

No contexto da política econômica brasileira para o setor nesse período, o Instituto Brasileiro do Café (IBC), órgão do governo, mantinha estímulos de produção basicamente pela concessão de créditos ao café, tratando-o como um produto homogêneo, o que tornou um fator inibidor de investimentos em qualidade e segmentação. Conseqüentemente, contribuiu

para que a qualidade do café produzido no Cerrado Mineiro não fosse descoberta pelo mercado.

Importa-se observar que essa qualidade se dá por diversos fatores, sendo que nos ambientais, estão a região tropical, com clima continental, um dos melhores do mundo para a cultura, longe das correntes de ar marítimas, estações chuvosas definidas e média de temperatura anual entre 18°C e 22°C.

Após o marco de desregulamentação desse mercado na década de 1990 e a extinção do IBC, seguiram vários acontecimentos importantes para a formação do conjunto de negócios do Sistema Café do Cerrado.

Em 1992, dirigentes de 7 (sete) associações de cafeicultores, das regiões de Araxá, Campos Altos, Carmo do Paranaíba, Coromandel, Monte Carmelo, Paracatu e Patrocínio, em Minas Gerais, criaram o Conselho das Associações do Café do Cerrado (CAC CER), com os objetivos de: a) gerir o marketing do café do cerrado; b) funcionar como um canal político de representação; c) prestar aos associados orientação em todos os aspectos do seu agronegócio (CAC CER, 2008a). Totalizaram, aproximadamente, mais de 2.320 associados do CAC CER. Dois anos depois, a organização registrou a marca Café do Cerrado (ANEXO II), com o objetivo de garantir um diferencial de preço para o produtor, evitando que o café fino do Cerrado servisse apenas para valorizar as ligas dos exportadores. Segundo Saes e Jayo (1997, p. 9),

[...] Objetivo alcançado desde o início: o primeiro lote de café com a marca Café do Cerrado, totalizando 1.400 sacas, foi exportado para a Bélgica em dezembro do mesmo ano, com prêmio de cerca de 8% sobre o preço que era praticado na época para o café da região.

Os fatos importantes que influenciaram na constituição do conjunto Café do Cerrado têm raízes históricas e estão apresentados no Quadro 16. Observa-se que as fazendas, empresas, cooperativas e associações que compõe esse conjunto possuem gestões independentes e se uniram pelo interesse comum. Dentre os fatos históricos marcantes para a estratégia de controlar a origem de produto, destacam-se a demarcação de região do café pelo governo mineiro, que ocorreu em 1995, e o reconhecimento da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), por indicação geográfica do Cerrado, nas regiões do Alto do Paranaíba, Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas Gerais, que delimitou 55 (cinquenta e cinco) municípios abrangidos.

Quadro 16 – Fatos Históricos Importantes na Constituição do Conjunto do Café do Cerrado

ANO OU PERÍODO DE REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
1969	Ocorrência de forte geada no Paraná, que destruiu cerca de 80% da safra seguinte, causando elevação nos preços.
1975	Ocorrência de forte geada dizimou a cafeicultura no Sul do Brasil, com maiores efeitos no Paraná e ocorrência de doença fúngica ³⁵ elevaram os preços nos níveis mais altos do histórico brasileiro, aproximadamente US\$ 400,00 a saca de 60kg.
1979 a 1986	Ocorrência de geadas em São Paulo e Minas Gerais (1979/81).
1986	Grande elevação de preços devido a período de deficiência hídrica e depauperamento dos cafeeiros do Centro-Sul brasileiro, o que resultou na quebra de cláusulas do AIC. O mercado externo passou a operar livremente, o que depois resultou em queda nos preços.
1990	Fracasso nas Negociações para um novo Acordo Internacional do Café.
1990 a 1994	Depressão do preço do café, com cotações internacionais a níveis históricos inferiores ³⁶
1991	1ª edição do Prêmio Brasil Qualidade do Café para Expresso, concurso instituído pela torrefadora italiana Illycaffè a produtores ³⁷
1991	1º Seminário Anual Sobre a Cafeicultura da Região do Cerrado ³⁸
1991 a 1997	Criação e/ou união de associações de cafeicultores para a promoção do café do Cerrado Mineiro e obtenção de vantagens competitivas, localizadas em Araguari, Araxá, Campos Altos, Carmo do Paranaíba, Coromandel, Monte Carmelo, Patrocínio, Paracatu e São Gotardo.
1992	Criação do CACCER, congregadora de associações e cooperativas para estratégias comuns.
1993	Criação da marca do Café do Cerrado.
1993	Protocolo de intenções em ação conjunta entre o CACCER, a EPAMIG, a EMATER-MG, o IMA e a UFU para a certificação de origem do café.
1993 e 1994	Registro da marca Café do Cerrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial.
1994	Consórcio de pesquisa e tecnologia cafeeira do Cerrado, com a constituição do Programa de Pesquisa Cafeeira do Cerrado entre EPAMIG, ESAL, UFV, UFU, PROCAFÉ e EMBRAPA/CPAC.
1995	Criação do Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem do Café – CERTICAFÉ, pelo IMA ³⁹
1996	Criação de uma central de 3 cooperativas (em Araguari e Patrocínio) e da Expocaccer, que exportou 5.150 sacas de café.
1997	Criação do Certificado de Origem do Cerrado.
1999	Criação da Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCER).
2001	Programa EDUCAMPO, gerenciado pelo SEBRAE, com o objetivo de capacitar gerencial e tecnologicamente propriedades iniciou primeiro projeto com o Café do Cerrado em Araxá-MG.
2002	A safra 2001/2002 brasileira foi de $\approx$ 31 milhões e 300 mil sacas beneficiadas; Minas Gerais ficou com 46,93% da produção.
2005	Demarcação e reconhecimento do Cerrado, na primeira Denominação Geográfica de café do Brasil e do mundo, que abrange 55 municípios e aproximadamente 155.000 hectares (ANEXO II).
2006	A exportação de café brasileiro tipo Arábica entre 2000 e 2006 acresce cerca de 34,56%, com salto de 26.600.000 de sacas para 35.800.000 sacas de 60kg.
2007	Início do Programa Cafés Sustentáveis do Brasil pela ABIC, em parceria entre o CACCER, com o selo no Anexo IV ⁴⁰ .

Fonte: Adaptado a partir de ABIC, 2008; CACCER, 2008a, 2008b; CIC, 2008; CONAB, 2008; INPI, 2008; SAES; JAYO, 1997.

³⁵ Doença fúngica, a “ferrugem alaranjada do cafeeiro”.

³⁶ Entre janeiro de 1991 e janeiro de 1994, o preço do café em Patrocínio-MG esteve abaixo de seu custo, conforme Saes e Jayo (1997).

³⁷ Com edições nos anos posteriores, e prêmios ganhos pela maioria de produtores pertencentes à região do Cerrado Mineiro, que obtiveram comprovação da superioridade do produto da região.

³⁸ Iniciado pela Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio (ACARPA).

³⁹ O Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem do Café delimitou-se às regiões Sul de Minas, Cerrados de Minas, Montanhas de Minas e Jequitinhonha de Minas, conforme portaria Nº 165/95, de 27 de Abril de 1995, do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA).

⁴⁰ Os produtos que recebem o selo estão reconhecidos quanto à sua produção sustentável, servem com, no mínimo, 60% da composição do *blend* (mistura) de cafés tipo Superior ou Gourmet, certificados pela ABIC.

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) a produção nacional de café (arábica e robusta) foi de 45 milhões e 992 mil sacas beneficiadas de 60 kg, sendo que 23 milhões e 581 mil de Minas Gerais (51,27%), dos quais 12 milhões 118 mil da região Sul e Centro-Oeste (de maioria Cerrado), equivalendo, portanto, a 26,35% do total. Apesar da primeira estimativa da safra brasileira a previsão para 2009 apontar a redução entre 19,80% e 15,60% em comparação a 2008, a participação da mesma região de Minas Gerais seguirá com aproximadamente 24,00% (CONAB, 2009). Atualmente a predominância do café no Cerrado Mineiro é do tipo “arábica”. Possui aroma achocolatado, médio corpo e acidez normal, segundo degustadores certificados internacionalmente (CACCR, 2008a).

Tendo a sua base nesta região, o CACCR é uma entidade que busca também coordenar e representar associações, cooperativas de cafeicultores e outras organizações, como uma fundação pró-café do Cerrado, no âmbito nacional e internacional. O conjunto é assim formado: Associação dos Cafeicultores de Araguari (ACA); Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio (ACARPA); Associação dos Cafeicultores de Monte Carmelo (AMOCA); Associação dos Cafeicultores da Região de Carmo do Paranaíba (ASSOCAFÉ); Associação de Apoio aos Produtores Rurais da Região de São Gotardo (ASSOGOTARDO); Cooperativa Agrícola de Monte Carmelo (COPERMONTÉ); Cooperativa Agrícola de Unaí (COAGRIL); Cooperativa Agropecuária de Araxá (CAPAL); Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Araguari (COOCACER Araguari); Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Carmo do Paranaíba (COOCACER Carmo do Paranaíba); Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Monte Carmelo (COOCACER Monte Carmelo); Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Patrocínio (EXPOCACCR); Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCR), que mantém o Centro de Excelência do Café do Cerrado (em Patrocínio-MG), cujo objetivo é elevar os padrões tecnológicos da cultura cafeeira na região do Cerrado Mineiro (CACCR, 2008a, 2008b). Eles congregam as organizações que se articularam, conforme o Anexo III.

O CACCR também funciona como um órgão certificador de origem e qualidade do café, utilizando-se das seguintes ferramentas: a) a Certificação de Propriedade; b) a Certificação do Produto; b) o Geo-referenciamento e a Rastreabilidade.

Em termos de ações estratégicas como entidade representativa, o CACCR efetivou parceria com a ABIC para o programa Cafés Sustentáveis do Brasil (ver selo no ANEXO IV). Esse programa tem a finalidade de assegurar a qualidade da bebida e as características sensoriais

do produto final. Prevê que a composição do *blend* (a mistura de cafés de origem) seja de, no mínimo, 60% para aqueles do tipo Superior ou Gourmet, certificados pelo Programa de Qualidade do Café ABIC. Esta parte é a que está o Café do Cerrado. A ABIC (2008) reconhece que “[...] O Cerrado é a primeira região produtora brasileira de café com demarcação geográfica reconhecida internacionalmente e tem um programa de certificação de origem, rastreabilidade e sustentabilidade.”

Outro destaque foi uma parceria entre o CACCER e o SEBRAE de Minas Gerais, para o EDUCAMPO, com programa de *Certificação do Café do Cerrado* na finalidade de certificar as fazendas dos grupos de produtores rurais. Com esta iniciativa a região aumentou o número de fazendas certificadas e, conseqüentemente, o cafeicultor pôde oferecer os produtos a diferentes mercados de cafés, especialmente aqueles que valorizam as boas práticas agrícolas, segurança alimentar e rastreabilidade.

A marca Café do Cerrado está registrada no Brasil, Japão, em países da América do Sul e do Norte e da Europa, serve de referencial da qualidade e diferencial do produto.

Ainda, há uma empresa que realiza transações com negócios nesse conjunto, com escritório no Brasil e Japão, que comercializa o produto naquele país. Tem a participação societária de alguns produtores do Café do Cerrado e nos últimos anos tem comercializado cafés no Japão, com contrato de exclusividade. Fez parcerias com as maiores torrefadoras japonesas. Naquele país, o valor do preço final desse café, tipo especial pela classificação da SCAA, tem alcançado, em média, um preço mais de 100% superior por saca de 60 kg, se comparado ao valor vendido aqui no Brasil. Isto comprova o valor que tem o produto de origem reconhecida do cerrado mineiro brasileiro.

Entretanto, com pouco mais de 1 milhão de sacas exportadas para o Japão de produto da região, a venda do café tipo especial com o selo Café do Cerrado também não tem crescido nos últimos anos. Ela está em um mesmo patamar, entre 30 e 40 mil sacas, em contraste com a alta valorização do produto. Isto tem levado os dirigentes do conjunto a questionarem sobre essa participação e a continuidade da exclusividade que aquela empresa tem da marca junto ao mercado. Isto significaria avaliar a relação de forças nos negócios, no que se refere ao crescimento e alteração na distribuição dos lucros dos negócios entre as empresas participantes, assim como a perspectivas de melhores lucros para mais produtores.

5.2 ALGUNS DADOS E INFORMAÇÕES RELEVANTES ORIGINADOS DE QUESTÕES DO CE1

Em análise preliminar e com base nas respostas encontradas durante a pesquisa do Conjunto Café do Cerrado, que na tese também denominou-se CE1, alguns dados e informações puderam ser destacados como significativos para o entendimento dos fenômenos, os atributos componentes que formam o objeto de estudo. Nesta seção eles estão apresentados conforme suas questões contidas no instrumento de coleta de dados, que, para simplificar, estão referenciadas pela letra “Q”, que significa questão, mais o seu número no questionário; por exemplo, “Q02”, trata-se da segunda questão.

Também, discorreu-se com algumas questões sobre os resultados em níveis. Conforme a metodologia enfatiza-se que o Nível Base (NB) é equivalente ao Pólo Negativo e isso significou a inexistência do atributo questionado, enquanto que o Nível Superior (NS) é equivalente ao Pólo Positivo ou o grau máximo de significância do atributo questionado. No Apêndice 4 estão os valores dos níveis intermediários e sua equivalência

Dentre os respondentes da Q02, que se perguntou sobre o nível de “**fidelização**” reconhecido entre as empresas, identificou-se que numa faixa entre 0,00 (NB) e 5,00 (NS) a resposta mais baixa foi o nível 2,00, que significou um grau de vínculo entre empresas além do curto prazo e das épocas de mudanças de oferta e-ou demanda. Foram seis dirigentes que colocaram a fidelidade neste nível, os quais um empresário produtor, dois empresários de indústrias torrefadoras e três diretores de cooperativas.

Foi verificado nos relatos desses respondentes que existe compreensão geral entre os participantes do conjunto, da necessidade de unir para competir. Segundo eles, isto é uma cultura empresarial que vem se formando ao longo dos anos, por iniciativa de um grupo de alguns empresários e dirigentes. Porém, as iniciativas ações que signifiquem mais competitividade conjunta são pouco praticadas pela maioria empresarial. Observa um deles que “o Sistema Café do Cerrado evolui numa velocidade maior do que outros nacionais, mas não na velocidade necessária, pois os nossos clientes no exterior evoluem e exigem uma velocidade maior”.

O vínculo entre todos os participantes do CE1 não é efetivo e deixa grande espaço para aumentar o comprometimento entre eles. Apesar de terem no produto do café de origem garantida a qualidade com reconhecimento em países do exterior, a exemplo da Itália e do Japão, a maioria das cooperativas que entraram no conjunto nos últimos anos não negocia no mercado externo com a marca Café do Cerrado.

Um dirigente, que está na coordenação de CE1, explicou como funcionam as cooperativas do conjunto. Na estrutura do sistema, elas atuam nos níveis comerciais, realizando negócios no mercado nacional, sendo que algumas no internacional. Cada uma tem um departamento comercial individual e utiliza estratégia de venda diferente.

Entre os diferentes elos empresariais do conjunto, verificou-se que existem diversos níveis de fidelidade, podendo-se admitir diferentes influências, conforme o segmento que se observa. O dirigente expõe que “Na cooperativa com a torrefação ou com o exportador, o grau de fidelidade é alto, porque ela trabalha no mercado interno e externo com forte comprometimento”. Nestes casos, a fidelização dentro do questionário esteve em aproximadamente 4,00, um nível anterior ao NS, que significou vínculos mais fortes entre os parceiros de maneira a se complementarem para ficarem mais competitivos.

Quanto à relação entre a cooperativa e o produtor, esse vínculo é menor. Quer dizer, o produtor se vincula à cooperativa do conjunto, mas se outra cooperativa fora do sistema que não valoriza a marca e a denominação de origem do Cerrado oferecer, por exemplo, desconto num processo de preparo do produto final, esse mesmo produtor vai deixar de preservar a sua origem e a sua marca e faz negócio com a outra cooperativa.

O produtor não consegue mensurar o quanto vale a origem do produto dele, a sua história e marca, pois a primeira observação dele é o custo no curto prazo. Do lado dos produtores, apesar de todos os esforços, ações e mecanismos criados nas instituições do CE1, alguns observaram que as ferramentas adotadas não trouxeram resultados financeiros que se fizessem perceber diferença significativa em lucros. Esses fatores estão entre os motivos da baixa fidelização entre o produtor e cooperativa.

No que se diz à relação cooperativa-cooperativa do conjunto, observaram-se em relatos de outros dois dirigentes de cooperativas que a fidelização entre essas empresas não é muito alta. Um dirigente deu o seguinte exemplo: “Muitas vezes, temos cafés finos de altíssima qualidade na região de Araguari e as cooperativas de outra região têm comprador para esses

produtos e não têm o produto nas suas regiões. Mesmo assim, elas não buscam em Araguari. O inverso também acontece: as cooperativas não avançaram em acordos, sistemas de troca, logística para negociação do produto”.

Além desse caso relatado, verificou-se que no conjunto existe empresa relevante para a exportação independente dos comercializadores no Japão, que é uma cooperativa que tem a finalidade de exportar. No entanto, observou-se que algumas cooperativas deram preferência para outro exportador, um que não fez parte do conjunto e, portanto, não considerou a denominação de origem do café e a marca Café do Cerrado.

O CACCER, entidade que objetiva coordenar essas atividades, tem buscado resolver esse problema com ações que procuram aumentar o comprometimento, mas enfrenta muitas dificuldades.

Sobre essas dificuldades de alinhamento entre cooperativas, na visão diferente de um dirigente de outra cooperativa, explicou que “desde nossa entrada no sistema nessa década, não tivemos ainda negociações comerciais diretas de exportação, que envolveram a marca Café do Cerrado, já que esse foi um dos principais objetivos que nos motivou fazer parte”.

Ainda nesse nível da Q02, houveram acordos de médio prazo, para transações comerciais de aquisição e venda, com possibilidade de aumentar a natureza e o tempo do vínculo. Observou-se que não há restrição para que as empresas façam negócios com outras fora do conjunto, e isso foi aspecto que destacou a independência das empresas.

Também houve alguns resultados para o nível 5,00, na Q02, em que se atingiu o (NS), aquele que aponta para o nível de fidelização máximo com integração com repercussão na gestão dos negócios. Essa foi a opinião de três respondentes de empresas, em diferentes elos do conjunto todo. A maioria dos respondentes apontou que houve parcerias que vincularam as empresas por tempo mais duradouro (médios ou longos prazos), próximo do nível médio de, aproximadamente, 3,37.

Contudo, ainda existem dúvidas sobre como os parceiros capacitados para exportar deveriam participar no mercado externo, internacional, se com representante ou empresa exclusiva, como tem acontecido em alguns países, ou com várias empresas do conjunto competindo nos mercados globais. Esse último caso é pretendido por algumas cooperativas que propõem a utilização da marca do Café do Cerrado, mas alguns dirigentes defendem que, para isso,

seriam necessários acordos entre eles na delimitação de formas de atuação no exterior, a fim de não competirem diretamente entre si. Portanto, verificaram-se muitos indícios que validam esse dilema estratégico. No que se diz ao equilíbrio dessa relação de liberdade de atuação no exterior *versus* competição, representa um dos principais fatores de alteração dos níveis de fidelização futuros entre as empresas do conjunto.

Na Q03 perguntou se a empresa ou parceiro se especializou(zaram) em algum processo ou produto/serviço que agregou valor ao conjunto. Com alternativas de respostas entre o nível 0,00 (NB) e 5,00 (NS), o resultado mais baixo foi de 1,00 com dois respondentes, que nesses casos significou que existiu um grau mínimo dessa especialização pelas empresas. Em todas as respostas, houve algum nível de especialização entre, ao menos, duas empresas, pois não foram encontrados resultados em Nível Base (NB). Do outro lado, no NS, posicionou-se um dirigente de cooperativa, um de exportadora e dois de empresas torrefadoras.

No caso dos produtores, a especialização foi verificada em processos produtivos e administrativos dos negócios nas fazendas. Existem programas entre as associações que fazem parte do CACCER e o SEBRAE de Minas Gerais, que possibilitam os produtores do café se especializarem. Um desses programas é o EDUCAMPO.

Do lado das cooperativas, estas prestam serviços de seleção do produto, certificação do mesmo, dentro da metodologia internacional da SCAA, aceita mundialmente, e realizam controles de qualidade, armazenam e negociam. Nesse sentido, trabalham com as associações e o CACCER na certificação de origem do produto, na certificação da propriedade e nas ferramentas de geo-referenciamento. Este último é que dá a certificação, que obedece a critérios rigorosos aceitos nos mercados externos.

A coordenação de todas essas atividades é realizada pelo CACCER, que também detém a marca registrada Café do Cerrado. De acordo com dirigentes do CACCER, a certificação, por exemplo, atende às exigências do mercado internacional como as boas práticas agrícolas, a segurança alimentar, o respeito ao meio ambiente e responsabilidade social, a rastreabilidade e transparência nas etapas do processo de certificação.

Verificou-se que no conjunto de empresas existem outras certificações adotadas no CE1 de comum acordo, que são internacionais, como, por exemplo, a certificação *Rainforest Alliance*. A *Rainforest Alliance* é uma associação mundial que possui mais de 33.000 membros, e tem a missão de conservar a biodiversidade e assegurar a sustentabilidade do meio de vida pela

transformação das práticas do uso da terra, práticas de negócios e comportamento do consumidor⁴¹. A certificação *Rainforest Alliance* reconhece processos que promovem e garantem incrementos na agricultura e atividades de base florestal de acordo com a sua missão (RAINFOREST, 2008). Um exemplo de café já torrado e vendido no Brasil com esta certificação está no Anexo VIII.

A certificação própria do CACCER busca garantir um nível de especialização dentro do CE1, por meio da origem de qualidade quando utilizam laudos, lacres e certificação. No Anexo VII estão alguns documentos que são ferramentas do programa de certificação.

Há também serviços especializados voltados para o mercado em ações mercadológicas, como, por exemplo, organizações de seminários de tecnologia sobre o café, que ocorrem periodicamente. As empresas torrefadoras e exportadoras também desenvolveram competências e se especializaram.

A especialização, então, é verificada em diversos elos do conjunto, quando se observou que o resultado da qualidade e produtos oferecidos ao consumidor nacional ou externo é conseguido pela articulação entre todos os que integram o conjunto.

Na Q04 quis se conhecer processos ou serviços que poderiam ser terceirizados que não alteram as competências essenciais, com a finalidade de encontrar o grau de especialização. A questão é aberta onde se permitiram respostas com números inteiros. O sentido delas, conforme se observa no Apêndice 4, ficou invertido e, por isso, no tratamento também se inverteram os dados originais. Depois do tratamento metodológico de Pólo Negativo a Positivo, o CE1 encontrou-se um nível médio de 3,6667 e isso significou que o nível de especialização é regular, com qualidade e agilidade, mas dependência de outros, o que parece convalidar com a resposta de Q03.

Nas entrevistas, foi observado que as terceirizações ocorrem em diversos níveis de negócios, entre empresas ou entidades se vinculam ao CE1. Além dessa diferenciação, existe um subnível de terceirização distinto pela sua natureza, que são as ações ou os projetos. Quando essas distinções foram verificadas, solicitou-se aos respondentes que apresentassem

⁴¹ *The Rainforest Alliance works to conserve biodiversity and ensure sustainable livelihoods by transforming land-use practices, business practices and consumer behavior.*

quantidades nesses dois níveis. As menores respostas obtidas para a natureza das ações terceirizadas foram na quantidade de oito, enquanto que nos projetos a menor resposta foi um.

Os projetos entre as associações, cooperativas e o CACCER ocorreram durante um ano. Contudo, foi evidenciado que o grau de fidelização entre a entidade CACCER e as outras não é suficiente para se ter certeza de que os projetos ocorrerão dentro de uma programação de longo prazo.

Por isso, há uma idéia apontada pelos dirigentes e, ao mesmo tempo, um gargalo identificado pela necessidade de constituição de um núcleo que faça a gestão de projetos, para dar continuidade aos compromissos em volumes suficientes nos próximos anos, já que a terceirização é atualmente utilizada nos projetos que são de curto prazo. Nesse caso, observou-se que a constituição de um núcleo assim está limitada pela sustentabilidade financeira das associações que não têm poder financeiro suficiente para estender o trabalho. Eles já realizam isto em nível de controle, de ações pontuais e projetos de curto e médio prazos.

Na Q06, em que questionou se a empresa ou parceiro forneceu(ram) algo ou prestou(ram) serviço(s) com relevância nos negócios, observou-se a participação de empresas com estrutura e gestão preparadas para a exportação, as associações dos produtores que articulam ações, além de uma organização, o Centro de Excelência do Café (CEC), mantido pela FUNDACCER. Esse centro de excelência tem a finalidade de capacitar tecnicamente os parceiros, pois nas ações e decisões tomadas no conjunto entenderam que é atividade fundamental que não pode ser terceirizada.

Também ficou evidenciado que a especialização na certificação de propriedade e produto é muito relevante para a competitividade. Um dirigente do CACCER qualificou a certificação *Rainforest Alliance* que também é adotada por parceiros como muito boa, mas destacou que a certificação do CACCER é mais abrangente porque analisam a origem e característica diferenciada do produto, aliadas às práticas ambientais.

Atualmente, a parceria *Rainforest Alliance* e CACCER tem se destacado por um aprofundamento das ações que fortalecem ambas certificações. Em 2008 foi fechado acordo técnico de cooperação com as duas organizações que envolveram o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (IMAFLOA), e o CACCER para certificarem a origem e a

qualidade no lacramento de sacas de café, com o objetivo de atender aos compradores que valorizam o respeito social.

[...] O novo lacre que vai costurado na sacaria, em um sistema de costura para combater a fraude de mistura do produto, o selo abará ambos os selos [...] Esta união está esperando mais de 1.000.000 de sacas lacradas com ambos os selos até o final de 2009 (CACCER, 2008).

Um ponto fundamental dessa certificação da parte do CACCER está na avaliação do café, que precisa atingir uma nota mínima dentro da metodologia SCAA, por provadores autorizados. Sem essa nota mínima, acima de 75 pontos (numa escala de 0 a 100), o café não é considerado dentro da marca Café do Cerrado e o produto não pode ser certificado como tal. “Essa certificação que nasceu da idéia da origem dos vinhos europeus no conceito *Appellation*⁴². O produto possui alta relevância nas suas características finais. Nós temos tecnologia segura para essa certificação”.

Apesar dessas especializações, foi observado que a estrutura de marketing nas organizações do conjunto ainda não é suficiente para fazê-lo alcançar larga escala de comercialização desse produto, ao mesmo tempo em que o mercado em atuação (interno e externo) não conhece ou não sabe distinguir esse produto.

Na Q5.1. perguntou-se: Com relação a todos os fornecedores em transações de compras, no período requisitado pela pesquisa, qual é o número percentual de intermediários que não agregam valor ao conjunto?

Nos dados de origem (na forma bruta), as respostas do CE1 variaram entre 0,00% e 50,00%, e a média em 10,3704%.

Na conversão e reordenação dos dados, conforme para os pólos, o NB ficou correspondente a 100% e o NS a 0%. Deve-se observar que os níveis ficaram em sentido inverso, ou seja, considerou-se para análise que quanto maior o percentual respondido, menor é o nível de eliminação de intermediários que não agregam valor (intermediários puros) e, conseqüentemente, menor nível de fidelidade. Dessa maneira de dados convertidos, o menor e maior nível de resultado foram 2,50 e 5,00 no CE1, com média de 4,4907.

⁴² *Appellation* que significa sistema de denominação de origem; do francês *Appelée*, aquilo que é designado.

Na 5.2) perguntou-se: De todos os fornecedores em transações de compras, no período requisitado pela pesquisa, qual é o percentual de parceiros aliados (internas do conjunto) do sistema?

Nos dados de origem (na forma bruta), o menor percentual respondido do CE1 foi 9,00% e o maior foi 40,00%; a média ficou em 17,00%. Neste caso não houve inversão na reordenação, conforme o Apêndice 4, como aconteceu na questão 5.1. Os resultados encontrados dos dados convertidos em níveis ficaram entre 0,45 e 2,00, e média de 0,8500 na faixa utilizada entre 0,00 de NB e 5,00 de NS. Destacam-se, portanto, muita disparidade entre as respostas.

Na Q07, onde se buscou levantar empresas relevantes na agregação de valor ao conjunto, o nível médio encontrado entre as questões após o tratamento estatístico esteve em 3,1481 e foi respondido pelos entrevistados sob vários ângulos. Se, por um lado, existem empresas relevantes nos diversos segmentos do conjunto, os mercados ainda estão pouco explorados. Ficou evidente entre a maioria dos respondentes de todos os segmentos do CE1 um desejo de expandir a participação no mercado nacional e internacional, diante das características, qualidades e da proposta de valor do produto Café do Cerrado. Por esse motivo, houve várias propostas para se conseguir isso. Uma sugestão foi a integração ao conjunto de empresa que atua com Marketing Global.

Outra sugestão foi recebida numa cooperativa, em que citaram a falta das unidades de negócios no exterior, em países com mercados potenciais, para criar canais de distribuição. Em outro caso, os dirigentes de uma associação sugeriram abrir empresas de logísticas internacionais para garantir a qualidade dos produtos nos transportes, armazenamentos e distribuição, juntamente com uma “rede de cafeterias” sob a mesma marca lançada no âmbito mundial, e no nacional, nos grandes centros metropolitanos.

Há evidentes pontos de gargalos que levam à necessidade da empresa de logística e de comercialização sugeridas. Um executivo de cooperativa exemplificou um problema que ocorreu que ainda é crítico nas operações internacionais. Ele relatou que, quando iniciaram as primeiras exportações para o Japão, todo cuidado em território mineiro foi tomado, como o controle de origem na certificação da qualidade do produto, o controle de armazenagem, manejo e transporte até os terminais no porto. Num mercado onde os clientes são exigentes e desconfiados, com pouca tradição de negócios com o Café do Cerrado naquele momento,

estavam em avaliação o destino da aceitação do produto e da própria marca junto aos japoneses.

Porém, antes do produto chegar ao Japão, os operadores do porto, sobre os quais os administradores do Café do Cerrado não tinham controle, fizeram uma operação de limpeza muito comum nos contêineres, que foi a utilização de produtos de ação nociva para matar animais, pestes e insetos, com o objetivo de evitá-los nos próprios contêineres. No entanto, estas aplicações deixaram as sacas de café contaminadas, e quando chegaram ao mercado destino, obtiveram péssima avaliação de consumo e qualidade. Todo o lote de produto foi jogado fora, mas a perda principal foi a marca que ficou arranhada junto aos compradores japoneses. O processo de internacionalização da marca Café do Cerrado esteve em risco naquele mercado. Muitas negociações foram feitas e, com o tempo, esta situação negativa foi aos poucos revertida.

Sobre as questões Q08 e Q09, quando se buscou levantar sobre a substituição de empresas ou parceiros ineficientes no conjunto, a maioria dos entrevistados responderam que praticamente não houve substituição, mas que novos parceiros entraram no conjunto. Foi por isso que o nível médio após o tratamento de codificação na Q08 foi alto, em 4,8889. Somente três respondentes apontaram que houve uma substituição no período solicitado e que o tempo de troca por outro parceiro ficou entre 25 e 40 dias.

Especificamente da Q09, sobre as falhas ou comprometimentos que levaram a deficiência na entrega do produto ao cliente final, no âmbito do CE1 dentro do território nacional, elas ocorrem com frequência, mas três respondentes, sendo um dirigente de associação, outro de cooperativa e um executivo de torrefadora afirmaram que tais tipos de problemas foram resolvidos no âmbito das empresas.

Outro respondente, pertencente à entidade coordenadora do conjunto, o CACCER, explicou que a maioria dos problemas foram encaminhados diretamente entre as empresas, mas quando existiu algo muito grande, que extrapolou o caminho do acordo ou acerto comum, recorreram às associações ou ao CACCER. Segundo ele, “ocorrem essas falhas, mas está em fase de implantação um sistema de informações on-line para controlar o processo a conseguir um acompanhamento do produto”. Conforme relatado, foi difícil a tarefa de encontrar informações precisas sobre comprometimentos por falhas, porque esse sistema ainda não estava implantado e não havia informações por outros controles.

Na Q11, em que se investigam os níveis de introdução de técnicas e processos modernos de gestão, o nível médio encontrado foi de 4,2222, um resultado muito próximo do NS (de 5,00) que reconhece aumento de poder competitivo e melhor desempenho de mercado. De fato, a maioria dos respondentes indicou o nível 4,0, para o qual há uma coordenação formal ou informal de novas maneiras de trabalhar que integrou várias empresas e se verificou alinhamento entre elas.

Com o nível médio em 3,4074 da Q12, em que os respondentes foram questionados sobre os níveis de introdução de novas tecnologias, menos de 10% dos respondentes indicaram o nível 2,0, para o qual novas tecnologias foram implantadas somente entre a empresa e um parceiro com pouca integração. Então os níveis 3,0 e 4,0 foram respostas da maioria, que significou a introdução de novas tecnologias, de modo coordenado ou não.

Alguns programas existentes no CE1 ofereceram indicações de que existiu essa introdução de novas técnicas que levaram os produtores rurais a um processo de alinhamento dos negócios. Um programa que se destacou no âmbito dos produtores é o EDUCAMPO, realizado entre as associações do CACCER e o SEBRAE do Estado de Minas Gerais. Nos relatos dos produtores foi verificado que os técnicos do SEBRAE realizaram assistências administrativas e agrônomicas. Porém, a finalidade da assistência não foi esporádica, e nem vinculada a empresas produtoras de insumos, pois constituiu parte de um programa de melhoria contínua sob a iniciativa originada nos dirigentes de associações.

No caso da introdução de técnicas de gestão nas fazendas, os técnicos levantaram níveis de eficiência financeira de fazendas, em cada um de seus talhões, nos problemas e controle das atividades, por exemplo, na mão-de-obra, traços culturais, controle de pragas e doenças, adubagem, colheitas e pós-colheitas, capinas⁴³, manutenção de máquinas e equipamentos, impostos, benfeitorias e também atividades com as esporádicas.

Um diretor de associação explicou que, no nível dessa organização com o SEBRAE-MG, buscou-se levantar as diferenças entre propriedades de um grupo com pouco mais de duas dezenas delas, e verificar as disparidades entre as atividades. Com isto, os produtores rurais que fizeram parte do CE1 puderam fazer comparações e saber como estavam os níveis de

⁴³Capina é a mondadura ou limpa que se realiza no cafezal durante o mês de janeiro, conforme Ferreira (1999, p. 398).

produtividade e lucratividade, se comparados com outros, ao mesmo tempo em que cada um não sabia quem era quem no grupo de comparação.

Como exemplo, ele discorreu que “a mecanização e a mão-de-obra, se familiar ou não, respondeu significativamente nos resultados de produtividade e lucros de cada fazenda, sem esquecer-se de ser considerado o tamanho das propriedades e a adubagem”. Esses dados foram obtidos por procedimentos metodológicos em que se conseguiu saber os resultados em Reais por hectares, ou de produtividade por hectares.

Com isto, foi possível estabelecer um nível de competição interna, em que os técnicos utilizaram os próprios resultados consolidados do grupo para aperfeiçoarem aqueles que não estavam bem posicionados. Esses resultados comparativos e consolidados foram tratados por um biênio (por exemplo, 2006-2007 ou 2007-2008), porque o café é uma cultura em que há épocas de produção alta e outras, de baixa, então os resultados foram considerados bianualmente para haver uniformização na avaliação de produção. No entanto, foi constatado pelos técnicos, que a maioria dos produtores não teve a consciência empresarial dessa necessidade de novas formas de gestão, mas que esse programa tem contribuído para uma mudança de cultura empresarial.

Há caso relatado por um dirigente que acompanhou o programa, quando um produtor obteve sucessivos desempenhos inferiores de produtividade, comparativamente a outros. O produtor, então, argumentou que ele não estava mecanizado como os outros. Porém o resultado dos estudos revelou que, entre os produtores não mecanizados, esse produtor também tinha desempenho inferior, pois estava despendendo de R\$ 600,00 a R\$ 1000,00 (por hectare) a mais que os outros.

Com o programa EDUCAMPO, foram diagnosticar e descobriram que o encarregado da fazenda, que contratou os demais empregados de campo na lavoura, também prestou serviços de transporte aos mesmos empregados, em veículo próprio (perua), para obter ganho adicional. Então, para esse encarregado, quanto mais dependente e menos exigente fossem as pessoas a trabalhar, melhor, pois ele teria mais clientes a transportar. Para a fazenda com um pessoal ruim de serviço no campo, a produtividade diminuiu e os lucros também. O produtor, após esse diagnóstico de gestão, resolveu o problema oferecendo transporte próprio aos empregados, demitiu o encarregado e melhorou a mão-de-obra, passando a colher com a metade do tempo que despendia antes.

Foram relatados outros exemplos em que os produtores que, na base da comparação entre os outros do conjunto, procuraram saber os motivos de maior rentabilidade. Tais motivos foram distinguidos em diversos fatores tais como a operação, os recursos empregados ou as negociações, se considerado as épocas de demanda ou de safra e entressafra. Essas comparações serviram parâmetros e estímulos para a melhoria nos negócios por meio da modernização da gestão ou tecnológica.

As associações do CACCER, no que se refere a este programa, trocam dados entre as diversas regiões do Cerrado Mineiro, o que também permite fazer comparativos com outras regiões da cultura do café (Patrocínio *versus* Monte Carmelo *versus* Araguari) ou ainda comparar com outras culturas, como a cana-de-açúcar, entre outras. “Por exemplo, no comparativo entre as regiões de Monte Carmelo e Araguari, a primeira obteve um nível de produtividade maior, mas a segunda conseguiu negociar melhor o preço de venda do seu produto, por ter aproveitado melhor os momentos de mercado”, disse um dirigente de associação.

Contudo, a organização do CACCER buscou introduzir ferramentas na faixa de período de investigação da pesquisa. Até o momento da pesquisa de campo, estavam implementando um sistema de Intranet (sistema de Internet de acesso privado), com banco de dados onde seriam cadastradas as solicitações para o café pelas cooperativas. Foi verificado, nesse caso, que estão em um processo que objetiva levar àqueles que desejam o café, ou aos consumidores no mercado de associação, as informações de onde encontrar o produto, na qualidade desejada e com as necessidades que buscam. Por exemplo, as informações quantitativas ou qualitativas do produto, ou sociais da região, buscam-se apresentá-las ou comunicá-las no idioma que é falado ou aceito para negociação, em casos de interessados do exterior.

Em termos de compartilhamento de riscos e investimentos, verificou-se que uma associação de determinada região não tinha o objetivo de trabalhar como uma empresa privada competitiva e com forte presença no mercado. Então criaram, há mais de dez anos, uma cooperativa em quotas de produtores para a armazenagem e maquinário específico para a seleção de café com qualidade, a prestar serviços nos negócios da bolsa de mercadorias do presente e futuro, para atender grupos dentro da associação dos cafeicultores da região.

Entre algumas práticas inovadoras, alguns entrevistados citaram ações de padronização no processo de classificação de café, pois havia parâmetros diferentes entre as empresas e muitas vezes divergentes. Foram articuladas regras para elas e ações de acultramento para regular as

padronizações de classificação, diminuindo as diferenças entre os lotes em empresas integrantes do conjunto. Com isto, decorreu uma minimização dos riscos em negócios com os produtos.

Nesse aspecto, nas questões de Q13.1 a Q13.8 foram perguntados ao respondentes sobre a situações de estímulos, auxílios, financiamentos, práticas inovadoras e investimentos, entre outros, que, de alguma maneira, comprovariam o compartilhamento de riscos, investimentos ou lucros entre as empresas ou organizações. No Gráfico 2 estão alguns resultados pontuais.

Gráfico 2 - Frequências Mínima, Máxima e Média das Respostas sobre Situações Diretas de Compartilhamento de Riscos, Investimentos ou Lucros no CE1

Algumas informações são necessárias para explicar as respostas. Primeiramente, destaca-se que os respondentes consideraram as situações ocorridas entre entidades e empresas. No que se referiu aos financiamentos, um exemplo foi a Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio (ACARPA), que tomou este tipo de ação para a Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCER). Em termos de estímulos de práticas inovadoras em processos ou gestão, a maioria dos respondentes destacou as reuniões que os membros do conselho CACCER fizeram, entre quatro e cinco vezes durante o ano, o que tem ocorrido há alguns anos.

Um entrevistado afirmou: “Agora estamos com um comitê comercial, com reuniões durante o ano. Tem o propósito de criar ferramentas para vender o café e, também, conhecer melhor os parceiros e o que eles fazem para reduzir riscos”.

Em outros relatos, vários dirigentes apresentaram ações para o respeito à marca, a fim de preservarem o que esse conjunto representa no mercado de atuação. Enfatiza-se a constante preocupação com a saúde financeira, responsabilidade social e ambiental das empresas que utilizam o selo, no sentido de criar mecanismos, para evitar problemas originados numa empresa, venha a influenciar todo o conjunto.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DO CONJUNTO SMART (CE2)

Nesta seção está caracterizado o conjunto empresarial que denominaram de Rede Smart. Assim como foi apresentado com outro conjunto na seção 5.1, também buscou-se levantar dados históricos com a finalidade de destacar aspectos importantes de sua constituição.

A Rede Smart foi assim denominada, a partir de um projeto da empresa Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A., sediada no município de Uberlândia, Estado de Minas Gerais. Essa “rede de varejistas”, assim denominada por eles, foi desenvolvida para “[...] assessorar pequenos e médios negócios em todo o Brasil – com base em pesquisas do setor varejista do país e suas necessidades no posicionamento competitivo no mercado”. As lojas que a compõem se identificam como pertencentes à mesma rede, mas tem administração independente (SMART, 2008). A empresa Smart Varejos Ltda é a principal operadora da marca Rede Smart®.

A Rede Smart foi lançada no ano 2000 pelo Martins Atacadista, com sede no município de Uberlândia, em Minas Gerais, iniciada, na época, com a criação de um setor interno na empresa denominado Núcleo de Clientes Exclusivos, que tinha a finalidade de “[...] tornar moderna e eficiente a operação do varejo para os clientes considerados exclusivos” (OLIVEIRA; CLEPS, 2008, p. 17).

O varejo é, segundo Rosembloon (1999), aquelas atividades de negócios de compra e/ou venda de produtos e serviços para uso pessoal, familiar ou residencial, realizados por quaisquer membros do canal de distribuição. Sendo assim, o conjunto empresarial pela Rede Smart tem atuação como um todo no setor de varejo. No entanto, é formado por empresas que atuam em outros segmentos de atividade econômica. Com a empresa atacadista-distribuidora Martins S.A. e o grupo de lojas independentes, junta-se ao conjunto um banco.

As origens da empresa atacadista de sociedade anônima antecedem ao ano de 1964, quando o Armazém Borges Martins deixou de atuar no varejo e, no final da década, cresceu em estrutura e veículos transportadores. Em 1973, o Martins expande a capacidade de armazenagem para 3.000m² e aumenta a estrutura de transporte e pessoal, com uma frota de 45 caminhões e mais de 80 vendedores. Na mesma década, a empresa atendia o interior e as capitais de alguns estados brasileiros.

Uma turbulência econômica adentrou a década de 1980 no país. No entanto, a empresa conseguiu manter o crescimento. Em 1982 e 1987, instalaram-se dois módulos de distribuição (respectivamente de 13 e 29 mil m²) em Uberlândia, Minas Gerais. No ano de 1989 o grupo de negócios contava com sistemas de informação, possuía 24 Centros Avançados de Distribuição (CDA) com funcionamento em 18 estados nacionais, que proporcionavam maior eficácia dos negócios (MARTINS, 2008).

Na abertura do mercado brasileiro, em início da década de 1990, permitiram-se a liberação das importações e a entrada de novos participantes externos. Isto levou ao aumento da concorrência no setor varejista e à elevação dos níveis de gestão empresarial, em processos, tecnologias e outros. A convivência com o processo inflacionário crônico no país durante anos foi estancada por diversos fatores, entre eles essa abertura e as políticas econômicas que antecederam e que vieram com o plano de estabilização que criou a moeda Real. Muitas empresas que se aproveitavam do processo inflacionário, na remarcação de preços e lucratividade financeira, ou que tinham deficiências de gestão empresarial, encerraram as suas atividades.

Diante deste cenário, o Martins encontrou dificuldades e desafios, numa década marcada pelo aumento na disputa das empresas pelo consumidor e na mudança de estratégias e perfil varejista. Conforme dados da empresa, a mesma se tornou, em 1994, o primeiro atacadista brasileiro a faturar R\$ 1 bilhão, com cerca de 140.000 clientes e 4.000 empregos diretos, e se colocou entre as 40 principais empresas privadas do Brasil, conforme *ranking* “500 Maiores e Melhores” da Revista Exame (MARTINS, 2008).

As características brasileiras do varejo refletem estratégias empresariais adotadas. O Martins buscou se reestruturar para continuar a competir naquele período de intensa concorrência. Oliveira e Cleps (2008, p. 17) observam que, em 1992, o grupo atacadista fundou a primeira loja-laboratório de varejo, o Emporium Franquia de Varejo Ltda., baseada no conceito de

atender as necessidades de bairro com horários diferenciados, localizadas em áreas com concentração populacional e de maior poder aquisitivo. Também estavam presentes em regiões que se expandiam suas populações em Uberlândia, Minas Gerais. Os autores afirmam que, com a criação do projeto Rede Smart, o grupo investiu aproximadamente R\$ 20 milhões em um período de 3 anos, e as lojas de laboratório foram vendidas (OLIVEIRA; CLEPS, 2008, p. 20).

Outro fator importante foi a disponibilidade de crédito. Com a estabilização econômica ao longo da década de 1990, Santos e Costa (1998, p. 3-4) afirmam que a

[...] maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final, incluindo o setor de venda de alimentos. Necessária ao consumidor, a venda financiada, ao mesmo tempo que potencializa os negócios e diferencia os serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência.

Esta foi uma oportunidade também aproveitada com a inauguração do banco no grupo da empresa atacadista, com o objetivo de financiar o varejista e o fornecedor.

Santos e Costa (1998) destacam um conjunto de fatores que levaram às muitas reestruturações organizacionais no varejo. Algumas grandes empresas tradicionais do varejo ficaram com altos custos fixos e operacionais e se endividaram, a exemplo da Mesbla e Mappin. O consumidor de classes com maior poder aquisitivo passou a ser mais buscado como público-alvo, assim como os consumidores mais sensíveis a preço na outra ponta; lojas com enfoque em preços mais baixos ou produtos sazonais se sobressaíram; houve um aumento de variedade de itens e marcas reconhecidas e a exigência de giros de estoques e grandes volumes de compras.

Então, empresas como Lojas Americanas e *Supercenters* Wall Mart aumentaram a presença, ao lado de lojas menores com produtos de demonstração, além da presença de supermercados que ampliaram o escopo de seus negócios. No Quadro 17 estão apresentadas características e estratégias identificadas no segmento do varejo de alimentos durante a década.

Das alterações verificadas no setor naquela década, Oliveira e Cleps (2008, p. 2) enfatizam a internacionalização do varejo, com grandes operadores transnacionais ou multinacionais para firmarem estrutura global. Alguns dos fatores que levaram as empresas mundiais a expandirem, foram:

[...] a estratégia de crescimento quando o mercado doméstico não garante metas de expansão; a saturação do mercado doméstico; o excesso de regulamentação ou, ainda, domínio desse mercado; a competição crescente e o apelo internacional de um conceito inovador de varejo (varejo global).

Conforme Santos e Costa (1998, p. 7 e 13), ocorreu um aumento de concorrência entre os diversos tipos de varejos “[...] até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso dos supermercados, no que diz respeito à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor”. As medidas que restringiram o crédito, adotadas pelo governo, na época, e os elevados custos do dinheiro, como também o aumento da inadimplência, afetaram os varejistas de forma diferenciada.

Quadro 17 - Características do Varejo Brasileiro no Segmento de Alimentos e Estratégias na Década de 1990

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO
A) Produtos alimentícios dispostos em formato <i>self-service</i> e com <i>check-outs</i> de saída;	A) A aquisição empresarial;
B) Elevado número de itens à venda (em média 20 mil);	B) Novas técnicas de <i>marketing</i> ;
C) Cadeias de grande porte (hiper e supermercado) e pequeno porte (mercados de bairro, regionais e lojas de conveniência);	C) Formação de parcerias com indústrias, supermercados, atacadistas e hipermercados;
D) Concentração: 20 maiores empresas dominavam, aproximadamente, 58% do mercado;	D) Adaptação de horários de funcionamento;
E) Ênfase na diferenciação no atendimento ao cliente, marcas próprias com preços mais competitivos;	E) Investimentos em transporte e monitoramento de cargas;
F) Concentração de lojas concorrentes na mesma região;	F) Investimento em marcas próprias;
G) Entrada de grandes competidores globais, que buscaram novos consumidores em mercados emergentes como o Brasil, por causa da saturação dos mercados de origem;	G) Investimento de grandes quantias em Pesquisa de Desenvolvimento;
H) Principais empresas de grande porte: Carrefour, Pão de Açúcar, Sendas, Bom Preço e Real;	H) Investimentos em treinamentos de pessoal;
I) Presença de empresas com vendas diretas, pelo contato direto vendedor-comprador, classificadas em venda domiciliar, venda pessoal e venda porta a porta;	I) Desenvolvimento de nova modalidade comercial, a de utilizar carrinhos e cestas para carregar mercadorias das prateleiras e balcões na saída (<i>self-service</i>).
J) Vendas por Internet foram potenciais concorrentes, mas sem impacto significativo no mercado nacional;	
K) Pouca mão-de-obra especializada; alta rotatividade de empregados.	

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA e CLEPS, 2008, SANTOS e COSTA, 1998.

Pôde ser observado no setor de varejo como um todo que diversas estratégias foram adotadas, com o fortalecimento da cadeia de suprimentos e o uso de tecnologias de informações e comunicações. A estratégia de diversificação se viu presente, para alcançar consumidores de outros nichos e, também, a de especialização na melhoria dos níveis de produtividade em *marketing*, logística e recursos humanos, este último, historicamente, mais deficiente neste setor do que industrial. As empresas melhoraram níveis de eficiência em custos e qualidade, quando procuraram oferecer mais produtos e preços com melhor atendimento.

A maior importância no aspecto logístico refletiu nas atividades do comércio, pela busca de integração, por meio de acordos entre os diversos elos da cadeia de suprimentos (fornecedores, atacadistas, distribuidores e varejistas). Pode ser verificado que o Martins atacadista já estava se reestruturando no início da década de 1990 e, de algum modo, também se beneficiou da estabilidade da moeda, apesar do ambiente de várias alterações.

A internacionalização do segmento de varejo em alimentos no Brasil, conforme Oliveira e Cleps (2008, p. 3), vem, fundamentalmente, pelos investimentos dos varejistas europeus com estratégias agressivas de expansão, a partir de fusões e aquisições de empresas nacionais. Esse processo de concentração se aprofundou nos últimos anos. Ocorreu o crescimento das grandes redes de varejo, o que levou as médias e pequenas também a redefinirem estratégias. Os dois autores explicam o contexto da época:

[...] O que se tem verificado é uma tendência clara de segmentação do mercado, com a expansão do formato hipermercado, com vistas às compras do mês, e o aperfeiçoamento das lojas de vizinhança, para as compras de ‘conveniência’. Isso se dá, inclusive, porque os supermercados de menor porte estão localizados geralmente em áreas próximas ao consumidor.

Foi por essas necessidades, especialmente na busca da eficiência administrativo-operacional e nas negociações com a indústria, que se intensificou o desenvolvimento do “associativismo” por pequenas e médias empresas.

Os mesmos autores destacam que, além dos ganhos de escala, as associações possibilitam a padronização das operações em busca de gerar mais proximidade com o consumidor. Além de permitir a integração com o operador logístico, “[...] essa padronização pode atingir o *layout* das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, os pacotes, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções (OLIVEIRA; CLEPS, 2008, p. 4).

Então, várias redes se formaram por meio do associativismo, em associação de grupos no atacado ou no varejo, sob a mesma bandeira, baseadas no “auto-serviço”. Este conceito tem a finalidade de oferecer ao consumidor mais produtos a menor custo, pela busca de maior poder de compra junto a fornecedores, com centrais que se especializam no processo de compra, em grande quantidade e maiores prazos, aumentando-se a lucratividade.

De acordo com a ABRAS apud Oliveira e Cleps (2008, p. 8), a Associação Brasileira de Supermercados informou que, em 2000, ano de criação da Smart, existiam 60 redes desse tipo. Os dados evidenciam o aumento dessas organizações que acompanharam o crescimento no setor, observado também pela Tabela 1, entre os períodos de 2000 e 2003.

Tabela 1 - Evolução das Redes e Associações de Supermercados, 2000-2003, de Acordo com a ABRAS e SUPERHIPER

TOTAL BRASIL	2000	2001	2002	2003	VARIAÇÃO (%) 2003-2002*
Faturamento Bruto (R\$)	2,0 bilhões	3,0 bilhões	8,2 bilhões	10,15 bilhões	7,9
Número de centrais / redes	60	80	130	150	15
Número de empresas	1.150	1.700	1.900	2.100	11
Número de lojas	1.500	1.800	2.200	2.500	14
Números de <i>check-outs</i>	5000	5.500	10.000	11.800	18
Área em vendas (em m²)	600 mil	830 mil	1.100 mil	1.160 mil	5,0

(*) Variação real – deflacionado pelo IPCA.

Fonte: OLIVEIRA e CLEPS, 2008, p. 9.

Em 2005 havia 150 associações ou redes que respondiam por 13% do faturamento de auto-serviço alimentar, correspondente a R\$ 14,12 bilhões. Segundo Facchini (2006), a bandeira Smart naquele ano:

[...] já se transformou em um negócio tão grande quanto o próprio grupo atacadista mineiro, o maior distribuidor do país. Com 801 lojas espalhadas atualmente por 10 Estados, o ‘sistema’ Smart já fatura algo em torno de R\$ 3 bilhões por ano. Em 2005, as vendas do grupo Martins totalizaram R\$ 2,7 bilhões. [...] foi convertida mais de uma loja por dia para a bandeira Smart em 2005, quando 400 novos estabelecimentos aderiram à marca (VALOR ECONÔMICO).

Em 2007 ocorreu um faturamento aproximado de R\$ 136,6 bilhões por vendas de auto-serviço, segundo a ABRAS (2008). A atividade econômica, os novos modelos de gestão com estratégias de fidelização do cliente e o comportamento mais racional e seletivo do consumidor, dentre outros, contribuíram para este crescimento.

No conceito de associativismo, o Triângulo Mineiro aparece em destaque no cenário nacional com a formação de redes de associações, especialmente grandes atacadistas “[...] como Grupo Martins, maior atacadista da América Latina, o Grupo Peixoto e o União Atacadista-Distribuidor e o Aliança Atacadista”, conforme expõem Oliveira e Cleps (2008, p. 15). Em 2006, entre as cinco maiores redes de associações brasileiras que mais faturaram, de acordo com a ABRAS, duas estão na região, sendo que a primeira, a Smart, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação das Redes e Associações de Negócios, por Faturamento Bruto - 2006

CLASSIFICAÇÃO	RAZÃO SOCIAL	SEDE	NÚMERO DE EMPRESAS FILIADAS	FATURAMENTO BRUTO EM 2005 (R\$)
01	Rede Smart	MG	700	2.592.000.000,00
02	Valor Supermercados	MG	239	774.600.000,00
03	Central de Compras	ES	68	590.323.411,00
04	Unisuper	RG	96	576.910.068,00
05	Rede Super Marca	SP	45	560.000.000,00

Fonte: ABRAS e OLIVEIRA e CLEPS, 2008, p. 15.

O faturamento total desses cinco maiores, na época, foi superior a R\$ 5 bilhões em 2006, aproximadamente 35% do total das redes de auto-serviço. Seguindo essa tendência de supermercados de vizinhança, ainda em 2005, o Wal-Mart iniciou testes no Nordeste brasileiro com a bandeira “Balaio” (FACCHINI, 2006). No período, o Carrefour investiu na instalação das lojas de desconto denominada “%Dia”, enquanto que o Grupo Pão de Açúcar realinhou o Barateiro e está com o “Extra-Bairro”, que seguiu proposta de preços e passou a oferecer marcas líderes para atender a necessidade das classes C, D e E.

Também se observou que o Smart tem grande participação nacional. A quantidade de lojas sob a mesma marca (ver ANEXO VI), que até março, época da pesquisa, de 2008 foi superior a 1.000, se fez presente em mais de 700 cidades na Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e Tocantins (SMART, 2008). Em janeiro de 2009 foi verificado um aumento para 1.256 lojas filiadas presentes em 800 cidades de 16 estados brasileiros (SMART, 2009). Juntam-se ao conjunto o próprio atacadista e um banco, que auxilia na operacionalização dos supermercados, apresentando um alinhamento de estratégias definidas no setor de atuação.

Acrescem ao conjunto uma distribuidora de medicamentos (Farma Service) e a Universidade Martins de Varejo (UMV), que foi implantada em 1990, e ministra cursos de gestão empresarial para os supermercadistas, além de oferecer a capacitação profissional presencial ou à distância a pessoas em todo o país, objetivando as necessidades regionais gerenciais e estratégicas.

Em sua estrutura até o período da pesquisa existiam 27 pólos regionais para a coordenação de diversas atividades gerenciais, de capacitação e estratégicas. Para aderir, o supermercadista não necessita desistir de seu nome que, entre outras razões, não o descaracteriza para enfrentar as grandes cadeias do setor e a concentração dos negócios. Já em meados de 2008, a Smart estava se expandindo para o Mato Grosso do Sul e Pernambuco, passando a atender mais de 35 milhões de consumidores.

5.4 ALGUNS DADOS E INFORMAÇÕES RELEVANTES ORIGINADOS DE QUESTÕES DO CE2

Nesta seção estão apresentados alguns dados e informações encontrados nas respostas da pesquisa do Conjunto de Empresas da Rede Smart, que na tese também denominou-se CE2, que foram destacados por serem significativos para o entendimento dos atributos componentes, que formam o objeto de estudo. Também se utilizou do formato em que citaram-se as questões do instrumento de coleta de dados, referenciadas com a letra “Q” (que significa questão), mais o seu número no questionário; como exemplo, “Q10”, trata-se da décima questão.

No decorrer estão algumas análises preliminares, com essas questões em que serão mencionados os resultados em níveis. Conforme a metodologia enfatiza-se que o Nível Base (NB) é equivalente ao Pólo Negativo que significou a inexistência do atributo questionado, enquanto que o Nível Superior (NS) é equivalente ao Pólo Positivo ou o grau máximo de significância do atributo questionado. Os valores dos níveis intermediários e sua equivalência são encontrados no Apêndice 4.

Com a Q02 buscou-se saber no CE2 qual foi o grau de fidelização em transações comerciais e descobrir o vínculo entre empresas e parceiros. Das respostas encontradas dessa questão, o nível mais baixo foi 1,00, o que significou que houve algum vínculo desse tipo, porém restrito, não sendo maior em épocas de escassez ou excesso de produtos ou serviços ofertados, enquanto que o nível mais alto foi de 5,00, ou seja, o máximo de relacionamento e comprometimento entre os parceiros. Com a média encontrada de 2,4667, pôde ser observado alguns motivos para as empresas independentes do varejo entrarem e continuarem na rede, com conseqüente vínculo entre elas. O primeiro e mais evidente é o aumento do poder de negociação em operações de compra dos produtos que serão vendidos no varejo para o cliente final (o consumidor), porque alcança menores preços, em melhores condições, com produtos de qualidade e bons prazos de entrega e/ou pagamento.

Nesse caso, existem unidades ou pólos que são estruturas regionais da Rede Smart, com profissionais supervisores, negociadores e assistentes de negócios, que operam com o objetivo

de negociar grandes quantidades em conjunto. Os produtos, suas quantidades, preços e fornecedores são decisões conseguidas em um processo que converge para encontros programados de empresários dos supermercados, que ocorrem em reuniões coordenadas pelos profissionais dos pólos regionais.

Outra ação identificada em conjunto, foi a negociação nos pólos, do espaço que os supermercados do CE2 têm na ponta de gôndola, e que oferecem aos fornecedores. A prática é comum nas grandes redes do varejo, em que o produtor, prestador ou fornecedor pagam para exporem seus produtos em lugar privilegiado dentro do estabelecimento. A sua adoção dentro do CE2 foi possível devido à união de interesses e à coordenação dos mesmos.

O mesmo acontece nos espaços promocionais dos jornais dos supermercados, com promoções regionais que foram **patrocinadas** por fornecedores ou indústrias. O valor acumulado correspondente ao pagamento de exposição dos produtos pelos fornecedores foi sistematicamente controlado, revertidos em vantagens aos varejistas.

Essas ações existiram sem contrato formal de médio ou longo prazo entre os supermercados do CE2 e os fornecedores, e se efetivaram nas reuniões das unidades regionais ou pólos do conjunto. Em termos nacionais, há estrutura e profissionais do atacadista principal (Grupo Martins), mas têm a sua base e funcionamento em uma empresa (a Rede Smart Varejos Ltda.), com atuação na coordenação da rede como um todo e gerenciamento dessas transações.

Os empresários de microempresas pesquisados possuíam pouca estrutura e recursos para a negociação de grande porte. Alguns deles afirmaram que, quando o pólo passou a fazê-la em nome da região, sobrou mais tempo para se dedicarem ao atendimento do cliente e, assim, melhorarem seus negócios no corpo a corpo com o consumidor.

Em mais de um terço, esses dirigentes enfatizaram que o fato de operar como uma rede nacional de supermercados contribuiu para que suas empresas fossem reconhecidas pelos clientes como um “grande do varejo”. Ao mesmo tempo, os seus consumidores receberam atendimento mais próximo ou diferenciado não encontrado nos grandes supermercados.

Além disso, os dirigentes do varejo destacaram a existência de serviços que melhoram a gestão de processos e técnicas do varejo, e permitem condições dos supermercados se desenvolverem, oferecidos pela coordenação da rede nacional, por meio de centrais regionais

ou pela universidade do varejo. Também existem profissionais das regionais que dão consultoria às lojas.

Então, os seguintes motivos observados para que os lojistas se vinculassem cada vez mais ao CE1 foram evidenciados: o tempo para dedicação ao cliente local; a presença como rede nacional do varejo; a possibilidade de aprendizado para melhorar processos e técnicas.

Em três empresários de supermercados de pequeno porte, obtiveram-se respostas com o comprometimento no nível 1,00, que conforme se explicou anteriormente significou um grau de fidelização baixo. Nesses casos, foi constatado nos dados brutos que as compras por intermediários, nas respostas da Q5.1, ficaram 70%, 65% e 60% do total, o que significaram os maiores percentuais para a questão entre os respondidos. Na questão 5.2, os percentuais deles em compras de parceiros aliados (especialmente o atacadista) por total ficaram em 8%, 10% e 15%, das quatro menores participações entre as respostas. Os dados evidenciam a coerência entre as respostas para validação, quer dizer, o baixo nível de comprometimento entre os parceiros do conjunto.

Esses três dirigentes afirmaram que adquiriram do atacadista principal, mas fizeram muitos negócios com outros atacadistas que não estão vinculados ao CE1, partindo de listas de cotações. Na visão deles, esses outros atacadistas não foram considerados como intermediários ou, então, foram considerados como intermediários que agregaram oportunidades ou lucratividade para seus negócios, apesar de não terem vínculos de médio ou longo prazo com transações comerciais.

Um dirigente de pequena empresa explicou que as grandes indústrias não queriam atendê-lo, porque ele fazia compras em pouca quantidade. Então ele preferiu adquirir de distribuidores, ainda que estes não estabelecessem outros tipos de compromisso além do pontual; esta empresa teve, portanto, uma estratégia de desviar-se dos pequenos intermediários, mas aceitou outros maiores e externos ao CE2. Essa é uma prática que se originou há muito tempo, por causa das condições conseguidas com os atacadistas, em geral, e devido à pouca estrutura que a pequena empresa de varejo comumente teve para armazenamento e transporte.

Por outro lado, foi observado que duas empresas passaram a fazer negócios com o atacadista e principal aliado da rede, depois que suas empresas entraram no conjunto. Apesar de, nesses casos, ter existido pouco percentual de participação de compra dos parceiros de varejo, conforme os resultados das Q5.1 e Q5.2, a empresa atacadista também passou a ganhar, no

momento em que esses supermercados novos no CE2 passaram a fazer negócios com eles no lugar de outros atacadistas em geral. Nos três casos citados, as empresas faziam parte do conjunto há pelo menos 2 anos. Ainda que elas fizessem negócios com outras empresas, um grau de compromisso foi evidenciado com a integração das mesmas nas práticas do conjunto, pois o vínculo com a rede foi superior a 24 meses.

As Q03 e Q04 são questões que trataram da especialização que agregou valor ao conjunto, em que essa última verificou a possibilidade de terceirização, para se saber o grau de especialização e observar a adequação a competências mínimas necessárias (essenciais).

Foi detectado um caso do menor nível em 1,00 para a Q03, a questão cuja finalidade foi de investigar o grau de especialização entre empresas e parceiros, que agregou valor ao conjunto. O seu nível médio ficou em 3,00, que significou a existência dessa especialização com regular qualidade e alguma dependência de empresas externas ao conjunto para realizá-la.

Em um caso da Q04, em que também se buscou encontrar o grau de especialização, com a pergunta sobre quantos processos e-ou serviços, ou ainda unidades poderiam ser terceirizados sem que prejudicasse a atividade principal, encontrou-se com a aplicação do método o menor nível em 3,00, o que significou que a necessidade de terceirização é baixa. O nível médio da questão ficou em 4,6670, e isso significou um alto grau de especialização no conjunto, em que se verificou a baixa frequência de necessidade de terceirizações em processos e-ou serviços pelas empresas ou parceiros.

Por outro lado, é importante diferenciar o que os empresários lojistas entenderam por especialização, e onde ela esteve. Nas empresas varejistas pesquisadas, o grau de especialização de atendimento ou processos operacionais não foi alto, e isto ficou enfatizado nas entrevistas. Foram, na maioria, micro e pequenas empresas que possuíam limitações de recursos empresariais.

Esses respondentes destacaram que existiu a especialização nas atividades da coordenação de todo conjunto e ações especializadas a partir dos pólos, que foram as unidades coordenadoras da rede nas regiões. Eles enfatizaram as negociações que foram realizadas por pessoal profissional, que trabalharam nessas unidades. Os cursos de capacitação empresarial, seja à distância ou na sede da universidade do varejo, foram os mais mencionados, o que evidenciou que essa especialização esteve na atuação pela estrutura criada pelo atacadista parceiro

principal para atuar na rede, com conhecimento e experiência (*know-how*), na sua capacidade de ensino e métodos de aprendizado.

Os conhecimentos de gestão e tecnologia foram coordenados pelo núcleo de negócios, que tem estrutura própria inclusive, uma empresa específica com a finalidade de atuar na rede, e que nasceu e teve sua geração ao longo do tempo no atacadista parceiro, que desenvolveu projetos para as lojas de todo o país, com o objetivo de suprir necessidades dos varejos independentes, as quais: a padronização e operação, as ações do composto de marketing, o posicionamento junto ao público-alvo regional, entre outras. Com isso, as empresas de varejo têm a possibilidade de acessar ou lançar mão desse conhecimento e implantar projetos de modernização em técnicas e processos de administração específica e adaptada para esse tipo de empresa e para os interesses do conjunto.

A perspectiva da maioria dos empresários de varejo que foram pesquisados foi de que os concorrentes não pararam de evoluir, ao mesmo tempo em que suas empresas são de pequeno e médio porte e estavam, em maioria, nos estágios iniciais de eficiência empresarial; é importante destacar que, conforme a região observou-se nos relatos a variação em níveis de exigência de seus consumidores.

Por exemplo, nas empresas pesquisadas do Vale do Ribeira, no Estado de São Paulo, seus dirigentes apontaram que os consumidores procuram produtos básicos regionais e com preço, sendo que a concorrência direta foi de supermercados de médio porte ou de redes de varejo regionais. Eles não tiveram problemas complexos de logística.

Noutros exemplos, no município de São Paulo, na região do ABC e Santos, esta situação foi mais variável. Dependendo da região, as empresas do conjunto sofreram a concorrência direta das grandes redes de supermercados e das redes regionais, sendo que a cesta de produtos básicos também se alterou. Nesses casos, as dificuldades nos elos transporte-descarregamento-armazenagem foram mais frequentes, por causa de fatores estruturais das metrópoles e dos sistemas reguladores de mercado.

Contudo, as empresas de varejo do conjunto procuraram implantar os conhecimentos especializados, particularmente originados nos pólos e na coordenação nacional. Entretanto, dependeram de suas capacidades ou condições financeiras, operacionais, o posicionamento de mercado e os objetivos pretendidos.

Sobre a troca de experiências, observaram-se três casos em que isso ocorreu de maneira espontânea, entre empresários nas reuniões de pólo regional. Em dois casos as trocas foram sobre o uso de formas de investigação e análise da concorrência na região (*benchmarking*) e em outro, foi pela busca de alternativas para a avaliação de mão-de-obra, levando-se em conta o perfil socioeconômico regional.

Ainda que fossem observados auxílios de informações e experiências trocadas, detectou-se um problema que se contrapôs, e foi apontado pela maioria dos empresários: como os outros participantes da rede a vêem. Verificou-se a existência de uma cultura empresarial muito antiga, mas ainda presente no setor alimentício do varejo, a do ganho imediato e em todas as ocasiões, não oferecendo contrapartida. Disso decorreu desconfiança dos dirigentes com os próprios colegas que fizeram parte no pólo regional.

Outra evidência encontrada na pesquisa foi que nem sempre essas experiências empresariais de parceiros participantes foram aceitas, porque são muito específicas de um negócio, a exemplo de atividades operacionais que se aplicam a uma empresa, mas não a outras. Esse foi um fator que inibiu o avanço na troca de experiências entre eles e o estreitamento das relações entre empresas.

Em termos gerais, as respostas dos dados originais (brutos) percentuais da Q5.1, em que se perguntou do total de fornecedores, qual foi o percentual de transações de compra por intermediários que não agregam valor, ficaram entre 20,00% e 75,00%, com a média em 48,5333%. Na Q5.2, que foi perguntado do total de fornecedores, qual é o percentual de transações de compra das empresas parceiras aliadas, e esses dados brutos foram 8,00% e 40,00%, com a média em 20,1333%.

Depois dos dados serem processados (primeira etapa de codificação apresentada na seção 4.6), encontraram-se os níveis por questão. Conforme já se explicou, destaca-se que na Q5.2 não houve inversão na reordenação (conforme o Apêndice 4), como aconteceu na questão Q5.1, porque se considerou para análise que quanto maior a resposta percentual de compras por parceiros aliados, maior é o vínculo de fornecimento direto com a eliminação de intermediários puros e melhora o nível de fidelidade. Os resultados encontrados dos dados convertidos ficaram entre 0,40 e 2,00, com média de 1,0067 no CE2, o que significou a alta participação de intermediários que não agregam valor pelas transações de compra das empresas do conjunto.

Na Q06 buscou-se investigar sobre o nível de relevância de produto(s) ou serviço(s) fornecido(s) pelas empresas do CE2, o qual poderia ser a capacidade de sobressair em disponibilidade, ou velocidade de acesso, de confiabilidade ou tecnologia, entre outros. A menor resposta obtida dessa questão resultou em um nível codificado de 1,66 com dois respondentes, que nesses casos significou uma posição intermediária com a existência dessa relevância num grau médio. Porém, depois de calculado, a média de suas respostas ficou em 3,4444, o que significou um nível de boa relevância dos produtos ou serviços fornecidos que agregaram valor ao conjunto. A maioria respondeu que existiram empresas no CE2 com boa capacidade de sobressaírem em velocidade de acesso, confiabilidade ou tecnologia, que as deixam mais competitivas. Particularmente, observou-se que o atacadista aliado está numa perspectiva de âncora nos negócios no conjunto.

A universidade do varejo foi destacada pelos dirigentes das empresas varejistas como importante organização para o conjunto, que agregou valor. Por outro lado, houve resistências com três desses respondentes sobre a busca de cursos por essa instituição. No entanto isso não se deveu às falhas ou problemas com a instituição. Observou-se, nesses casos, um pensamento inadequado desses dirigentes, que essa universidade foi criada para as necessidades do atacadista em si e seus clientes em geral, ou seja, sem a finalidade de atender a Rede Smart. Com isso verifica-se que nesses casos, a mentalidade empresarial uma característica pela exigência da exclusividade da universidade do varejo, voltada somente para a rede, porque os dirigentes afirmaram que essa exclusividade não ocorreu e eles não se sentiram valorizados e, conseqüentemente, distanciaram-se dos programas da instituição.

O banco do CE2 foi apontado por vários respondentes como sendo uma empresa importante para o conjunto, por oferecer segurança financeira, confiabilidade aos empresários e proporcionar condições potenciais de fidelizar os seus clientes pelo programa do cartão de crédito. No entanto, houve indícios de que o vínculo com essa instituição financeira e as empresas independentes do conjunto não foi forte.

No caso dos cartões de crédito do banco parceiro, houve apontamentos dos respondentes no que se refere ao valor de limite de crédito disponibilizado aos consumidores, por ter sido considerado pequeno, inferior a uma cesta básica. Apesar disso, alguns deles justificaram o banco, o qual precisa ter um histórico do consumidor ao longo do tempo para dispor de mais crédito. Outro obstáculo ao uso do cartão de crédito pelos consumidores foi apontado por alguns varejistas, que foi a burocracia imposta pela necessidade de segurança justificada pelo

banco. Contudo, os respondentes destacaram que esses obstáculos, que inibem as vendas por cartão da rede e conseqüentemente o programa de fidelização, estão sendo estudados para serem vencidos.

Na Q07 perguntou-se quantas empresas com tipo de negócio relevante ou significativo que agregaria valor ao conjunto, onde se constataram respostas que variaram entre nenhuma e dez empresas, com opiniões muito distintas. Isto revelou visões diferentes dos respondentes. O nível médio codificado e resultante da participação de negócios ficou em 2,67 e indicou que há necessidade de negócios relevantes para adicionar àqueles já significativos para o conjunto.

Houve cinco dirigentes de empresas do varejo, que, por exemplo, sugeriram a entrada de uma empresa especializada em tecnologia de informação, para padronizar os sistemas operacionais, controle de pessoal (mão-de-obra) e especialmente de venda no balcão, ou seja, a padronização de sistema informacional de gestão empresarial, que serviria também para auxiliar na troca de informações entre negócios. No entanto, alguns levantaram a desvantagem ou o risco dessas informações dos negócios, depois de integrados, caírem em mãos de terceiros ou concorrentes.

Outros dois empresários de supermercados do Estado de São Paulo argumentaram que seriam necessárias duas empresas de âmbito regional, que complementassem o atacadista, o banco e a universidade. Uma empresa frigorífica e outra no segmento de hortifrutigranjeiros, para darem mais competitividade ao lojista em sua atuação na região, em substituição aos fornecedores atuais.

A proposta é que essas empresas atuariam especialmente junto aos dias promocionais dos produtos, que é algo já padronizado, e permitiria atender o consumidor com qualidade e preço, restando para o lojista mais recursos para fidelizá-lo. O setor do açougue foi apontado pelos varejistas como um dos mais dependentes de mão-de-obra dentro da loja, sendo que o de hortifrutigranjeiros dependentes de qualidade de origem do produto. Esses são apontados como setores críticos para os negócios.

Nesse sentido, houve uma iniciativa para eliminar a compra de fornecedores hortifrutigranjeiros que estavam estabelecidos nas centrais de abastecimento da Baixada Santista, e trazer empresa mais relevante em termos competitivos. Um dos supermercados de médio porte do conjunto passou a adquirir produtos desse segmento, com melhor qualidade, menor custo e diretamente de um grande produtor.

Esse produtor-fornecedor, tendo armazenagem e distribuição própria, entregava os produtos do campo diretamente à loja, sem intermediários tradicionais. Os acondicionamentos e embalagens de lotes recebidos estavam adaptados ao pedido da loja e os produtos ficavam mais duráveis e vistosos para o consumidor final, e ainda com preço mais baixo que os demais. Um ganho triplo, porque o supermercado podia oferecer o produto por mais tempo na gôndola sem perecer, com menor perda e melhor preço, se comparado àquele que recebia normalmente. O resultado desse acordo, segundo o dirigente, foi o aumento da lucratividade dos negócios.

Nos relatos, o empresário desse supermercado indicou o mesmo produtor-fornecedor a outro colega do varejo do CE2, situado na mesma região. Havia, nesse caso, evidente boa vontade do dirigente do supermercado de médio tamanho em passar informações ao colega com empresa de menor tamanho do conjunto. Assim, esse último também passou a fazer negócios com o mesmo produtor-fornecedor, eliminando os intermediários, o que já estava ocorrendo há quase um ano.

Depois, esse produtor-fornecedor foi convidado pelos empresários para fazer parte das reuniões do pólo, com vistas a atenderem a região. Contudo as transações com demais empresas participantes do pólo não evoluíram. De um lado, o problema do produtor-fornecedor, que precisava de volume para atendê-las e, de outro, essas empresas não se comprometeram suficientemente para unir em torno deles. Um empresário da região argumentou o seguinte: “a administração da rede precisa bater firme nos afiliados para passar a comprar desses produtores e, assim, conseguirmos todos ganhar”. Nessa circunstância foi observado que de fato, houve pouca iniciativa de mais empresários varejistas para reunir um grupo que criasse um volume mínimo para as operações do produtor-fornecedor.

Portanto, essas foram evidências do dilema da liberdade dos membros para negociarem com quaisquer fornecedores *versus* o maior comprometimento para agirem em conjunto na obtenção de negócios significativos.

Em termos de governança, ou ausência dela, o fato das regras do CE2 deixarem as empresas do varejo livres para negociarem com quaisquer fornecedores tem funcionado como motivo ou estratégia para não levar à saída dos mesmos do conjunto. Isso pode ser explicado pelas características e o ambiente do setor em si.

Em uma visão ampla do conjunto, as evidências nos relatos foram de que a cultura empresarial desse meio está apoiada historicamente, e até os dias de hoje, nas negociações do tipo que “somente um ganha”. Um empresário entrevistado afirmou: “Eu estou na rede para ganhar ou tirar alguma coisa, e não para colocar”. Esse é um dos motivos que o atual estágio é delicado em condições de evolução na cooperação e integração dos negócios.

A independência de possibilidade de transações comerciais a livre escolha, diante das características dos negócios do setor, oferece a perspectiva de continuidade na rede e de fidelização interna, mas a longo prazo.

Por outro lado, verificou-se que, da parte dos respondentes na direção ou coordenação operacional de toda a rede, esse é um fator que exige muito dispêndio de energia e recursos deles, no sentido de trabalhar ou direcionar os interesses de todo o conjunto. Nas reuniões dos pólos em comitês emergiram as características próprias do ramo, principalmente por proporcionarem negociações de diversas naturezas, onde a indústria, em geral, utiliza-se de suas capacidades para pegar a sua fatia. Os varejistas estão num outro elo participando de uma relação de forças, entre a indústria, os intermediários, os grandes fornecedores e a própria rede em si pelo CE2.

Um entrevistado da área de coordenação de todo conjunto explicou: “Nós tentamos organizar para que todos trabalhem como se fosse uma rede, na direção de união para os negócios e na implantação de tecnologias, mas boa parte dos empresários não tem a noção de competir juntos. A dificuldade também é de cultura empresarial.”

Em certa ocasião, um curso que seria ministrado pelo núcleo da coordenação, não foi viabilizado, pois não houve espírito de cooperação. O dirigente, então, argumentou em conversas com os empresários: “Porque vocês não estão se juntando com os afiliados que estão próximos de você, ou com todos os afiliados da região, para fazer o treinamento pela universidade”. Muitos dos empresários compreendem esse espírito cooperativo, mas não conseguem colocá-lo em prática.

Na investigação da agilidade na substituição de empresas para a maior competitividade, em Q08, observam-se respostas que batem no NB e NS, quer dizer, as quantidades variaram entre 5 ou mais empresas substituídas e nenhuma. Nessa questão, o nível médio de 3,2000 indicou que a substituição não foi freqüente porque não havia necessidade. Deve-se destacar que,

nessa resposta, os dirigentes consideraram os parceiros aliados do conjunto para responder quantos foram substituídos.

Por outro lado, foi verificado que a indústria, os fornecedores e os intermediários comuns, que se comprometeram apenas pontualmente com os empresários, mesmo que negociaram diretamente com o pólo regional, alcançaram uma quantidade enorme (de várias dezenas) de substituições para as empresas do conjunto. As razões dessas substituições foram justificadas por falta de cumprimento das condições acertadas em negócios. Ficou destacado que a cultura do setor e a falta de vínculos entre fornecedor-distribuidor e varejista, foram fatores que contribuíram para a alta rotatividade de empresas desse tipo substituídas.

Então, entre as respostas encontradas, foi preciso diferenciar a substituição de empresas parceiras do conjunto das outras que somente fizeram transações comerciais esporádicas.

Em termos de ação conjunta entre as empresas aliadas, houve exemplos em que as unidades regionais da rede (pólos) tentaram agir para bloquear negócios com determinados fornecedores, que foram empresas que não atenderam as exigências do conjunto.

O mesmo ocorreu com distribuidores regionais das indústrias que não cumpriram acordo de suas matrizes com o CE2. Em alguns casos, essa ação foi bem sucedida. Nos casos em que não foi, verificou-se, principalmente, que a indústria detinha uma marca conhecida e desejada pelo consumidor e, na prática, essa marca teve força suficiente para superar esse bloqueio imposto pelo CE2, quando algumas pequenas empresas do conjunto logo cederam, quebrando-se a união inicial.

Na Q09, em que se perguntou o tempo médio de substituição das empresas, quando aliadas do conjunto, encontrou-se nas respostas que levou menos de 30 dias, condizente com a realidade do setor.

Na Q10, que tratou da ocorrência de deficiências ou falha que influenciaram para o consumidor final, a melhor resposta foi que ocorreu de 1 a 5 vezes no período (episódica), com um respondente, ficando constatado que as falhas existem, nos diversos motivos já apontados. Em três empresas, os dirigentes afirmaram que essa frequência é alta, tendo ocorrido, ao menos, 3 vezes por mês no período da faixa de pesquisa.

Também se verificou um desalinhamento de quantidade e de prazos, principalmente da parte dos fornecedores que não têm compromisso com o conjunto e que utilizam lotes de carga

fechados para fazer entregas aos supermercados. Uma das razões que isso aconteceu foi porque os pedidos foram colocados nos fornecedores, mas não se adequaram à região, no sentido de criar logística para eficiência no atendimento às empresas do CE2, pois eles não tiveram compromisso com elas.

Um dos empresários de pequeno supermercado exemplifica: “Acontece que em uma carga de fornecedor com 2.000 caixas de produtos, eu tenho no meio 50 caixas de pedido. O fornecedor fica esperando que dê a carga total entre os clientes dele, para entregar o meu pedido. Outra coisa, se ele tiver 2.000 caixas pedidas e conseqüente carga completa, ele não vai colocar mais as 50 caixas que pedi. Então o fornecedor precisa formar vários lotes de carga para que o meu pedido entre”. Por outro lado, da perspectiva dos fornecedores, houveram casos de promessas de pedidos pelos supermercados, mas esses, de fato, não se efetivaram, o que trouxe menos segurança aos fornecedores e fizeram eles tomarem decisões por grandes volume de pedidos, que foram originados em empresas maiores e mais confiáveis.

No entanto, esse problema foi minimizado e compartilhado, quando os negócios foram entre os supermercados e o atacadista principal aliado do CE2. Esse último utilizou a estrutura de logística, pelos canais de distribuição que tinha na prioridade aos integrantes do conjunto. Houve mais integração com esses últimos, pelos canais de comunicações internos, desenvolvidos entre eles. Os empresários de supermercados de Minas Gerais destacaram que, em um período de promoções nas lojas, às vezes conseguiram vender 10 vezes o que eles têm condições de armazenar, e essa deficiência de armazenamento foi suprida pela estrutura e logística do atacadista principal parceiro.

A introdução de inovações em processos de gestão foi ressaltada por todos os entrevistados. No resultado do nível médio da Q11, a questão em que isso foi investigado, a maioria respondeu que existiram novas maneiras de trabalhar entre a empresa e ao menos um parceiro do conjunto. Introduziram-se, principalmente, ferramentas e conhecimento de gestão para lojas do varejo, desenvolvidas pelo atacadista e a coordenação geral que administra o CE2.

Dentre as principais foram a padronização técnica das lojas, a gerência de processos de operação, mão-de-obra no varejo e o posicionamento no mercado de atuação. Entre alguns exemplos estão as fachadas, *lay-out* e iluminação, identidade e comunicação visual, métodos de avaliação de pessoal e controle gerencial, adequamento e composto da cesta de produtos e

promoções ao público-alvo. Ficou evidente entre a maioria dos respondentes da questão que a busca dessas inovações foi constante e foram implementadas na empresa para não “ficar de fora”, para acompanhar o que a concorrência fez ou o que a coordenação regional buscou como padrão.

O nível médio da Q12, em que se perguntou sobre o grau de adoção ou atualização de novas tecnologias, ficou em 3,3333 que significou um esforço coordenado para implantá-las de modo integrado, e apresentou um resultado compatível com a maioria das respostas, pois o menor nível encontrado foi 2,00 de apenas um respondente. Sendo assim, observou-se a introdução de novas tecnologias entre duas ou mais empresas do conjunto. Houve muita disparidade na introdução de tecnologias, especialmente de auto-serviço e balcão. Algumas empresas avançaram em sistemas de informações próprios, enquanto que outras realizaram apenas o controle de caixa em planilhas eletrônicas.

Recentemente houve um esforço coordenado para introduzirem tecnologias de transferência eletrônicas de transações de venda no balcão, de maneira integrada e automatizada com o banco parceiro e/ou outras instituições de crédito, como as administradoras dos cartões Visa® e Mastercard® ⁴⁴. No Estado de Minas Gerais, foi observado pelo pesquisador um sistema eletrônico de transações no balcão em fase de implantação, quando uma loja com quatro caixas de saída realizou transações via satélite. Os proprietários da empresa monitoraram de seu pequeno escritório todas as transações em operação nos caixas de pagamento. Um deles destacou: “Com esse sistema, além de conseguir a autorização automática das grandes administradoras de cartão no momento da venda, evitam-se furtos de mercadorias por pessoas que eram forçadas a saírem do caixa para outro balcão, aquele que estavam os aparelhos que autorizavam os cartões. O custo desse sistema ficou diluído e viável para nossa empresa, porque foi negociado pela rede a um valor dez vezes menor do que pagaríamos normalmente”. Estimou-se que mais de 20% das lojas de todo CE2 dentro do período pesquisado já estariam com esse sistema funcionando.

Também, verificou-se um sistema interno de rede de dados dedicada, com o funcionamento por Intranet (sítios de acesso privado e restrito na Internet), administrado pela empresa coordenadora do CE2, com informações do acompanhamento dos negócios no conjunto, as

⁴⁴ Marcas Registradas.

quais são de acordos e operações, além das posições de fornecedores em negociações, entre outros.

Ainda, os respondentes alocados na gerência e coordenação empresarial do CE2 argumentaram que estão à disposição sistemas de informações, mas têm encontrado muita resistência para implantá-los nos pequenos varejos. Especificamente, existe um programa para a gestão e informatização de loja que é implementado por consultores, no que se refere à categorização de produtos, para fazer controle de estoque e fluxos financeiros, aprendizagem de pessoal em atendimento, operação e trabalho, entre outros.

Ficou evidenciado que a introdução de inovações e tecnologia se originou, principalmente, na coordenação da rede, por meio da empresa que está diretamente ligada à sua organização ou pelo atacadista parceiro principal. Entretanto, as empresas foram, na maioria, de pequeno porte e, muitas vezes, com estrutura mínima de funcionamento ou, ainda, especialmente nos setores críticos como higiene, limpeza e segurança da loja.

Foram seis empresários de pequenas empresas do varejo que afirmaram utilizarem menos da metade do que esteve à disposição em modernização para o CE2. De modo geral, os empresários têm aplicado novas técnicas e processos, de acordo com suas limitações. Quando as aplicadas, houve freqüente priorização para o uso de fins operacionais e não para fins gerenciais.

No que se refere às outras situações de compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, perguntados entre as questões Q13.1 e Q18.8, apresentam-se os dados mais significativos no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Freqüências Mínima, Máxima e Média das Respostas sobre Situações Diretas de Compartilhamento de Riscos, Investimentos ou Lucros no CE2

Em termos de pólos regionais, respondentes da coordenação de todo o CE2 destacaram que as unidades se subdividem, principalmente, por critérios mercadológicos, de necessidades de demanda pelo consumidor captada pelos varejistas e oferta apresentada pelo atacadista parceiro.

No passo que estão em função das promoções em diversas mídias (jornais de campanha, rádio, televisão, carros ou até bicicletas com auto-falantes, entre outras), a divisão dos pólos seguiu um critério estratégico: aquele da melhor formação para competir regionalmente, considerando-se as diversidades de produtos, de perfil de consumidores, de diferenças culturais regionais e condições de logística integrada. A quantidade de lojas que fazem parte de um pólo e o volume de giro também influenciou na sua estrutura.

É importante destacar que, apesar de fazerem parte de um conjunto que tem uma marca de rede varejista de supermercados nacional, foi identificado que as empresas estão nos passos iniciais para a promoção das lojas parceiras, no sentido de indicar lojas ou os pontos de vendas como propaganda, ainda que informalmente.

Os concorrentes do conjunto do ramo de varejo foram identificados em todos os níveis de tamanho, qualidade e abrangência.

6 RESULTADOS E ANÁLISES DOS FENÔMENOS EM ESCALA FUZZY

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados depois do tratamento de dados e processo estatístico, bem como as suas análises. Também estão as representações gráficas, em termos matemáticos, de comportamentos dos conjuntos de empresas pelos atributos componentes de Rede Empresarial de Negócios orientada por estratégia (RENE), possibilitados pela metodologia.

Está dividido em três seções: a primeira, com o conteúdo do conjunto de empresas do Café do Cerrado (CE1), acompanhada de considerações adicionais em uma subseção; a segunda, com o conteúdo do conjunto de empresas do Smart (CE2), também acompanhada de uma subseção com considerações adicionais; a terceira e última seção, estão resultados dos dois conjuntos consolidados e as análises das hipóteses.

Após os processos metodológicos que se finalizaram com as aplicações da técnica Mudge (CSILAGE, 1996), de comparação da importância de questões para efeitos multiplicadores e a construção de matriz contingencial de hipóteses por questões e respondentes, encontraram-se os resultados dos níveis médios por fenômenos nas hipóteses, acompanhados dos intervalos de confiança em cálculos do intervalo inferior e superior. Enfatiza-se que os dados do intervalo inferior e do superior estão calculados com base em fórmula apresentada na seção 4.7. O quadro de relações de questões por hipóteses, as matrizes de comparação par a par, com a escala de relação semântica, e a contingencial estão nos Apêndices 5.1, 5.2, e 6.

As Redes Empresariais de Negócios orientadas por estratégia (RENE) estão situadas em campos de conhecimentos transdisciplinares, nas áreas administrativa, econômica, social e cultural, entre outros, e implicam em múltiplos critérios e interpretações dos respondentes nos questionamentos realizados. Então, ocorrem diferentes processos individuais de avaliação dos respondentes, incorrendo julgamentos empregados, muitas vezes subjetivos.

Das metodologias adotadas no estudo, estão a Modelagem Experimental aplicada ao conceito de multicritérios (MCDA) com multidecisores, e buscou-se aproximar as interpretações das opiniões dos entrevistados utilizando-se da Lógica Fuzzy no trato variáveis qualitativas. Essas abordagens também foram consideradas por não existir um padrão anterior para comparação

dos atributos, na medida em que o estudo é inovador, e existirem distintas qualificações por meio de graduações nas respostas.

Destaca-se, também, que os conceitos de RENE estão modelados em um contexto de mudanças ao longo do tempo, em um processo de evolução ou de involução, conforme destacam Zaccarelli *et al.* (2008). Dessa maneira, admitiu-se que existem em domínios de incerteza que são de natureza fuzzy, por suas relações de causa-efeito não determinísticas.

Dessa maneira, enfatiza-se que, no campo da Administração, mais importante que os resultados numéricos em si são observar e analisar o comportamento dos conjuntos empresariais, pois esses se originaram no conhecimento das pessoas que são dirigentes, que vivenciam e participam com suas empresas nos conjuntos. Aspectos desse comportamento estão representados nos fenômenos que geraram as hipóteses, discutidos neste capítulo. Juntaram-se a isto observações explicativas do pesquisador sobre os comportamentos em cada hipótese.

Para simplificar a descrição das análises sobre os efeitos de RENE relacionados às hipóteses, eles serão apresentados nas denominações genéricas, que foram adotadas nas Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos, na seção 2.3, particularmente no Quadro 1.

6.1 RESULTADOS E ANÁLISES DO CONJUNTO CAFÉ DO CERRADO (CE1)

Os resultados e análises a seguir são do conjunto Café do Cerrado (CE1). No Gráfico 4, os resultados oferecem as posições entre a escala padrão de NB e NS da pesquisa, que variam de zero a cinco, para cada hipótese, onde pode-se observar o comportamento em termos matemáticos do Conjunto Empresarial 1 (CE1) nos atributos componentes de RENE.

Gráfico 4 - Resultados de Questões Agrupadas por Hipóteses com Efeitos Multiplicadores no CE1
Nível de Significância em 5%.

Nota. Os dados apresentados nos pontos do gráfico se referem às médias das hipóteses.

A partir desse ponto, todas as hipóteses discutidas do CE1 se referem àquelas apresentadas no Gráfico 4. Com esse registro, dispensaram-se as citações ou nominações desse gráfico na contextualização que se segue. Serão encontradas considerações da hipótese nula e algumas vezes da hipótese alternativa.

Em H.1, referiu-se à geração do efeito, genericamente denominado nas definições teóricas e operacionais dos conceitos (seção 2.3) de “**fidelização**”.

O desvio-padrão encontrado de 0,2289 permitiu considerar que o resultado médio é representativo da maioria das respostas, pois significou que os reconhecimentos dos entrevistados, estão ajustados. A média encontrada em 1,6176 apresenta a tendência de como as diferentes pessoas reconheceram o CE1. O intervalo inferior em 1,5312 e o superior, em 1,7039, representam a faixa onde circulam esses reconhecimentos.

A média significou que o CE1 tem a posição fuzzy de 1,6176 dentro do escopo da escala utilizada entre zero e cinco, que são Nível Base (NB) e Nível Superior(NS), respectivamente, para o efeito “**fidelização**”.

Observação: Essa posição pode ser entendida como a existência de vínculos entre empresas reconhecidas por serem parceiras, em comprometimentos de transações comerciais com durações de curtos e médios prazos, mas sem exclusividade de compromissos de negócios. Ainda que se observem indícios de fidelização, verifica-se estar mais próxima da hipótese nula H0.1 do que da hipótese alternativa H1.1. Foram identificados vínculos de comprometimento que variaram em grau de intensidade, entre os diferentes segmentos de negócios do CE1, conforme já exposto nas seções anteriores.

Há, portanto, evidências de que existem vários tipos ou categorias do efeito “**fidelização**” dentro do conjunto empresarial. Por conseguinte, pode-se considerar que, para estudos futuros, será necessário qualificar mais precisamente o constructo da fidelização para que se possam identificar variâncias entre os negócios e as negociações que se realizam na RENE e avançar no entendimento desse fenômeno.

Em H.2, referiu-se à geração do efeito, genericamente denominado de “**especialização**”. O desvio-padrão em 0,9013 permite observar a heterogeneidade entre as respostas. A faixa de circulação dos intervalos inferior e superior, que foi de 3,3012 e 3,9812.

Observação: Essa posição do CE1 está mais distante da hipótese nula H0.2 e próxima da hipótese alternativa H1.2. Ainda que se considere o intervalo inferior, ele está acima do nível três, que pode ser entendido pela existência da especialização que agregou algum diferencial entre as empresas, mas com dependência variável de outros para realizá-la.

O H.3 referiu-se à geração efeito “**compra direta**”, obtendo-se a média de 2,9738. O desvio-padrão em 0,4652 permite considerar que as respostas estavam ajustadas, com um intervalo inferior de 2,7983 e superior de 3,1492. A faixa em que circula a maioria dessas respostas está em torno de nível três.

Observação: Nessa posição, entende-se que existe um bom grau da relação de compra direta de insumos, em transações comerciais significativas com os parceiros ou com os intermediários que agregam valor aos parceiros, possibilitando ajustes entre empresas que favorecem relações de trocas. No entanto, há indícios de que esse nível positivo pode ser explicado pelas buscas na redução de custos ou necessidades de curto prazo empresariais, enquanto que ocorreu menor integração nos processos transacionais entre empresas, além da permissão de entrada de empresas intermediárias que não agregam valor, também chamados

de “intermediários puros”. A posição fuzzy está mais distante da hipótese nula H0.3 e próxima da hipótese alternativa H1.3.

A H.4 referiu-se à geração de efeito “**negócios significativos**”. O desvio-padrão, em 0,6703, permite considerar que as respostas não são homogêneas, com a média de 4,1242, e os intervalos inferior e superior em 3,8714 e 4,3771, respectivamente. A posição fuzzy acima de quatro, dentro da escala utilizada entre zero e cinco no conceito “**negócios significativos**”, indica a tendência de aproximação da hipótese alternativa H1.4, em contraposição à hipótese nula H0.4.

Observação: As respostas, ainda que heterogêneas, posicionaram os resultados aproximados no nível de quatro, o qual se entende que existem empresas ou organizações relevantes ou otimamente significativas que contribuíram para o CE1 estar mais competitivo. Foram verificadas indicações de que ainda há lacunas que possibilitariam novos entrantes no conjunto e que poderiam aumentar a competitividade.

Em H.5, referiu-se à geração do efeito “**substituição seletiva**”. Com média de 4,8760, essa posição é muito próxima do NS e significou que há efetiva ocorrência de rapidez na substituição de empresas que prejudicam o conjunto ou o produto final por outras mais eficientes. O desvio-padrão em 0,3595 evidenciou algum ajuste entre as opiniões dos dirigentes entrevistados nas questões que constituem a hipótese. Os resultados indicam uma tendência para a não aceitação da hipótese nula H0.5.

Observação: No resultado do desvio-padrão merecem observar opiniões aproximadas nas questões que constituem a hipótese, mas para o seu entendimento não significa que as empresas são ágeis em substituir todas as empresas reconhecidamente ineficientes ou aquelas que prejudicam a competitividade. As explicações nas entrevistas indicaram que, quando esse tipo de empresa foi selecionado como possível a sair do conjunto, e saiu, houve rapidez para substituí-la, recompondo o conjunto com outra. Ainda assim, nos questionamentos, a maioria dos respondentes avaliou que o conjunto competiu com a concorrência de igual para igual, mas não estava vencendo a competição. Destaca-se capacidade competitiva do conjunto, podendo-se apontar para níveis razoáveis de exigência da eficiência que, nesse caso, repercutiu na seleção e volume de substituição de suas empresas. Em outros termos, na medida em que o CE1 fique mais competitivo, isto poderá repercutir na seletividade e

rotatividade das empresas participantes. Contudo existiram algumas empresas que são ineficientes, mas não podem ser substituídas.

Na H.6, referiu-se à geração do efeito “**homogeneização de fluxos**”, que obteve média de 4,2222. O desvio-padrão em 0,8006 apresenta heterogeneidade entre as respostas. A distribuição do intervalo inferior e superior ficaram em 3,9202 e 4,5242. Pode ser observado que a maioria das respostas circulam em torno da posição quatro, na escala de zero a cinco, muito distante da hipótese nula H0.6 e em tendência de aceitar a hipótese H1.6.

Observação: Na posição fuzzy encontrada, pode-se entender que existiu um ótimo balanceamento entre fluxos físicos de produtos ou serviços entre as empresas. No entanto, houve indícios nos relatos dos entrevistados de que os canais de informações dos negócios empresariais não estavam equalizados e se apresentaram como uma das principais causas de inibição da melhoria de homogeneização dos fluxos entre as empresas.

Em H.7, referiu-se à geração do efeito “**inovações**”. A média 3,4074 é uma posição que está mais distante da hipótese H0.7 e destaca a tendência de rejeitá-la. As disparidades de opiniões foi evidenciada pelo alto desvio-padrão de 1,0099, com faixa de circulação dessas opiniões entre 3,0265 (intervalo inferior) e 3,7884 (intervalo superior).

Ainda que se considere o intervalo inferior por causa dessa variabilidade dessas opiniões, o resultado está mais próximo da hipótese alternativa H1.7 do que da hipótese nula H0.7.

Observação: Os resultados podem ser entendidos pela capacidade de serem introduzidas novas maneiras de trabalhar em níveis variáveis, seja nos processos, procedimentos ou práticas nas competências desenvolvidas dentro do conjunto, que alinham vários parceiros. Verificaram-se respostas indicando que ocorreu de maneira natural (por inércia) ou coordenada em vários momentos do período pesquisado. Entre as respostas, destaca-se que não estão ajustadas particularmente quando observados os segmentos internos da cadeia de negócios do CE1.

Na H.8 referiu-se à geração do efeito “**novas tecnologias**”. A média obtida foi de 3,3704; o desvio-padrão em 0,7917 representa que as respostas não estão ajustadas. O intervalo inferior em 3,0717 e o superior em 3,6690 oferece condições de aceitar que o efeito “novas tecnologias” é predominante acima do nível três e abaixo do nível quatro e indicam, juntamente com posição fuzzy, a tendência contrária à hipótese nula H0.8.

Observação: Nesse caso, poder-se-ia entender que novas tecnologias foram introduzidas de maneira integrada para várias empresas com alguns resultados identificados. Porém verificou-se a menor uniformidade entre os conceitos dos respondentes, evidenciado pelo desvio-padrão, principalmente no reconhecimento pelos dirigentes da importância dos resultados alcançados entre as empresas em decorrência das inovações tecnológicas.

Na H.9, referiu-se à geração de efeito “**compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**”. O desvio-padrão, em 0,1970, permitiu considerar a homogeneidade das respostas da maioria, pela baixa variabilidade. A média encontrada de 0,2785 e os intervalos inferior em 0,2042 e superior em 0,3528 indicam que há consenso dos respondentes em reconhecerem que há poucas ações diretas que compartilham investimentos, riscos e lucros. Esse resultado é indicativo predominante para o aceite da hipótese nula H0.9, ou seja, que o “**compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**” aconteceram em situações tão pontuais e com frequência esporádica, que não consideráveis.

Observação: Os dados coletados por questões diretas, objetivas e quantitativas representaram uma tendência. A maioria dos respondentes não identificou as oito possíveis situações estimuladas no questionário ou outras que pudessem acontecer e evidenciou pouca intensidade de integração entre negócios. Observaram-se casos episódicos de organizações, investindo ou financiando outra do conjunto, efetivadas pela liderança de algumas pessoas. As poucas vezes com essas situações são indícios de que a governança supra-empresarial não é efetiva ou comum quando observado o compartilhamento explícito.

Na H.10, referiu-se à geração do efeito “**estratégia de rede**”. A média ficou em 2,6214 com o desvio-padrão de 0,3637 e indicou que as respostas estavam relativamente ajustadas nas questões que correspondem à essa hipótese. Pode-se observar os intervalos inferior e superior, próximos da média com 2,4842 e 2,7585, respectivamente.

Observação: Dentro da faixa que circula a maioria das respostas não se tem segurança para indicar a aproximação ou não da hipótese nula H0.10, porque gira na faixa intermediária da escala fuzzy, entre NB (zero) e NS (cinco). Esse resultado pode ser entendido pelos indicativos de ações estratégias no mercado de atuação que buscam melhorar os relacionamentos e melhorar a competitividade. Houve ações mercadológicas em conjunto e destacam-se a presença de elementos de identidade própria na atuação diante do mercado, por

meio da marca, da certificação e rastreabilidade, e de programas de atuação conjunta em marketing, além de ferramentas que buscaram unir e capacitar empresas e o CE1.

Apesar de se observar comprometimento entre organizações em alguns momentos críticos no mercado, o vínculo entre as empresas não foi sustentável para resultados mais efetivos ou de longo prazo. Há indicativos de governança supra-empresarial e presença de “**estratégia de rede**”, mas que está em evolução, com espaço para se desenvolver.

Em H.11, referiu-se ao “**efeito rede**” na busca da presença de cinco ou mais efeitos do Modelo Conceitual Teórico Preliminar, que também são levantados individualmente nas hipóteses anteriores.

O desvio-padrão foi de 0,1672 e representou a homogeneidade entre as respostas e consenso entre os respondentes. A faixa entre intervalo inferior em 2,2829 e superior em 2,4091 esteve bem próxima da média em 2,3460, que significou a posição fuzzy da hipótese. Com isso, evidenciou a posição um aproximada da hipótese nula H0.11.

Observação: Se considerar todas as hipóteses com posições próximas ou superiores ao grau 3,00, estarão os seguintes efeitos pela denominação genérica: a) especialização; b) compra direta; c) negócios significativos; d) substituição seletiva; e) homogeneização de fluxos; f) inovações; g) novas tecnologias. Então observa-se que existem sete efeitos com graduação predominante na escala fuzzy. Pode-se verificar um contraste entre eles e os três efeitos com baixa graduação, que foram a “fidelização”, o “compartilhamento de investimentos, riscos e lucros” e a “governança supra-empresarial”. Estes últimos, apesar de estarem em quantidade menor, têm alto fator de impacto qualitativo na hipótese do “**efeito rede**”, explicando um resultado intermediário. Entendeu-se que o CE1, no momento do período pesquisado, está nos primeiros estágios de evolução em que se torna uma RENE.

A H.12 se referiu à “**governança supra-empresarial**” do conjunto de empresas que está sendo avaliada em todos os efeitos, mas principalmente naqueles que estão presentes nas questões que respondem às hipóteses de H.6 a H.10.

O desvio-padrão ficou em 0,2318, sendo que média foi 1,7403 e os intervalos inferior e superior em 1,6529 e 1,8277, respectivamente. As opiniões dos dirigentes quanto às questões relacionadas à governança que constituíram a hipótese estão ajustadas entre si, pois se observou no desvio-padrão a homogeneidade das respostas.

Observação: A posição fuzzy do CE1 em média menor do que dois pode ser entendida com a observação da existência de ações e presença de coordenação indireta por interesses em comum (já observadas anteriormente), mas em baixa medida. Portanto, ela não está efetiva no CE1 e sua posição está mais próxima da hipótese nula H0.12 do que da alternativa H1.12. Entende-se que esse resultado está de acordo com a análise da hipótese anterior sobre a geração do “efeito rede”, mas as posições de efeitos importantes para a governança supra-empresarial impactaram no resultado, o que levou a considerar que ela (a governança) ainda está por se desenvolver para que se torne efetiva.

6.1.1 Considerações adicionais sobre o CE1

Verificou-se que muitas ações para dirigir os negócios no CE1 foram decididas nas reuniões dos conselhos por membros do CE1. Essas reuniões foram realizadas periodicamente e estiveram organizadas por um modelo que foi estruturado pela experiência dos dirigentes e dos próprios encontros formais e informais que se realizaram ao longo dos anos.

Então, quando os representantes das organizações do CE1 se reuniram, os problemas foram discutidos de maneira priorizada e objetiva. As prioridades das discussões em conjunto comumente se referiram ao marketing, aos sistemas de rastreabilidade e certificações do café e também trocas de informações sobre inovações de processos, tecnologia e gestão e outras ações que os dirigentes consideraram estratégicas para serem implementadas no CE1, o que denotou uma governança. Essas reuniões foram normalmente conduzidas por lideranças, no propósito dos interesses em comum.

Há indícios evidentes de ações que buscam o acultramento das pessoas participantes do CE1. Elas se originaram, principalmente, a partir de pessoas líderes, que também manifestaram suas idéias e posições nessas reuniões.

Sobre isso, destaca-se que os entrevistados observaram que nessas reuniões ocorreu com frequência a tendência de algumas pessoas dirigentes e líderes, de influenciarem e agirem, para criar uma cultura proativa de orientação para os interesses comuns dentro do conjunto. Um exemplo: a constante defesa dos dirigentes líderes, no sentido de que os cafeicultores desistam de transferir os problemas do setor para o governo e procurem alternativas criativas

próprias. É uma corrente interna que se esforçou em contrapor à mentalidade empresarial ainda muito forte no setor, aquela de depender de políticas públicas paternalistas. Um dirigente afirmou que “em nossas reuniões de conselhos, se nós levantarmos um problema, então devemos apresentar também alguma solução. Se há pretensão de realizar algo com o governo, então temos que levar um projeto ou uma proposta estruturada de ações”.

Essa postura foi, evidentemente, oposta à dos cafeicultores mais antigos da região, especialmente aqueles que já produziam desde meados do século passado, onde prevalecia o individualismo, a alta dependência de proteções governamentais e o receio de competição direta entre empresários com conseqüente baixa relação de trocas de informações sobre técnicas e modernização entre empresas. Outro fato observado foi a melhoria dos relacionamentos pessoais entre dirigentes, gerada em oportunidades dentro dessas reuniões de conselhos.

O CEI, por meio de suas associações, promoveu periodicamente diversos eventos particularizados e regionalizados. No entanto, existiram três grandes eventos técnicos que foram organizados anualmente.

Um deles, denominado “Dia de Campo” em Carmo do Paranaíba-MG, com o objetivo de explorar e compartilhar conhecimentos e inovações nas áreas fitossanitárias, de doenças e materiais genéticos; há um campo experimental de novas variedades de café. Nesse evento, encontraram-se interessados pela cafeicultura, de diversas regiões do Brasil, destacando-se além do Cerrado Mineiro, Goiás e Bahia.

Outro evento, o Seminário Nacional de Cafeicultura, tem ocorrido em Patrocínio-MG, onde foram discutidos diversos assuntos de importância da cafeicultura. Segundo os respondentes, esse é um evento técnico, mas com o tempo ganhou enfoque político que atualmente é bastante intenso, pois nele encontram-se lideranças políticas e econômicas nacionais ligadas à cultura do café.

O terceiro evento, a FENICAFÉ, se iniciou há 15 anos especialmente pela necessidade do desenvolvimento da irrigação na cultura do café. De acordo com dirigentes de associações, a sinergia com a Embrapa estimulou aquela empresa a criar o Núcleo de Cafeicultura Irrigada com fazenda de pesquisas na região, há dez anos, que atualmente é também coordenado com

pesquisadores da Universidade de Uberaba (UNIUBE). Em 2008, o evento teve a finalidade de promover as inovações e tecnologias sobre a cafeicultura irrigada, sejam no âmbito científico ou comercial.

Do lado científico ocorreu um simpósio de estudos, com a publicação de trabalhos acadêmicos e experimentos científicos sobre cafeicultura irrigada, que foram apresentados no evento. Do lado comercial, participaram indústrias nacionais e multinacionais com produtos e serviços de irrigação em café e laranja, com uma média de R\$ 25 milhões em negócios realizados no evento. No ano de 2007 contaram com 15 mil visitantes oriundos de mais de 680 municípios de todos os estados brasileiros.

Observa-se que esses eventos foram promovidos pelas associações do Café do Cerrado, em articulação com várias instituições e organismos brasileiros, e têm gerado, especialmente, um acultramento no setor e estreitamento de relacionamento que refletem diretamente na região e no CE1. Um dirigente destacou que nas ocasiões desses eventos são oportunidades informais para a troca de informações, trabalharem as arestas e alinhar os interesses, seja no âmbito econômico e, mesmo, na política.

Então, evidenciou-se que entre os participantes que dirigem organizações do CE1, há diversos relacionamentos, muitas vezes informais, que influenciam nas diretrizes do conjunto, apontando indícios de governança.

O CE1 tem um conjunto de muitas associações e cooperativas e atualmente se verificou um dilema entre as decisões que visam custo *versus* as decisões de visão mercadológica ou estratégica. Com dirigentes de duas associações do conjunto, isso foi evidenciado quando um defendeu que se todas as organizações participantes resolvessem juntar para operar comercialmente no mercado como um bloco, estariam em condições poderosas de negociação frente aos fornecedores. O outro argumentou que, por outro lado, o grupo perderia a filosofia da denominação de origem do produto café e fatalmente descaracterizaria um diferencial do mesmo, que é a proposta do conjunto, e desqualificaria as regionalidades e especializações que fazem parte do universo do CE1.

Além disso, prejudicaria algumas empresas parceiras participantes, pois também existem cooperativas no conjunto que fornecem insumos, influenciando também a própria capacidade de cada empresa lucrar dentro e fora do conjunto. Verificou-se que essa dualidade entre

cooperar e competir ocorre durante alguns anos, o que denota que há pouca governança neste aspecto.

Outro fator identificado foi a existência entre os produtores de um sentimento de orgulho por serem cafeicultores da região do Cerrado. A maioria dos produtores entrevistados admitiram que aquela é uma região diferenciada, que existe um grupo de fatores positivos para produzir café com qualidade, não somente no aspecto da natureza e ecossistema, como na estrutura de negócios parceiros que foi constituída ao longo do tempo, iniciada por empresários líderes e empreendedores.

Ficou evidente que a maioria das associações e cooperativas do conjunto são da mesma geração, porque nasceram numa mesma faixa de década, e isso contribuiu para diminuir diferenças de interesses e propulsionar as ações de cooperação entre elas. Então, não seria razoável pensar que existe uma cultura de rede? Que essa cultura se faz um atributo da governança supra-empresas?

No que se diz às empresas que concorrem com as do CE1, especialmente cooperativas de outras regiões, algumas situações de relação de forças foram detectadas. Essas empresas rivalizaram com as cooperativas participantes do CE1, principalmente porque tiveram estratégia agressiva de custos, que acabaram por desagregar ou desarticular alguns produtores pela necessidade de consumo imediato.

O CE1 tem algo que, talvez, seja uma “ideologia” ou “cultura” de fortalecer o produtor, realizando ações e desenvolvendo técnicas que valorizem e diferenciem o produto do Cerrado Mineiro. Porém, algumas empresas cooperativas de fora do CE1 bem capitalizadas e outras empresas privadas trabalharam com as compras de insumos em épocas de pouca demanda, onde o preço na indústria foi menor, e os armazenam para, então, vender aos produtores do Cerrado em época de demanda a preço de mercado, com o objetivo de lucrar.

Está evidente que o alinhamento entre os produtores dessas regiões não esteve forte o suficiente para melhorar o seu poder de negociação. O produtor é, em geral, a parte ou elo com poder de negociação mais fraco da cadeia produtiva e em algumas regiões estão muito dependentes os fornecedores.

O que se verificou junto ao CE1 foram estímulos e ações, formais e informais, para equalizar essa relação de forças, que foram bem sucedidas ou não, na busca de intensificar o

comprometimento interno com empresas do conjunto. Esses são indícios de governança supra-empresarial dentro do conjunto.

Em termos de exportação, uma das limitações identificadas no aumento da comercialização dos cafés finos esteve nas estratégias dos negócios do CE1. Inexiste estrutura ou unidades de negócios ou, ainda, empresas parceiras do conjunto para atuarem com uma estratégia de maneira direcionada na comercialização dos produtos em muitos países do exterior.

Nos Estados Unidos, por exemplo, dirigentes observaram que foi comum um contêiner entrar no país com produto do Cerrado e aguardar a comercialização a partir do porto. Disso decorreu que a negociação foi pontual e não antecipada. Nesse caso, a compra de cafés finos teve um volume muito baixo, pois não houve um agente comercializador naquele país. Isso também ocorreu com outros países, o que apontou a necessidade de trabalhar esse ponto fraco do conjunto. No Japão há outros condicionantes diferentes já discorridos anteriormente.

6.2 RESULTADOS E ANÁLISES DO CONJUNTO SMART (CE2)

No Gráfico 5, os resultados oferecem as posições entre a escala padrão de NB e NS da pesquisa, que variam de zero a cinco, para cada hipótese, onde pode-se observar o comportamento em termos matemáticos do Conjunto Empresarial 2 (CE2) nos atributos componentes de RENE.

Assim como foi feito no outro conjunto empresarial, nesta seção de resultados do CE2 buscou-se simplificar a descrição das análises sobre os efeitos de RENE relacionados às hipóteses. Dessa maneira, eles serão apresentados nas denominações genéricas, que foram adotadas nas Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos, na seção 2.3, particularmente no Quadro1. Os dados fundamentais da aplicação metodológica estão no quadro de relações de questões por hipóteses, nas matrizes de comparação par a par, com a escala de relação semântica, e a contingencial, que encontram-se nos Apêndices 5.1, 5.2, e 6.

Também destaca-se que, juntamente com as médias que determinaram a graduação fuzzy para cada hipótese, estão os intervalos de confiança nos cálculos de intervalo inferior e superior, conforme fórmula apresentada na seção 4.7.

Gráfico 5 - Resultados de Questões Agrupadas por Hipóteses com Efeitos Multiplicadores no CE2
Nível de Significância em 5%.

Nota. Os dados apresentados nos pontos do gráfico se referem às médias das hipóteses.

Também se deve considerar que, a partir desse ponto, todas as hipóteses do CE2 discutidas se referem àquelas apresentadas no Gráfico 5. Com este registro, dispensaram-se no discorrer desta seção as citações ou nomações desse gráfico. Serão encontradas considerações da hipótese nula e algumas vezes da hipótese alternativa.

Em H.1, referiu-se à geração do efeito, que nas definições teóricas e operacionais dos conceitos (seção 2.3) foi genericamente denominado “**fidelização**”.

A média encontrada em 1,5242 é o resultado na tendência de como as diferentes pessoas reconheceram o fenômeno no CE2 e a posição fuzzy no escopo da escala utilizada entre zero e cinco, que são Nível Base (NB) e Nível Superior(NS), respectivamente, para o efeito de “**fidelização**”. Indicou que está mais próximo da hipótese nula H0.1 e considerável distância da hipótese alternativa H1.1.

O desvio-padrão encontrado em 0,3739 significou que as opiniões nas respostas que compõem a hipótese estavam ajustadas. O intervalo inferior foi de 1,3350 e o superior, de 1,7134, com evidências de que a faixa de circulação das respostas está entre os níveis 1 e 2.

Observação: Esta posição 1,5242 para a “**fidelização**” pode ser entendida com a existência de vínculos entre as empresas, sob formas de parcerias. Numa análise para dentro do conjunto empresarial, observou-se que a quantidade de negócios no conjunto alcança um volume alto devido às características do setor varejista e surgiram muitas possibilidades de negócios com diferentes fornecedores e intermediários. Houve evidências de cultura do empresário varejista na visão de curto prazo concentrada em custos, especialmente entre as pequenas empresas, que também contribuíram para pouco comprometimento entre elas. Foi evidente que a coesão entre as empresas do conjunto esteve muito dependente das transações comerciais.

Por outro lado, verificaram-se alguns elementos para as empresas varejistas na permanência dentro do conjunto: a) os resultados de lucratividade, em razão das negociações com a indústria e grandes fornecedores, realizadas em conjunto; b) a diferenciação das lojas que passaram a fazer parte de uma grande rede varejista (Rede Smart); c) o conjunto de soluções para crescimento empresarial.

Foi observado que o conjunto está num caminho de evolução, entre o ponto onde as empresas se vinculam exclusivamente por obter vantagens de transações nos serviços, produtos e treinamentos ofertados dentro do CE2, para um outro, em que, gradativamente, os relacionamentos são maximizados e há mais comprometimento de parceria, observados nos compromissos com programas de marketing, e adoção de padrões de operação, gestão e tecnologia.

Desse modo, é importante ampliar a análise do nível das relações no vínculo entre empresas, para um nível superior, ou seja, analisarem-se como as empresas estão vinculadas ou atreladas ao CE2 e não somente entre elas. Sob este aspecto, no âmbito do conjunto como um todo, ficou constatado que o grau de fidelização ao CE2 das empresas independentes foi muito maior do que o percebido pelos respondentes. Isso se evidenciou porque houve forças que reuniram e fortificaram os laços em prol do conjunto empresarial, devido a diversos elementos e soluções que o CE2 detém. Esses elementos, já destacados anteriormente, significaram qualidades singulares e próprias do CE2 e, conseqüentemente, deram mais poder competitivo ao varejista, fidelizando-o ao conjunto.

Decorre que isso também definiu a fidelização do CE2 e, assim, permite considerar que o efeito de “fidelização” não esteve atrelado a um vínculo emocional, mas, sim, a vantagens objetivas na perspectiva das negociações “ganha-ganha” entre os parceiros do conjunto.

Na H.2, referiu-se à geração do efeito genericamente denominado de “**especialização**”. Com um desvio-padrão em 0,8367, as respostas das questões que constituem a hipótese estão heterogêneas. A faixa de circulação nos intervalos inferior e superior ficaram em 3,0974 e 3,9443, respectivamente, e a média em 3,5208. Ficou evidenciado que, no mínimo, um nível três pode ser considerado como representativo, apresentando-se tendência em rejeitar a hipótese nula H0.2, com aproximação para a hipótese alternativa H1.2.

Observação: Esta posição fuzzy do CE2 pode ser entendida como o reconhecimento das empresas de que houve especialização dentro do conjunto, mas observada em diferentes graus entre as empresas. Houve dependência de outros no conhecimento e práticas de gestão e independência para as empresas nas decisões de especialização, o que também explicou distintos níveis entre as empresas.

O conhecimento que gerou a especialização esteve concentrado em poucas empresas do conjunto. É o caso da Universidade do Varejo, nos treinamentos e transferência de conhecimento, do atacadista que possuiu estrutura, logística e experiência dos movimentos do mercado e o banco com o crédito especializado, com portfólio à disposição do participante do CE2.

Outro aspecto é a baixa frequência de respostas que se referem à terceirização. No que se diz aos serviços coordenados pelo núcleo nacional, verificou-se que aqueles ofertados ao CE2 em todo o Brasil estavam em grau de terceirização suficiente. Também se observou bom grau de especialização nos principais parceiros; já no caso das empresas varejistas, houve situações muito distintas e não se obtiveram informações suficientes para análise.

A H.3 referiu-se à geração do efeito “**compra direta**”. Com um desvio-padrão de 0,5733, média de 1,9206, intervalo inferior de 1,6304 e superior de 2,2107, os valores permitem considerar que a maioria das respostas que levaram a esses resultados para a hipótese estão aproximadas. O indicativo da posição fuzzy e a faixa onde circulam essas respostas se colocam abaixo do nível intermediário da escala de NB e NS (entre zero e cinco).

Observação: É adequado admitir que, na maioria, os resultados se aproximam do nível dois e, assim, entender que o grau de eliminação de intermediários em transações comerciais foi baixo. Observam-se muitos negócios realizados pontualmente e com empresas que não apresentaram maiores compromissos com o CE2, por motivos que levaram alguns varejistas as condições de ganho imediato.

Deve-se destacar que as pequenas empresas de varejo tiveram dificuldade de acessar grandes indústrias e houve pouco comprometimento entre parceiros do conjunto. Também, existiram diferenças regionais, sociais e culturais, com as regras formais e informais de mercado, que dificultaram as relações de trocas entre parceiros aliados. Esses foram fatores com influência no volume de compras entre parceiros do CE2, que foi baixo em relação aos totais negociados nas empresas. Essas compras diretas de parceiros do conjunto na maioria circularam numa faixa entre 15% e 20%.

Porém, respondentes das empresas do varejo mais recentes no CE2 reconheceram ganhos por passarem a realizar transações com o atacadista parceiro e vice-versa, refletindo em volume maior de transações e no crescimento da rede.

Na H.4, referiu-se à geração do efeito “**negócios significativos**”. O desvio-padrão de 0,6926 indicou que as respostas de questões que compõem a hipótese não estão muito ajustadas. Os intervalos inferior e superior ficaram em 2,8509 e 3,5519, respectivamente. Encontrou-se a média de 3,2014; essa posição fuzzy na escala entre NB e NS está mais longe da hipótese nula H0.4 e pode-se aceitar o grau de presença do efeito.

Observação: A posição pouco acima do nível três pode ser entendida com a existência de organizações significativas no conjunto com capacidades que o deixam mais competitivo. Por outro lado, verificaram que existem muitas possibilidades de negócios ainda inexplorados que permitem novas empresas no conjunto. A desconfiança entre empresários e atitude concentrada no ganho imediato foram fatores observados que dificultam a convergência dos participantes em torno de novos parceiros que tragam negócios relevantes para o conjunto, no que se diz às regiões de atuação.

No âmbito nacional, verificaram-se ações com empresas que contribuíram para a competitividade em acordos de curto e médio prazo, que se originaram na empresa que atuou na coordenação da rede. Do outro lado, foram poucas as empresas externas ao conjunto que conseguiram visualizar oportunidades de trabalhar com os participantes regionais do conjunto.

Na H.5, referiu-se à geração do efeito “**substituição seletiva**”. Com média em 3,5634 e desvio padrão em 1,4123, evidenciou discrepâncias entre as opiniões nas respostas das questões que compõem o resultado da hipótese. O intervalo inferior ficou em 2,8487 e o superior em 4,2781. A variabilidade é alta e pode ser devido mais aos níveis resultantes da quantidade de empresas substituídas, e menos aos níveis sobre o tempo de substituição. A posição fuzzy indicou que o fenômeno ocorreu num grau com tendência a se distanciar da hipótese nula H0.5. O intervalo inferior também indica para essa situação.

Observação: Foram observados alguns motivos que se destacaram para a variabilidade. No âmbito das regiões, as empresas de pequenos portes estiveram em maior quantidade no grupo dos pólos, que influenciou significativamente na substituição ou não substituição de empresas. As decisões originadas nos pólos se basearam num modelo de decisões consensuais adotado em reuniões dos participantes e parceiros regionais.

O outro motivo diz respeito ao poder de negociação que as indústrias de produtos tiveram, muitas vezes em marcas reconhecidas, e sua relação de forças com o CE2, no que diz à coesão às empresas varejistas da rede. Quando houve substituições, o tempo entre saída de uma e entrada de outra foi, na maioria, menor que 30 dias.

Em H.6, referiu-se à geração do efeito “**homogeneização fluxos**”. O seu nível médio ficou em 2,6000 na escala de NB e NS. O desvio-padrão em 1,4041 significou que as respostas da questão que testa a hipótese são muito heterogêneas; têm alta discrepância. Os intervalos inferior e superior ficaram em 1,8894 e 3,3106, respectivamente.

Observação: Esta variabilidade evidencia a divergência principal entre a frequência nas questões sobre a deficiência ou falhas que influenciaram no atendimento ao cliente final, que variou entre regular (1 ou 2 vezes por mês no período) e alta (ao menos 3 vezes na maioria dos meses).

A posição fuzzy (2,6000) pode ser entendida que o efeito da homogeneização de fluxos não é efetivo, particularmente pela regularidade em falhas, geradas, principalmente, por problemas de condições acordadas e não cumpridas com fornecedores que não tiveram vínculos com o conjunto e de comunicação e informações.

Em H.7, referiu-se à geração do efeito “**inovações**”. A média ficou em 3,6667 e o desvio-padrão em 1,0465, que evidenciou respostas heterogêneas. A faixa maior onde circulam as

respostas que correspondem à hipótese está no intervalo inferior de 3,1370 e superior de 4,1963. A posição fuzzy indicou a implantação de inovações, principalmente de gestão com a finalidade de alinhar as empresas, apresentando-se mais próxima da hipótese alternativa H1.7 do que da hipótese nula H0.7

Observação: Com este resultado, o efeito está presente. Porém, com diferenças nas opiniões quanto ao seu grau ou nível que ocorre. Foram verificados que, apesar de existirem a incorporação de novas competências para o desenvolvimento de processos ou práticas de gestão entre as pequenas empresas do conjunto, a sua utilização teve distribuição irregular nas empresas do varejo, que também se condicionou ao porte de empresa e à visão do empresário. Na maioria dos casos, os estímulos ou benefícios do CE2 em perspectiva ainda não foram suficientes para quebrarem essas barreiras contra o maior alinhamento empresarial.

Na H.8, referiu-se à geração do efeito “**novas tecnologias**” e obteve-se média de 3,3333. Com o desvio-padrão em 0,7237, pode-se considerar que a opinião dos respondentes nos resultados encontrados para a hipótese variou onde o intervalo inferior ficou em 2,9671 e o superior, em 3,6996. Compreende-se que posição fuzzy, acima da intermediária escalar adotada (NB e NS), está mais distante da hipótese nula H0.8 e o efeito estudado pode ser aceito.

Observação: Com a posição um pouco acima do nível 3, pode-se entender que há demandas de tecnologias inovadoras dentro do conjunto, e observaram-se estímulos por oportunidades coordenadas de esforços de padronização nas empresas, especialmente no contexto do conjunto como um todo. Por outro lado, verificou-se que essas tecnologias foram díspares nas regiões e estão sendo adotadas gradualmente e de modos diferentes entre as empresas.

Em H.9, referiu-se à geração do efeito “**compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**”. O desvio-padrão, em 0,1970, permite considerar que as opiniões dos respondentes nas questões que foram para a hipótese são consensuais ou compatíveis, devido à baixa variabilidade. A média encontrada foi em 0,2785 e os intervalos inferior em 0,2042 e superior em 0,3528. A posição fuzzy, abaixo da metade do nível um, é muito próxima da hipótese nula H0.9 e indica a quase inexistência do compartilhamento de investimento, riscos e lucros.

Observação: Quando houve compartilhamento de recursos, observaram-se frequências mais específicas nas respostas de questões que investigavam o seguinte: o estímulo de práticas gerenciais ou de processos para reduzir riscos; atuação alinhada para influenciar demanda ou oferta no mercado; ações parceiras de promoção para atingir o consumidor final.

Contudo o resultado para o compartilhamento de investimento, riscos e lucros ficou evidente nas poucas ações de cooperação. Na maioria dos casos das empresas lojistas, os dirigentes gostaram de se apresentar como parte de uma rede de varejo nacional, mas eles tiveram posições ou atitudes que valorizaram mais a individualidade, ou que pensaram somente no próprio negócio. Um indicativo, foi que os projetos, quando realizados em conjunto, na maioria se originaram somente das reuniões coordenadas dos pólos.

Na H.10, referiu-se à geração do efeito da “**estratégia de rede**”. A média encontrada foi 2,4161, com o desvio-padrão de 0,3966, representando que as respostas sobre as questões que tratam da hipótese estão um pouco ajustadas. Nos intervalos inferior e superior, a faixa que essas respostas circulam é 2,2154 e 2,6168, respectivamente. A posição fuzzy representou tendência para a hipótese nula $H_{0.10}$ e permitiu considerar que a estratégia de rede se fez presente, mas não se desenvolveu para que seja suficiente entre os participantes do CE2.

Observação: Os indicativos de ações estratégias se originam no núcleo que coordenou o conjunto, que são indícios de governança. Verificou-se que houve ações para o crescimento do conjunto, com a entrada de novas empresas varejistas. Ao mesmo tempo houve um esforço para vincular empresas e organizações que se complementam. De outro aspecto, existiram ações do núcleo coordenador que procuraram estimular os participantes para que permanecessem no conjunto, reforçadas pelo leque de soluções específicas do setor varejista, programas e transferência de conhecimento.

Algumas empresas do varejo de médio porte do CE2 alcançaram uma boa posição frente à concorrência, competindo com as grandes redes varejistas com boa lucratividade. Porém, houve opiniões díspares quanto ao reconhecimento dos concorrentes verdadeiros e aonde eles atuavam; a maioria não afirmou que estava vencendo a competição, mas estava competindo de “igual para igual”.

Na H.11, referiu-se ao “**efeito rede**”, que se resume na presença de cinco ou mais efeitos do Modelo Conceitual Teórico Preliminar, os quais foram investigados nas questões por meio das hipóteses anteriores isoladas.

O desvio-padrão foi de 0,2937 entre as hipóteses e representou que existe homogeneidade entre as respostas das questões que constituem a hipótese do “efeito rede”. O intervalo inferior de 1,9378 e o superior de 2,2351, sendo que a média em 2,0865, que significou tendência da

hipótese. O indicativo dessa posição ficou antes do nível intermediário da escala de NB e NS (entre zero e cinco), e pode-se considerar que o “efeito rede” não está efetivo.

Observação: Houve cinco hipóteses dos efeitos “especialização”, “negócios significativos”, “substituição seletiva”, “inovações” e “novas tecnologias” que se obtiveram tendência fuzzy superior ao nível três. Verifica-se, então, que existem cinco efeitos mínimos para que o efeito se faça presente, que não necessitam de governança supra-empresarial. Entendeu-se que, apesar de se evidenciarem ações de governança supra-empresarial, os resultados apontam que há predominância de auto-organização, e no estágio atual do CE2 revelam condições de se alcançar o “efeito rede”.

Na H.12, referiu-se à “**governança supra-empresarial**” do conjunto de empresas. Este fenômeno foi investigado diante de todos os efeitos propostos, mas principalmente naqueles que presentes nas questões que respondem às hipóteses de H.6 a H.10.

A média encontrada foi 1,7272 com um desvio-padrão em 0,3184 e os intervalos inferior e superior em 1,5661 e 1,8884, respectivamente. As respostas quanto às questões relacionadas à governança encontram um ajuste de opiniões dos dirigentes, com pouca variabilidade. A posição fuzzy abaixo do nível 2 representou a sua proximidade da hipótese nula H0.12 e indicou que o fenômeno não tem predominância no CE2.

Observação: Pela posição, entende-se que, apesar de serem observadas ações coordenadas para se conseguirem alguns efeitos de rede apresentadas nas análises anteriores, os resultados não se efetivam nas pequenas e médias empresas do conjunto, em intensidade suficiente para dar respostas que levem a uma efetiva governança supra-empresarial.

6.2.1 Considerações adicionais sobre o CE2

Em termos gerais, observou-se que houve evolução entre os níveis de comprometimento dos participantes parceiros diretos do CE2. Existem indícios de que esses níveis estão, basicamente, vinculados às transações comerciais, pela oferta de melhores negócios, preços e custos e no aprendizado. É uma perspectiva de compromissos de curto ou médio prazo.

No entanto, há indícios de que esses vínculos estão se tornando mais consistentes, no momento em que os participantes buscaram mais comprometimento e união, exigindo mais direitos entre eles e admitindo mais obrigações, no que se referem aos fatores de cooperação. Isso também pode ser reflexo do atual estágio do desenvolvimento do “associativismo” brasileiro nesse modelo organizacional, que avançou especialmente nos últimos dez anos, onde o CE2 também evoluiu e contribuiu.

Pôde ser observado que, a relação de comprometimento dentro do CE2, tem se iniciado muito antes de uma empresa varejista passar a fazer parte formalmente do conjunto. Na maioria dos casos, as empresas de varejo já tinham uma estrutura e volume de negócios mínimos com o atacadista principal parceiro. Elas fizeram parte de um grupo de clientes seletos desse atacadista e, juntos, desenvolveram relações comerciais ao longo do tempo. Na maioria desses casos, o relacionamento se tornou mais consistente entre os dois elos: os varejistas e o atacadista-distribuidor.

Houve, nesse caso, condições básicas de negócios e um princípio de confiança que foi construído aos poucos, de ambos os lados, e se estendeu até o ponto quando uma loja se convidou ou foi convidada para participar da rede do CE2. Por isso, ainda no caso das empresas do varejo que entraram recentemente no CE2 (por exemplo, nos último dois anos), os varejistas antecipadamente conheciam e mantinham relacionamento com o atacadista principal e também com as organizações do grupo a que este pertence, no que diz aos processos operacionais e condições de negócios realizados.

Além disso, o acesso ao crédito para os novos entrantes foi, na prática, ancorado pelo atacadista principal, pois permitiu condições de melhorar a confiabilidade entre indústria alimentícia, fornecedores e participantes da CE2. Os mecanismos que levaram à concessão de crédito estiveram entre uma das determinantes para as parcerias realizadas dentro do CE2. Esse relacionamento também influenciou o grau de comprometimento e vínculo.

Destaca-se que a especialização foi originada, principalmente, nas maiores empresas do conjunto (aquelas que fazem parte do Grupo Martins), especialmente o atacadista-distribuidor, o banco e a Universidade do Varejo. No caso do banco, ele tem financiado e auxiliado, principalmente, na melhoria das empresas e seus negócios, na estruturação e capital de giro, e buscado entregar diferencial para os parceiros da rede com crédito mais atrativo, se comparado a outros que não participam do CE2, em taxas menores e prazos mais alongados.

Portanto, para as empresas do referido grupo empresarial, os lojistas da CE2 estão numa condição especial. Isso foi detectado entre os dirigentes varejistas que reconheceram que esse relacionamento foi diferenciado.

As empresas lojistas do varejo se beneficiaram dessa especialização e, por outro lado, de sua parte foram estimuladas a se especializarem. Então, existiram duas correntes de especialização: a intra-organizacional do conjunto, no que muitas empresas dependeram das parceiras para implementarem, enquanto que, no âmbito externo essa dependência para agregar valor à especialização praticamente não existiu, evidenciando uma auto-suficiência da especialização dentro do CE2.

A terceirização, no âmbito do núcleo que coordenou o conjunto nacionalmente, foi equilibrada, porque não estava dependente de empresas sem comprometimento com o CE2 e não atingiu operações ou processos de competências essenciais. Como exemplos, as avaliações de padronização de chão de lojas, as transferências eletrônicas de fundos, *lay-out de lojas*, o financiamento de lojas.

Por outro lado, foi observado o espaço para a entrada de unidades ou empresas de negócios relevantes, a exemplo de produtos e serviços que geram escala dentro da loja, como os embalamentos, o transporte, as consultas de cheques *on-line*, e muitos outros.

O esforço coordenado de introduzir novos padrões de gestão e tecnologia ficou evidenciado na participação de empresas especialistas que chegaram ao conjunto para agregarem serviços e produtos.

No que se diz à força competitiva, quando o CE2 entrou num mercado regional que ainda não atuava, ocorreu um fenômeno de conjunto. A rede do CE2 contava no primeiro trimestre de 2008 com aproximadamente 1.200 lojistas, mais o atacadista principal e o banco. O seu composto de soluções e conhecimento de varejo trouxe competitividade para o pequeno varejista daquela região. Isso gerou uma força conjunta de negócio que um varejista ou um grupo menor desses não conseguiu alcançar na região de atuação.

De maneira semelhante, observou-se mais de um caso no período pesquisado, onde o CE2 desarticulou redes de lojas varejistas regionais, pela simples entrada no mercado, com a instalação de sua estrutura (pólo), que, inclusive, atraiu participantes de outras redes, desagregando-as.

Em relatos de empresários das pequenas e médias empresas, eles afirmaram que o conjunto de soluções do CE2, mais a força de uma rede nacional possibilitaram uma forte competição. Destacam-se dois casos de lojas do CE2 que incomodaram as grandes redes varejistas do Extra® e do Comprebem®, no Estado de São Paulo. Isso denotou uma estratégia para competir em conjunto.

Em termos de substituição de parceiros, no âmbito do núcleo coordenador, houve raros casos de substituição de parceiros. Isso pode ser explicado porque foram criados estrutura e padrões de seleção criteriosos e mais seguros, para que uma empresa pudesse trabalhar com o CE2. Por outro lado, no âmbito das regiões e dos lojistas em si, onde predominou o emprego das decisões motivadas por custo, houve mais variação de entrada e saída de empresas fornecedoras para as empresas varejistas.

No caso de compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, observou-se que houve investimento gerado no núcleo de coordenação, produzido pelas empresas principais que o suportaram, por meio de novas tecnologias e inovações em controle de gestão, entre outros, enquanto que, no outro elo, os investimentos nas empresas varejistas estiveram em outro patamar, aquele de implantar essas ferramentas geradas no núcleo.

Houve, portanto, um investimento ativo no aspecto global do CE2 e passivo na particularização das lojas de varejo. Nesses casos foram investimentos para competências empresariais, enquanto que os riscos e lucros não foram possíveis detectar na pesquisa. Existiram ações em conjunto, por estratégias mercadológicas do conjunto que, às vezes, influenciaram o mercado de uma região, mas foi evidenciada a impossibilidade de se fazer regulamentação de demandas ou preços nos mercados.

Em termos concorrenciais, ficaram evidentes para os respondentes que os principais concorrentes do conjunto não foram as grandes redes varejistas proprietárias, ou seja, aquelas que não são formadas por supermercados independentes (a exemplo dos grupos Wall-Mart, Carrefour, Pão de Açúcar e outros). A maioria dos respondentes reconheceu que foram as lojas de região ou de bairro que competem diretamente com as lojas do CE2.

No entanto, as grandes redes de varejos proprietárias têm buscado entrar no mercado com tipos de lojas diferenciadas, chamadas de lojas de bairro, apresentando, então, uma ameaça ao CE2. Contudo, estiveram presentes em algumas regiões a considerar a extensão territorial do Brasil e a distribuição o CE2 no país.

Uma evidente visão identificada entre os dirigentes do CE2 é que existiu um diferencial marcante de suas empresas, pois foram administradas pelos próprios donos, enquanto que no caso das grandes redes varejistas proprietárias, as lojas de bairro foram dirigidas por profissionais contratados. Essa diferença se apresentou como fator influenciador na competição entre esses dois lados.

Observou-se, portanto, uma divisão de níveis de responsabilidades de gestão. Enquanto a coordenação do CE2 investiu na transferência de conhecimentos de modernização e buscou capacitar o parceiro varejista, com tecnologias e inovações, a preocupação deste último foi direcionada para outra área. Por causa desta coordenação o empresário recebeu condições para competir de igual para igual com as grandes redes do varejo, na medida em que passou a se preocupar e gastar energia para as práticas em si, que objetivaram o cliente local, no melhor atendimento de suas necessidades, para melhor competir. O varejista do conjunto ofereceu a seu cliente características personalizadas de comércio.

Verificou-se que o conjunto foi bem competitivo em termos nacionais, mas existiram diferenças de competitividade que dependeram das regiões de atuação e de seus concorrentes. Na avaliação dos dirigentes, o Norte e Nordeste brasileiros foram regiões que o conjunto estava bem à frente da concorrência.

No Sudeste, particularmente, de um modo geral, a competição se equivaleu a um nível de igual para igual, principalmente por existirem empresas concorrentes que estão mais preparadas para os mercados em atuação e têm maior poder de negociação, como também, o cliente final foi mais exigente e seletivo.

Alguns motivos podem explicar por que CE2 está em crescimento, além do ciclo econômico virtuoso e o crescimento das classes mais baixas no Brasil. Referem-se, particularmente, à capacidade que o CE2 tem de produzir resultados reconhecidos aos seus participantes, que extrapolam o âmbito das negociações de transações comerciais. Por exemplo, os projetos que atuam na gestão de lojas, que introduzem tecnologias e práticas; os treinamentos e práticas de aprendizados voltados para o lojista; a logística e as ações de marketing coordenadas, com a facilitação da operacionalização e do crédito às lojas, entre outros. Formam um conjunto de soluções que agregam valor e entregam a competitividade relativa ao varejista.

Um dos problemas identificados junto aos dirigentes foi a mentalidade empresarial dos varejistas. Ficou evidente a presença da herança cultural no meio, derivada, principalmente,

das diversas circunstâncias em épocas quando havia a inflação alta no país. Naqueles tempos, o que valia no setor varejista eram o poder de compra, a especulação financeira e as negociações baseadas em custo. Essas foram as preocupações predominantes dos empresários que influenciavam, fundamentalmente, na maneira de conduzir as suas empresas.

Essa cultura empresarial ficou incorporada até os dias de hoje em muitos empresários mais antigos, que têm no custo o principal critério de decisão. Ainda hoje, boa parte dos dirigentes de pequenos e médios varejos não reconhece outras qualidades como influenciadoras na competitividade, das quais se podem citar a gestão no posicionamento de mercado e no atendimento, a capacitação de pessoal, as novas tecnologias para o ramo, entre outros. Dessa maneira, a cultura da compra pelo menor custo desqualifica esses outros atributos e dificulta o desenvolvimento do conjunto.

Portanto, diversos níveis de cultura empresarial foram verificados. Existem aquelas empresas com dirigentes que estão há mais tempo no CE1 e qualificam a perspectiva das soluções do conjunto nos seus negócios. Ao mesmo tempo, há empresas cujos dirigentes ainda estão na perspectiva anterior, isto é, aqueles que valorizam as compras e negócios de curto prazo.

6.3 RESULTADOS CONSOLIDADOS E ANÁLISES DAS HIPÓTESES

Na seção anterior, foram observados e analisados os resultados das hipóteses em CE1 e CE2. Nos Gráficos 4 e 5, esses resultados foram apresentados e ofereceram condições para a visualização do o comportamento de cada um dos conjuntos empresariais. Nesta seção, buscou-se analisar a amostra geral, ou seja, dos dois conjuntos agregados, para chegar a um padrão global de resultados e permitir análise das hipóteses.

Inicialmente, procurou-se saber como estão o CE1 e o CE2, na comparação de seus comportamentos em resultados obtidos. Então, foi realizado o teste Qui-quadrado, a fim de verificar a existência ou não de diferença significativa entre os dois conjuntos.

Os resultados finais do CE1 estão apresentados na Tabela 3 e oferecem as posições entre a escala padrão de NB a NS da pesquisa, que varia de zero a cinco.

Tabela 3 - Resultados do Comportamento da CE1 por Hipóteses

HIPÓTESES	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5	H.6	H.7	H.8	H.9	H.10	H.11	H.12
Intervalo Inferior	1,5312	3,3012	2,7983	3,8714	4,7404	3,9202	3,0265	3,0717	0,2042	2,4842	2,2829	1,6529
Média/Hipótese	1,6176	3,6412	2,9738	4,1242	4,8760	4,2222	3,4074	3,3704	0,2785	2,6214	2,3460	1,7403
Intervalo Superior	1,7039	3,9812	3,1492	4,3771	5,0116	4,5242	3,7884	3,6690	0,3528	2,7585	2,4091	1,8277
Desvio Padrão	0,2289	0,9013	0,4652	0,6703	0,3595	0,8006	1,0099	0,7917	0,1970	0,3637	0,1672	0,2318

Nível de Significância em 0,05.

Esses resultados já foram analisados individualmente, em seção anterior.

Na Tabela 4, estão apresentados os resultados finais do CE2, com as posições dentro da mesma escala padrão (NB a NS).

Tabela 4 - Resultados do Comportamento de CE2 por Hipóteses

HIPÓTESES	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5	H.6	H.7	H.8	H.9	H.10	H.11	H.12
Intervalo Inferior	1,3350	3,0974	1,6304	2,8509	2,8487	1,8894	3,1370	2,9671	0,3892	2,2154	1,9378	1,5661
Média/Hipótese	1,5242	3,5208	1,9206	3,2014	3,5634	2,6000	3,6667	3,3333	0,6075	2,4161	2,0865	1,7272
Intervalo Superior	1,7134	3,9443	2,2107	3,5519	4,2781	3,3106	4,1963	3,6996	0,8257	2,6168	2,2351	1,8884
Desvio Padrão	0,3739	0,8367	0,5733	0,6926	1,4123	1,4041	1,0465	0,7237	0,4312	0,3966	0,2937	0,3184

Nível de Significância em 0,05.

Os resultados dessa tabela também já foram analisados individualmente, em seção anterior.

No teste Qui-quadrado, foram utilizados os dados de CE2 em relação ao CE1, para determinar o quão as distribuições das médias de suas hipóteses estão próximas umas das outras. O Resultado está apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Teste Qui-quadrado das Médias do CE2 em Relação ao CE1

HIPÓTESES	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5	H.6	H.7	H.8	H.9	H.10	H.11	H.12	TOTAL
X	0,0054	0,0040	0,3730	0,2065	0,3533	0,6233	0,0197	0,0004	0,3886	0,0161	0,0287	0,0001	2,0191

$\bar{X} = 2,0191$; Graus de Liberdade = 10; $X_{\text{tab}}(0,005) = 2,16$

O valor calculado de 2,0191 é inferior ao valor tabelado de 2,16. Desse modo, evidenciou que existe boa aderência na distribuição das médias das hipóteses entre o CE1 e o CE2. Pode-se entender que os dois conjuntos empresariais se ajustam em comportamentos semelhantes, ainda que seus valores médios individuais sejam diferentes. Dessa maneira, justifica-se o tratamento dos dados consolidados, para fazer uma análise geral de padrão do comportamento dos dois conjuntos.

Portanto, os dados de ambos os conjuntos puderam ser agregados numa terceira matriz, constituindo-se um conjunto global de dados, o que permitiu fazer as análises finais.

Assim, a partir dos dados globais por hipóteses (de CE1 e CE2 juntos), geraram-se as médias, desvio-padrão e intervalo de confiança com os dados do intervalo inferior e do superior que foram calculados, conforme fórmula matemática que está discurrida na seção 4.7. Todos esses dados representaram o comportamento geral.

Na Tabela 6, apresentam-se esses resultados finais, com a posição média considerada como a graduação de pertinência fuzzy das hipóteses. A partir deles, geraram-se o Gráfico 6 e 7.

Tabela 6 - Resultados do Comportamento de CE1 e CE2 por Hipóteses

HIPÓTESES	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5	H.6	H.7	H.8	H.9	H.10	H.11	H.12
Intervalo Inferior	1,4971	3,3350	2,3816	3,5510	4,0804	3,2487	3,1921	3,1275	0,2941	2,4319	2,1774	1,6564
Média/Hipótese	1,5842	3,5982	2,5976	3,7946	4,4072	3,6429	3,5000	3,3571	0,3960	2,5481	2,2533	1,7356
Intervalo Superior	1,6714	3,8615	2,8137	4,0383	4,7341	4,0370	3,8079	3,5868	0,4979	2,6642	2,3293	1,8149
Desvio Padrão	0,2881	0,8704	0,7144	0,8056	1,0808	1,3033	1,0181	0,7594	0,3370	0,3840	0,2511	0,2622

Nível de Significância em 0,05.

O Gráfico 6 tem a finalidade exclusiva de visualizar, para comparar os resultados de três matrizes sobrepostas. Em outras palavras, ele foi elaborado apenas para observarem-se os comportamentos das hipóteses de CE1 e CE2, em face dos resultados da Tabela 6, que reuniu os dois conjuntos.

Gráfico 6 – Resultados de Médias por Hipóteses do CE1, do CE2, e do CE1 mais CE2 Sobrepostos
Nível de Significância em 5%.

Nota. Os dados apresentados nos pontos do gráfico se referem às médias das hipóteses.

Na linha verde está representado o comportamento das médias de hipóteses do CE1, já discutidas anteriormente e apresentadas no Gráfico 4. Na linha vermelha, o comportamento das médias de hipóteses de CE2, que também já foram discutidas e apresentadas no Gráfico 5. Na linha azul estão os resultados das hipóteses, conforme Tabela 6; assim, essa linha representou o padrão global de comportamento. Com isso, obteve-se os resultados sobrepostos, o que permitiu a comparação visual dos três comportamentos.

No entanto, para fazer a análise do padrão global de comportamento das hipóteses, gerou um novo gráfico simplificado, sem a sobreposição dos resultados de CE1 e de CE2 (como no Gráfico 6), somente com os resultados globais constantes na Tabela 6. Tal representação encontra-se no Gráfico 7.

Gráfico 7- Resultados do Comportamento Padrão dos Dois Conjuntos Empresariais Pesquisados (CE1 e CE2) nas Hipóteses Propostas

Nível de Significância em 5%.

Nota: Os dados apresentados nos pontos do gráfico se referem às médias das hipóteses.

No Gráfico 7, as hipóteses iniciais de nulidade (H0.) estão representadas na linha horizontal do nível zero (o NB) e as hipóteses alternativas (H1.) estão representadas na linha horizontal do nível 5 (o NS). As médias das hipóteses que indicam os graus de pertinência fuzzy, estão numa posição definida, representada conforme a sua legenda, assim como estão os dados dos intervalos inferiores e superiores de cada hipótese. As linhas pontilhadas são traçados que não representam resultados; elas têm uma finalidade única de permitir uma visualização do caminho entre os resultados das hipóteses para a observação.

Na descrição dos resultados e análises que seguem, também se utilizou das denominações genéricas dos efeitos de RENE, adotadas nas Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos, particularmente no Quadro 1, da seção 2.3.

Barros e Bassanezi (2006), Gomide e Gudwin (1994), Lopes (2005), Shaw e Simões (2001) enfatizam que, no uso da Lógica Fuzzy, reconhece-se que uma multivalência, sendo diferente da lógica clássica Aristotélica, que é bivalente (admite somente o verdadeiro ou falso).

Nas análises que seguem, utilizou-se de um recurso, a fim de interpretar o grau de pertinência fuzzy das hipóteses e, então, oferecer condições para indicar as tendências de aceitação ou de rejeição para as hipóteses nulas e também predominância dos efeitos. Para isso, buscou-se o intervalo confiabilidade dos níveis de pertinências fuzzy de todas as hipóteses consolidadas; sendo que esses níveis são as médias da amostra global para cada hipótese, então, calculou-se a média das médias e, depois, o seu desvio-padrão (σ), que foi de 1,0997. Com esse desvio (σ), num nível de significância (α) de 0,05 e valor tabelado t (da distribuição t de *Student*) de 1,96, calculou-se o intervalo de confiança que foi de 0,6222, com o qual foram encontrados o intervalo mínimo global de 2,1624 e máximo global de 3,4068.

Assim, esses dois dados foram adotados, com a finalidade de indicar a faixa de tendência das hipóteses, o que permitiu elaborar o Gráfico 8 para as análises do comportamento global.

Dessa maneira, o Gráfico 8 é uma representação simplificada, contendo o grau de pertinência de cada hipótese dentro da escala fuzzy, de zero a cinco (NB e NS). O traço pontilhado em laranja é uma linha posicionada no nível de referência em 2,1624, no valor calculado do intervalo de confiança mínimo global. O traço pontilhado em azul se posiciona no nível de referência em 3,4068, no valor calculado de confiança máximo global.

Faz-se necessário destacar que, nesses intervalos mínimo e máximo foram adicionadas a denominação “global”, porque se referem à média de todas as pertinências das hipóteses (média das médias) e, portanto, distinguem-se dos intervalos inferiores e superiores específicos e singulares da pertinência de uma hipótese isolada.

Esses níveis de referência definiram três áreas de interpretação dos resultados das hipóteses dentro dos valores da escala adotada. Para a interpretação dessa escala enfatiza-se que diante dos valores de pertinência de generalização da Lógica Fuzzy destacado em Barros e Bassanezi (2006), Gomide e Gudwin (1994) o nível base (NB) está para o valor zero, que significa a inexistência da pertinência, assim como o nível superior (NS) está para o valor um, que significa a completa pertinência. De maneira equivalente na pesquisa desta tese, a escala de pertinência pelas hipóteses está entre NB que é zero e representa o completo aceite da hipótese nula, e NS que é cinco e representa a completa rejeição da hipótese nula e aceite da hipótese alternativa.

Então, os valores entre NB e o intervalo de confiança mínimo global compõe a primeira área que definiram os resultados de hipóteses com **tendência** a aceitarem a H0 (hipótese nula). Portanto, nas análises, esse efeito pode ser emergente ou não.

Entre o intervalo de confiança mínimo global e o intervalo de confiança máximo global ficou evidenciada uma área intermediária, enquanto que a terceira área foi definida pela faixa entre o intervalo de confiança máximo global e o NS. Nessa última área, os resultados de pertinência das hipóteses foram considerados pela a geração de seus efeitos com a **tendência** em rejeitar a H0 (hipótese nula) e aceitação da hipótese alternativa.

Gráfico 8 - Comportamento Global dos Conjuntos e Grau de Pertinência e Faixa de Tendência

Na H.1, referiu-se à geração do efeito “fidelização”, obtendo-se um desvio-padrão de 0,2881. A variabilidade das respostas é baixa e permitiu admitir que as opiniões dos respondentes nas questões dessa hipótese estão ajustadas.

O grau de pertinência fuzzy nessa hipótese foi de 1,5842. Esta posição não alcança o intervalo mínimo global (de 2,1624) e pode ser entendida que existe o efeito como uma tendência de aceitar hipótese nula H0.1. Observa-se que existem vínculos que levaram a parcerias restritas

no curto prazo, mas não há fidelização efetiva. No entanto, esse resultado está estrito ao âmbito das relações entre negócios dentro do conjunto.

Foi verificado que há forte vínculo das empresas aos conjuntos, porque dentro deles existem mais oportunidades e condições de negociar nos termos do “ganha-ganha” que foram reveladas por seus dirigentes. Então a fidelização esteve num nível de entendimento superior àquele compreendido pelos respondentes.

Na H.2, referiu-se à geração do efeito genericamente denominado “**especialização**”, com respostas heterogêneas, já que o desvio-padrão foi de 0,8704, com variação confiável entre 3,3350 e 3,8615 e pertinência fuzzy, de 3,5982.

Verificou-se que essa graduação está acima do intervalo máximo global e foi considerada a existência predominante do efeito “**especialização**”, com a tendência de rejeição da hipótese nula H0.2 e aceitar a hipótese alternativa H1.2.

Em H.3, referiu-se à geração do efeito “**compra direta**” e o grau de pertinência fuzzy ficou em 2,5976. O desvio-padrão foi de 0,7144, em que se observou que as respostas são heterogêneas, com variação confiável entre 2,3816 e 2,8137.

O nível fuzzy está acima do intervalo mínimo global e, com isso, pode-se entender que existe a geração do efeito “**compra direta**”, com tendência para rejeitar a hipótese nula H0.3.

Na H.4, referiu-se à geração do efeito “**negócios significativos**”. O desvio-padrão de 0,8056 indicou que as respostas foram heterogêneas, com variação confiável entre 3,5510 e 4,0383. A média de 3,7946 indicou a pertinência fuzzy acima do intervalo máximo global. Desse modo, considerou-se que há predominância do efeito “**negócios significativos**”, com tendência de rejeição da hipótese nula H0.4 e aceitação da alternativa H1.4.

Em H.5, referiu-se à geração do efeito “**substituição seletiva**”. O desvio-padrão ficou em 1,0808. A variabilidade das respostas é alta, mas confiável entre 4,0804 e 4,7341, em que se observou a divergência das opiniões dos respondentes nas questões dessa hipótese.

O grau de pertinência foi de 4,4072, que está acima do intervalo máximo global. Então, considerou-se que existe predominância do efeito da agilidade na substituição seletiva de

empresas participantes, apesar de poucas empresas parceiras terem sido substituídas. Há tendência de rejeição da hipótese nula H0.5 e aceitação da alternativa H1.5.

Na H.6, referiu-se à geração do efeito “**homogeneização de fluxos**”. O desvio-padrão foi de 1,3033, o mais alto de todas as hipóteses, em que se observou que as respostas estão bem distintas e que não há consenso de opiniões na maioria dos entrevistados no que se referem às respostas. A variabilidade confiável para elas foi entre 3,2487 e 4,0370, com grau de pertinência fuzzy de 3,6429.

Nessa graduação, considerou-se que há predominância do efeito da “**homogeneização de fluxos**” porque está acima do intervalo máximo global, com tendência de rejeição da hipótese nula H0.6 e aceitação da hipótese alternativa H1.6. Apesar da alta variabilidade das respostas, a faixa do menor intervalo confiável delas (de 3,2487) ficou acima do intervalo mínimo global e reforça tendência para a hipótese. Entendeu-se que ocorreram falhas ou deficiências nas transações comerciais, especialmente com empresas fornecedoras, porém entre os parceiros os fluxos estavam mais balanceados.

Na H.7, referiu-se à geração do efeito denominado genericamente de “**inovações**”. O grau de pertinência fuzzy em 3,5000 está acima do intervalo máximo global e se considerou que, apesar das respostas distintas evidenciadas pelo desvio-padrão em 1,0181, houve tendência da rejeição da hipótese H0.7 e aceitação da H1.7. Dessa maneira, pode-se entender que o efeito “**inovações**” é predominante, evidenciado por inovações que foram introduzidas com algum grau de alinhamento entre várias empresas.

A H.8 referiu-se à geração do efeito “**novas tecnologias**”. O desvio-padrão ficou em 0,7594, indicando que há diferenças entre as opiniões dos respondentes para essa hipótese, com variabilidade confiável entre 3,1275 e 3,5868, para um grau de pertinência de 3,3571.

Nessa posição fuzzy, foi considerada a tendência para a rejeição da hipótese nula H0.8 porque estava acima do intervalo mínimo global. Existe a geração da introdução de novas tecnologias com esforço coordenado, mas ainda díspares para o processo de integração entre várias empresas, sendo um dos motivos para não ser predominante.

Na H.9, referiu-se à geração do efeito “**compartilhamento de investimentos, riscos e lucros**”. O grau de pertinência fuzzy foi de 0,3960, com desvio-padrão em 0,3370, que indicou variabilidade baixa e permitiu considerar que as opiniões dos respondentes nas

questões dessa hipótese estão bem ajustadas. No entanto, foi evidenciado de maneira supra-empresarial, em momentos que as empresas realizaram projetos conjuntos (no CE1) ou no poder de negociação (em ambos os conjuntos), ou quando obtiveram vantagens com fornecedores (especialmente no CE2).

Nessa posição, considerou-se tendência enfática para a aceitação da hipótese nula H0.9. Pode-se entender que não foi reconhecido um compartilhamento de investimentos, riscos e lucros entre os parceiros, pois isso ocorreu numa frequência insuficiente para influenciar na geração do efeito.

Na H.10, referiu-se à geração do efeito “**estratégia de rede**”, em que o desvio-padrão ficou em 0,3840. A variabilidade das respostas é baixa e permitiu considerar que as opiniões dos respondentes nas questões dessa hipótese estão ajustadas.

A pertinência fuzzy foi de 2,5481, que ficou acima do intervalo mínimo global e considerou-se a tendência para a aceitação da hipótese nula H0.10. Pode-se entender que existem indícios do efeito de “**estratégia de rede**”, mas ele não é efetivo, sem resultados suficientes para confirmar a sua predominância.

Na H.11, referiu-se ao “**efeito rede**”, com um desvio-padrão em 0,2511. Verificou-se que a variabilidade das respostas foi a mais baixa encontrada entre os resultados e constatou-se que as opiniões dos respondentes nas questões dessa hipótese estão muito ajustadas.

No propósito de identificar, no mínimo, cinco efeitos que tivessem posição fuzzy com tendência de rejeição de suas hipóteses nulas, foram verificados oito, os quais são, nas suas denominações genéricas: a) a especialização; b) a compra direta; c) os negócios significativos; d) a substituição seletiva; e) a homogeneização de fluxos; f) as inovações; g) as novas tecnologias; h) a estratégia de rede.

Ainda que três dessas hipóteses tenham apresentado desvios-padrão acima de 1,0000 (um), indicando alta heterogeneidade das respostas, pode-se considerar que seus efeitos foram gerados, porque a variabilidade mínima de confiança ficou acima do intervalo mínimo global de 2,1624, conforme se observa no Gráfico 8.

A pertinência fuzzy ainda que influenciada pelos resultados de geração dos efeitos de “fidelização” e “compartilhamento de investimentos, riscos e lucros”, foi de 2,2533. Também

ficou acima do intervalo mínimo global e indicou a tendência para rejeitar a hipótese nula H0.11 e se considerou que o “**efeito rede**” é existente.

A décima segunda hipótese também está composta por respostas mais ajustadas ou semelhantes, evidenciadas pela baixa variabilidade encontrada, conforme o desvio-padrão em 0,2318.

O grau de pertinência fuzzy em 1,7403 ficou abaixo do intervalo mínimo global e indicou tendência para a aceitação da hipótese nula H0.12. Pode-se entender, nas evidências da pesquisa, que essa baixa graduação de pertinência do efeito se deve às ações pontuais relativas a uma “**governança supra-empresarial**”, mas não é persistente (sustentável).

Duas hipóteses merecem considerações por se destacarem: a H.5, por estarem muito próximas do NS (nível 5) e, portanto, com alta tendência de aceitação da hipótese nula H1.5, que se refere à geração do efeito “**substituição seletiva**”. Observou-se que, nesse caso, foram detectadas diferenças na amostragem entre os dois conjuntos, pois o CE1 participou na pesquisa com respondentes em todos os segmentos empresariais entre produtor e distribuidor, e o CE2 teve participação mais restrita de segmentos empresariais, com respondentes entre fornecedor e varejista.

Na pesquisa, verificou-se ações e estímulos coordenados de introdução de inovações em elevado grau de pertinência (ver H.7 e H.8). Porém, evidenciou-se, em ambos os conjuntos que a integração entre as empresas está desbalanceada e se encontra nos primeiros estágios. Em parte, isso pode ser um fator que explica o porquê dos conjuntos estarem, de modo geral, em posições competitivas de igualdade com seus concorrentes.

Sobre esse processo de competitividade para a agilidade de substituição de empresas, Zicarelli *et al.* (2008, p. 110) argumentam que “[...] À medida que se intensifica a necessidade de posições de competitividade superiores, a transição da configuração de cadeias produtivas para rede de negócios implica processos de integração e composição de operações”, sendo que os conjuntos empresariais não alcançaram posições competitivas mais elevadas, a predominância do efeito da agilidade na substituição, neles está melhor explicada pelas características ou condições desses conjuntos: no caso do CE1, é o poder de negociação entre parceiros que está mais equalizado e requer menor número de substituições; no caso do CE2, é o mercado de atuação que exige respostas muito rápidas com o aumento do número de substituições.

Outro resultado que se destacou foi o da H.9 e se evidenciou que a geração do efeito é insuficiente para ser considerado. Nas respostas, os dirigentes apresentaram alguns exemplos, em situações pontuais, concentrados ou coordenados por uma organização. Foi evidenciado que não há quantidade suficiente de situações com esses tipos de compartilhamentos; houve algumas situações de ações de marketing de curto prazo ou um projeto individualizado.

O vínculo existente entre os parceiros não é suficientemente desenvolvido para que a geração desse efeito tenha repercussão nos resultados empresariais. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 112), o processo de fidelização leva a um movimento de estreitamento e integração crescente entre os negócios e a governança, ao longo da evolução do sistema.

Esse é um dos efeitos mais importantes na visão dos componentes de uma RENE. Portanto, alguns motivos, nos casos estudados, podem explicar esse resultado como, por exemplo, a qualidade ou a quantidade de negociações do tipo ganha-ganha, que o ramo de atuação permite ou não, a cultura empresarial dos participantes, se é mais ou menos cooperativa, se há lideranças empresariais indutoras de fidelização e o estágio de evolução em que se encontram esses conjuntos empresariais.

7 CONCLUSÃO

Para responder as questões levantadas ao final da descrição do problema de pesquisa, em primeiro lugar, buscou-se entender o que são Redes Empresariais de Negócios, na verificação da literatura, do estado atual sobre a teorização de seus conceitos e sobre as redes organizacionais. Variadas correntes teóricas existem, com amplo volume de estudos, mas que não estão bem definidos, nem mesmo dentro de vertentes temáticas específicas.

Foi possível constatar que há diversidades e discussões em torno do tema, com características multidisciplinares e que verificaram-se diferentes resultados de pesquisa, mesmo quando estiveram sob as mesmas bases científicas. Essas diferenças estão em vários níveis de conhecimento, tanto em conteúdo, natureza, características e tipos, quanto nos exames de investigação e seu desenvolvimento, a exemplo dos casos de pesquisas com os mesmos atributos ou características estudadas, sobre os laços de relacionamentos, os recursos imateriais ou níveis de análises organizacionais. A teorização sobre Redes Organizacionais ainda está em desenvolvimento.

Esta tese faz parte desse escopo teórico, entretanto é mais específica, porque se concentrou nas Redes Empresariais de Negócios. A problemática definida é bem particular, por dar enfoque a esse tipo de rede, especificamente naquelas que foram constituídas ou que funcionam, ou, ainda, que estão orientadas por uma finalidade estratégica e geram fenômenos próprios.

Com a contribuição de Zaccarelli *et al.* (2008), que não se limitaram apenas ao entendimento da relação entre os negócios e a competitividade, mas buscaram a compreensão para além das redes de distribuição ou cadeias de negócios, possibilitaram a abertura de novas perspectivas em Redes de Negócios.

Há indícios da existência de fenômenos de competitividade dessas redes e, conseqüentemente, a necessidade de pesquisas científicas. Na pesquisa de alguns desses fenômenos, definidos como atributos das redes empresariais de negócios, foram evidenciadas e responderam à questão central sobre a existência dessas redes e seus componentes: duas foram reconhecidas por sua natureza estratégica e seus atributos identificados em diferentes níveis de graduação.

Portanto, a pesquisa está considerada como teoria de base, situada em lacuna teórica da Administração. Com Modelo Conceitual Teórico Preliminar, não houve a pretensão de desenvolvê-lo em definitivo, mas atendeu à finalidade de orientar os conceitos propostos sobre essas redes em representação genérica e serviu no estudo e avaliação dos seus atributos. Com ele, também se alcançou a necessidade de o pesquisador trabalhar com as redes sob a perspectiva da estratégia e com dinâmica de movimento no tempo - o caráter evolucionário.

Entretanto, ao final da pesquisa, considerou-se que esse é um pré-modelo esquemático, visto que necessita de mais pesquisas para se tornar um modelo a ser adotado. De outro lado, enfatiza-se que ele auxiliou satisfatoriamente para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, tanto para a identificação dos conjuntos empresariais e na presença do grau de importância dos efeitos - os atributos das redes e a governança supra-empresas -, como para a verificação da alteração do poder competitivo e da contribuição metodológica para o objeto de estudo.

Ainda sobre o modelo preliminar, considerou-se que, por estar em desenvolvimento, há necessidade de que surjam outros modelos para confrontá-lo, a fim de que os conceitos e o próprio tema avancem em bases científicas ao longo do tempo.

O objetivo de contribuir com metodologia para a pesquisa sobre as redes empresariais de negócios com orientação ou finalidade estratégica, foi alcançado pela convergência da perspectiva estratégica e das abordagens metodológicas em conceitos de Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) com a Modelagem Experimental e método Mudge, e a utilização da Lógica Fuzzy para interpretar os resultados no trato das variáveis qualitativas. Esse é um grupo de ferramentas com um resultado conclusivo encontrado na pesquisa: significou nova metodologia para este tipo de estudo no campo da Administração.

No âmbito dos resultados, foi possível atender aos objetivos, especialmente os de identificar e investigar conjuntos de empresas de diferentes setores: o de serviços e comércio alimentício e o agronegócio brasileiro. Salienta-se que todos os atributos do objeto de pesquisa foram identificados e estudados nesses conjuntos de empresas. Com o estudo dos dois conjuntos empresariais, separadamente, encontraram-se comportamentos semelhantes, que foram comprovados pelos testes estatísticos.

As informações encontradas na investigação qualitativa, bem como resultados das hipóteses, que se referiram aos fenômenos buscados como efeitos de poder competitivo de RENE,

confirmaram a sua existência, em variados níveis de pertinência fuzzy, que representou a “dosagem” do efeito nos conjuntos de empresas.

Dois atributos se destacaram como insuficientes, com a tendência de aceitação de suas hipóteses nulas: a) o “compartilhamento de investimentos, riscos e lucros”, pela colaboração e integração entre os negócios da rede; e b) a “fidelização” mútua como orientação nas transações entre empresas da rede.

No caso do compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, as questões do instrumento de coleta de dados foram diretas e de natureza quantitativa, portanto objetivas. O resultado da pesquisa apresentou graduação muito baixa ou quase inexistente. Alguns fatores foram observados como motivos desse resultado, que não são excludentes. Porém, com esse achado, aponta-se para novos questionamentos: podem existir redes como essas, com o efeito de compartilhamento de investimentos, lucros e riscos em níveis próximos do inexistente? A essa questão surge outra relacionada: uma rede empresarial de negócios conscientemente orientada para fins estratégicos poderia se configurar sem esse efeito? Essa pergunta leva a outro aspecto, em que os baixos níveis desse efeito podem apontar para um conceito sobre o fenômeno, que é pouco compreendido pelos dirigentes dos conjuntos empresariais. Para responder a tais questões e confirmar tais apontamentos, são requeridos novos estudos.

No caso da geração do efeito da “fidelização”, foi evidenciado que os respondentes não entenderam o que ele é, uma vez que foram constatadas informações comprobatórias de que a fidelização existe, mas em um nível superior pró-conjunto. Em outros termos, as empresas ou organizações dos conjuntos empresariais se mantêm vinculadas a eles, ou seja, estão comprometidas na sua permanência e não desejam sair deles. Isso porque existiram elementos próprios encontrados na qualidade de cada conjunto empresarial, além da existência de negociações e trocas de vantagens entre os participantes do tipo “ganha-ganha”, que só ocorrem dentro do conjunto e, conseqüentemente, produzem essa atração para a fidelização.

Então no conceito de fidelização é diferenciado; ela não é constituída de vínculo de natureza emocional, sendo, por outro lado, objetiva, pois cada parceiro do conjunto efetivamente se vincula pelo que tem a oferecer e a ganhar nos negócios para com os outros. Essa é uma vantagem da rede que não é consciente entre seus dirigentes, e significa que se isso for mais bem compreendido, pode ser utilizado em prol o próprio conjunto para aumentar o poder

competitivo. Dessa maneira é um constructo precisa ser mais desenvolvido ou seu conceito reformulado.

Dentre alguns efeitos considerados predominantes, um obteve graduação muito próxima do Nível Superior (NS), com alta tendência de aceitação da hipótese alternativa. No entanto, o resultado foi mais bem explicado pelas características e setores de atuação particulares de cada conjunto empresarial, do que pela intensidade de posições de competitividade superiores, conforme apresentado em Zaccarelli *et al.* (2008).

O “efeito rede” foi um atributo constatado e aceito como suficiente, porque a hipótese nula que o referiu ficou com graduação de tendência para ser rejeitada. No enunciado dessa mesma hipótese, estava à prova a não geração de, no mínimo, cinco efeitos, o que em quantidade também foi rejeitada, por terem sido identificados oito efeitos de RENE, segundo as indicações de tendências da rejeição de suas hipóteses. Assim, pôde ser admitida a existência de redes empresariais de negócios, constituídas por interesses e fins estratégicos como um novo modelo de negócios.

A governança, como um exercício de coordenação na interdependência implícita dos competidores, observada em autores da fundamentação teórica, esteve presente nos conjuntos, mas em concepções mais distintas. Ela foi considerada como no contexto conceitual de Schermerhorn Jr. (1975), de atuação ou ações veladas ou “federativa”, o que significou a sua similaridade com o conceito “supra-empresarial” de Zaccarelli *et al.* (2008).

De outra maneira, também houve um governo coordenado, que se fez em ações mais explícitas ou intervenções diretas como no conceito do contexto “unitário” de Schermerhorn Jr. (1995). Então a governança supra-empresarial está evidenciada nas redes pesquisadas, num estágio emergente, mas seus mecanismos e variáveis não foram objeto desse estudo – necessitam de novas pesquisas.

Por fim, é importante considerar, além das questões anteriormente levantadas, outras questões para linhas de pesquisas. Existem mais atributos ou efeitos de RENE do que os estudados? Haveria no Brasil outras redes mais evoluídas? Neste caso, quais seriam seus atributos? Existem outras configurações de RENE? Quais seriam aqueles determinantes para a sua constituição mínima de uma RENE? Quais as melhores métricas para definir os atributos dessas redes? Quais as variáveis da governança supra-empresarial? Além disso, os estudos

precisam avançar em comparação com outras redes internacionais, sejam na aplicação dos métodos e técnicas utilizados nesta tese, ou de outras metodologias.

Os resultados encontrados nos dois conjuntos empresariais não permitem generalização. Todavia a pesquisa possibilitou o estudo das empresas de forma particular e diferente dos estudos de empresas isoladas. Abriu um caminho inédito de ponto de partida para pesquisas futuras na comparação, padronização e avanço do conhecimento dessas redes, seja no âmbito do conjunto metodológico, seja no âmbito dos resultados.

Com as perspectivas futuras nas tendências de um ambiente de imprevisibilidade e de novos paradigmas, em que as empresas se unem para competir com as corporações e/ou outras redes, há muito que avançar em seus estudos, o que parece emergir como uma necessidade na área de Administração e também ampliar as possibilidades futuras para os seus pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ABIC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ (Brasil). **Programa Cafés Sustentáveis do Brasil**. ABIC. Disponível em <<http://abic.com.br>> . Acesso em: 02 set. 08.
- ABRAS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia e pesquisa**. Disponível em < <http://www.abras.com.br>> . Acesso em: 22 set. 08.
- ACKROYD, S. How organizations act together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice – book reviews. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 217-220, 1998.
- ALEXANDER, E. R. **How organizations act together**: Interorganizational coordination in theory and practice. Luxembourg: Gordon and Breach, 1995.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARMSTRONG, J. S. Coopetition. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 12, p. 92-99, 1997.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BANA; COSTA, C. A. *et al.* Facilitating Bid Evaluation in Public Call for Tenders: a socio-technical approach”. **The International Journal of Management Science**, v. 30, n. 3, p. 227-242, 2002.
- _____. **“Macbeth”**. Working Paper. London School Of Economics, Londres, 2003.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.
- BARROS, L. C.; BASSANEZI R. C. **Tópicos de Lógica Fuzzy e Biomatemática**. Campinas: UNICAMP/IMECC, 2006.
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Institutional linkages and organization mortality. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 187-232, jun. 1991.
- BERTALANFFY, L. **General systems theory**. New York, George Brasilier, 1968.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Coopetition**. New York: Doubleday, 1996.

BRANDLI, L. L.; HEINECK, L. F. M. As abordagens dos modelos de preferência declarada e revelada no processo de escolha habitacional. **Ambiente Construído**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 2005.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 5, jan./jul., 2005.

CACER. CONSELHO DAS ASSOCIAÇÕES DOS CAFEICULTORES DO CERRADO (Brasil). Registros Históricos. CACER, 2008a.

_____. **Portal do café do cerrado**. Disponível em <<http://www.cafedocerrado.org>>. Acesso em: 02 set. 08. 2008b.

CAGLIO, A. Networks and information technology: competing through extranets. In: CEMS – COMMUNITY OF EUROPEAN MANAGEMENT SCHOOLS. 3., 1998. Louvain-la-Neuve. **Anais...** Louvain-la-Neuve, 1998.

CAMARA, M. R. G. *et al.* Organizational forms, technological and competitive strategies in Paraná furniture industry. In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LA ECONOMÍA DE CONOCIMIENTO - ALTEC. 9., 2001, San Jose. **Anais...** ALTEC 2001, Cartago, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica – Centro de Información Tecnológica (CIT), p. 4.164, 2001.

CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CIC. CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ. **Banco de dados**. Disponível em <<http://www.cicbr.org.br>>. Acesso em: 02 set. 08.

COCCO, G. A Itália das redes: entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção. **Revisa Propostan** n. 7, jun./ago.1998.

CONAB. COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Série Histórica de Produção**: safra de 2001/2002 a 2007/2008. Disponível em: <<http://conab.gov.br>>. Acesso em: 02 set. 08.

_____. **Acompanhamento da Safra Brasileira – Café**. Disponível em: <<http://conab.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 09.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. Irwin: McGraw-Hill, 1995.

CSILAGE, J. M. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1996.

DESS, G. G. *et al.* Configuration research in strategic management: key issues and suggestions. **Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 775-795, 1993.

DUTRA, I. S.; SAUAIA, A. C. A. Alianças em redes de empresas no laboratório de gestão empresarial. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA – SLADE. 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, Brasil, 2006.

DUTRA, I. S. *et al.* As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? **Revista de Negócios**, v. 13, n. 1, p. 11-17, 2008.

ELLRAM, L. M. *et al.* Understanding and managing the services. **Supply Chain Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 4, 2004.

ENSSLIN, L. *et al.* **Apoio à decisão** - Metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de Alternativas. Florianópolis: Insular, 1999.

FACCHINI, C. Rede Smart. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2006/05/23/ult1913u50936.jhtm>>. Acesso em: 23 set. 2008.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. **Revista de Práticas Administrativas**, v. 1, n. 4, p. 67-80, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GOMIDE, F. A. C.; GUDWIN, R. R. Modelagem, controle, sistemas e lógica Fuzzy. **Revista Controle & Automação da Sociedade Brasileira de Automática**, v. 4, n.3, p. 97-115, 1994.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The Delta Model: adaptive Management for a Changing World. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p.11-28, 1999.

HÅKANSSON, H; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n.2, p. 368-403, 1997.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (Brasil). **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> . Acesso em: 23 mar. 2006.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Produto Interno Bruto dos municípios 2004**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004/pibmunic2004.pdf>> . Acesso em: 17 out. 2006.

_____. Contas nacionais trimestrais – Indicadores de volume e valores correntes. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 19 set. 2008.

INPI. INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (Brasil). Portal INPI. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 03 dez. 2008.

JICK, T. D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n.4, p. 602-611, 1979.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.

LINS, H. N. *Clusters* industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr./jun. 2000.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 53-68.

LOPES, M. R. C. M. **Uso de Metodologias Promethee e F-Promethee na Avaliação de Clientes**. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARTINS COMÉRCIO E SERVIÇOS DE DISTRIBUIÇÃO S/A. Disponível em: <<http://martins.com.br>>. Acesso em: 22 Set. 2008.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, p.119-136, jan./mar. 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R (Org.). **Organizational Enviroments: ritual and rationality**. Londres: Sage Publications, 1992.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring, 1986.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: toward a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986.

_____. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 686-701, 1987.

_____. Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 7, p. 505-512, 1996.

MINTZBERG, H. The Strategy concept: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall, 1987.

NAVEGA, S. **Pensamento crítico e argumentação sólida: vença suas batalhas pela força das palavras**. São Paulo: Intelliwise, 2005.

NOHRIA, N; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

O'FARRELL, P. N.; WOOD, P. A. Formation of strategic alliances in business services: Towards a new client-oriented conceptual framework. **The Service Industries Journal**, v. 19, n. 1, p. 133-151, Jan. 1999.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVEIRA, L. F. M.; CLEPS, G. D. G. O comércio de auto-serviço da região do Triângulo Mineiro: a expansão e a modernização das redes de associativismo. **Horizonte Científico: A Revista Eletrônica da PROPP (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFU)**, v. 1, n. 8, 30 p., Universidade Federal de Uberlândia, 2008. Disponível em: <<http://www.horizontecientifico.propp.ufu.br>>. Acesso em: 22 set. 2008.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **International standard industrial classification at all economic activities**. Disponível em <<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/>>. Acesso em: 15 out. 2008.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competition**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

_____. **A vantagem competitiva das nações.** 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 31, p. 79-91, May./Jun.1990.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

ROSEMBLOOM, B. **Marketing channels:** a management view. Fort Worth: Harcourt, 1999.

SAES, M. S. M.; JAYO, M. CACCER. Coordenando ações para a valorização do café do cerrado. In: SEMINARIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS'97, 7., 1997, São Paulo, Brasil. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 1997.

SANTOS, A. M. M. M. ; COSTA, C. S. Características do Varejo no Brasil. **Setorial BNDES**. Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf> >. Acesso em: 22 Set 08.

SANTOS, S. A. *et al.* **Cooperação entre as micro e pequenas empresas:** uma estratégia para o aumento da competitividade. São Paulo: SEBRAE/SP, 1994.

SCHMITZ, R. **Uma contribuição metodológica para a avaliação da tarifa de pedágios em rodovias.** 2001. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SEBRAE-MG. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Empreendedorismo e MPes.** Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2008.

SELIG, P. M. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial.** 1993. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

SOUZA, O. A. **Delineamento experimental em ensaios fatoriais utilizados em preferência declarada.** 1999. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SCHERMERHORN JR., J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SELZNICK, P. **Leadership in administration:** A sociological interpretation. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SHAW, I. S.;SIMÕES, M. G. **Controle e modelagem Fuzzy.** FAPESP. Edgard Blücher, 2001.

SMART. **Rede Smart**. Disponível em: <<http://www.redesmart.com.br>> . Acesso em: 22 set. 2008.

_____. **Rede Smart**. Disponível em: <<http://www.redesmart.com.br>> . Acesso em: 15 jan. 2009.

TIESSEN, J. H.; LINTON, J. D. The IV Dilemma: cooperating and competing in joint ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 3, p. 203-215, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. *et al.* **Cluster e redes de negócios: uma nova visão para gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUADRO DE RELAÇÕES ENTRE HIPÓTESES NULAS, PÓLOS DE ATRIBUTOS E QUESTÕES

APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA O CAFÉ DO CERRADO

APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A REDE SMART

APÊNDICE 4 – VALORES DE TRANSFORMAÇÃO PARA INFERÊNCIA, NO ALINHAMENTO E REORDENAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS

APÊNDICE 5.1 – ESCALA PADRÃO DE RELAÇÃO SEMÂNTICA PARA A COMPARAÇÃO ENTRE QUESTÕES PELO MÉTODO MUDGE

APÊNDICE 5.2 – MATRIZES DOS RESULTADOS DA COMPARAÇÃO “PAR A PAR” POR HIPÓTESES, CONFORME O MÉTODO MUDGE (CSILAGE, 1996)

APÊNDICE 6 – TABELA CONTINGENCIAL DE HIPÓTESES POR QUESTÕES PARA EFEITOS MULTIPLICADORES, CONFORME O MÉTODO MUDGE (CSILAGE, 1996)

APÊNDICE 1 – QUADRO DE RELAÇÕES ENTRE HIPÓTESES NULAS, PÓLOS DE ATRIBUTOS E QUESTÕES

HIPÓTESES	PÓLOS	QUESTÕES
H0.1	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10	Q02; Q05.1; Q5.2; Q10; Q11; Q12; Q13.1 até Q13.8; Q19
H0.2	2	Q03; Q04
H0.3	3	Q05.1; Q5.2
H0.4	4	Q06; Q07
H0.5	5	Q08; Q09
H0.6	6	Q10
H0.7	7	Q11
H0.8	8	Q12
H0.9	9	Q13.1 até Q13.8
H0.10	10	Q15; Q16; Q17; Q18; Q19; Q20
H0.11	De 1 a 10	Todas as questões exceto Q14
H0.12	6, 7, 8, 9 e 10	Q10;Q11; Q12; Q13.1 até Q13.8; Q15; Q16; Q17;Q18; Q19; Q20

APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA O CAFÉ DO CERRADO

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Senhor(a);

Este questionário é parte de um trabalho científico que busca conhecer fenômenos de interação entre empresas ou negócios com interesses ou finalidades em comum. Ao respondê-lo, o(a) senhor(a) estará prestando uma grande contribuição para o conhecimento e entendimento sobre as práticas de empresas e de negócios, bem como à Universidade de São Paulo – USP. Enfatizamos, ainda, que o resultado não tem como objetivo julgar o desempenho da empresa, associação ou negócio em que trabalha.

Faz-se importante lembrar, que quanto mais fidedignos forem os dados aqui apresentados, tanto maior será a sua contribuição para com os objetivos propostos na presente pesquisa. Observe as palavras que estão em negrito ou sublinhado, que chamam a atenção para pontos-chave da questão/resposta.

Nossos agradecimentos antecipados!

Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

Professor titular do Departamento de Administração da FEA/USP
Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP

Prof. Ms. Ivan de Souza Dutra

Professor Assistente do Departamento de Administração da UNICENTRO-PR
Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP

E-mail: ivan.sdutra@uol.com.br

Fone: (42) 99426482

1. IDENTIFICAÇÃO

Questionário nº			
Data			

1.1. Nome do Entrevistado: _____

1.2. Fone e Nome da empresa: (____) _____

1.3. Tamanho da organização pelo número de pessoas ocupadas.

1.3.1				Proprietários no caso de empresas; Presidente, Vice-pres. e Diretores no caso de Associações ou Cooperativas.
1.3.2				Familiares que trabalham em tempo integral no caso de empresa.
1.3.3				Empregados (com ou sem carteira assinada).
1.3.4				TOTAL.

1.4. Qual é o tipo de posição que você exerce na empresa ou negócio?

☐ Empresário/Proprietário. ☐ Executivo Empregado. ☐ Gerente Empregado. ☐ Empregado de nível operacional.

☐ Gestor terceirizado. ☐ Agente externo. ☐ Outro _____.

1. Introdução

No momento atual, a competição entre empresas no setor de Agronegócios (como em vários outros setores), se acirra e cresce. Várias empresas ou negócios fazem mudanças por oportunidades ou necessidades.

Com interesses em comum realizam parcerias ou tornam seus vínculos mais fortes, a fazer frente aos concorrentes e serem mais competitivos no mercado consumidor.

Nesta pesquisa acadêmica, busca-se entender mais, como funciona a sua empresa ou negócio como parte do conjunto que chamam “Sistema Café do Cerrado”, seus parceiros, e vice-versa.

Então, você está convidado a responder sobre sua empresa, a rede e parceiros nela, com base **nos últimos 12 meses anteriores a março de 2008**.

2) Para a **fidelidade** entre empresas/negócios parceiros, quer dizer, sobre o **vínculo** que existe nas ações e negócios entre eles.

Qual é o grau de **fidelidade**, quando verificado as transações comerciais entre a sua empresa ou associação, como vendedor ou comprador de produtos ou serviços para com outro(s) parceiro(s)?

Responder na escala abaixo, qual é esse grau ou nível de **fidelidade**. Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

- ☐ **0**-Sem vínculo ou qualquer tipo de comprometimento.
- ☐ **1**-Houve vínculo(s) restrito(s) a preços ou condições de produtos/serviços, não sendo maior(es) em épocas com escassez ou excesso.
- ☐ **2**-Houve(ram) parceria(s) com vínculos além do curto prazo, onde se preocupam com as mudanças de escassez ou excesso (oferta/demanda).
- ☐ **3**-Os níveis anteriores das alternativas anteriores, mas houve(ram) acordo(s) mais duradouro(s) (de longo prazo), que buscou(ram) trabalhar mais com os parceiros do Sistema Café do Cerrado, do que com outras empresas externas, o que repercutiu positivamente nos resultados.
- ☐ **4**-Conforme o nível da alternativa anterior, mas o(s) acordo(s) de longo(s) prazo(s) está(ão) com vínculos mais fortes e finalidade para trabalhar somente com os parceiros do conjunto, de maneira a se complementarem e ficarem mais competitivos.
- ☐ **5**-Máximo de relacionamento e comprometimento entre empresas e participantes do Sistema Café do Cerrado, com compromissos de exclusividade, e reconhecido aumento da competitividade.

Informações adicionais: houve casos de ajuda ou contra a fidelidade? Relate, com base nos resultados significativos que foram alcançados.

3) A sua empresa/associação ou outro(s) parceiro(s) do Sistema Café do Cerrado, se especializou(zaram) em algum processo ou prestação de serviço, que **agrega valor ao conjunto**, ou ao produto final entregue ao cliente?

Assinale o nível de **especialização**. Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

- ☐ **0**-Não existiu esse tipo de especialização que agregou valor ao conjunto, e nem por parceiros.
- ☐ **1**-Existiu especialização desse tipo (**que agrega valor**), mas foi **baixa** e teve **total dependência** de outras empresas externas, para realizá-la.
- ☐ **2**-Conforme o nível da alternativa anterior, com **alta dependência** de outros externos ao conjunto. Teve **regular** qualidade e-ou agilidade.
- ☐ **3**-Conforme o nível da alternativa anterior; especialização teve **regular** qualidade e-ou agilidade, mas **alguma dependência** de outras externas.
- ☐ **4**-Especialização que **agregou valor com boa** qualidade e-ou agilidade, e **rara dependência** de empresas externas para realizá-la.
- ☐ **5**-A especialização foi muito **alta com agregação de valor ao conjunto**, **excelente** qualidade e-ou agilidade; e não dependeu de empresas externas.

Informações adicionais: houve casos de avanço ou retrocesso de especialização? Relate, com base nos resultados que foram alcançados.

4) **Quantos processos e-ou serviços** (também poderiam ser unidades) de sua empresa ou associação, que ainda poderiam ser terceirizados no período solicitado, sem que prejudicasse a principal atividade?

Observação: processos, serviços que são essenciais, são aqueles podem alterar a capacidade competitiva, e não podem ser terceirizados.

(Responda com um número inteiro ou zero, se não houve possibilidade de terceirização). R_____

5) No caso da aquisição de produtos ou serviços (ou insumos), em que foi comprado de **intermediários que não agregam valor, ou então direto dos fornecedores de origem (sem intermediários)**, responder:

5.1) Com relação a **todos os fornecedores em transações de compras**, no período requisitado pela pesquisa, **qual é número percentual de intermediários desse tipo?**

(Responda com um número com até 2 casas decimais ou zero, se não houve intermediário). R____,____ %

5.2) De **todos os fornecedores em transações de compras**, no período requisitado pela pesquisa, **qual é o percentual de parceiros aliados (internas do conjunto) do sistema?**

(Responda com um número com até 2 casas decimais ou zero, se não houve aliados). R____,____ %

Informações adicionais: relate casos que ilustrem a eliminação ou manutenção de intermediários e que alteraram os resultados.

6) Fornecer produto ou serviço com **relevância (que agrega valor)**:

A sua empresa, associação ou outro parceiro do conjunto, fornece(m) algo(s) ou prestou serviço(s) que contribuiu (ram) para **agregar valor** ao principal que o Sistema Café do Cerrado ofereceu?

Observação: **Relevância** pode ser a **capacidade que se sobressair em** disponibilidade, ou velocidade de acesso, de confiabilidade ou tecnologia

Indique o nível de **relevância**, desse(s) produto(s) ou serviço(s). Se houver mais de um nível, **considere na resposta o nível mais relevante**.

☐ **0-** Não houve; a empresa ou parceiro, **não** forneceu(ram) produtos ou serviços que **agregou(ram) valor** ao principal oferecido pelo conjunto.

☐ **1-** Minha empresa ou parceiro(s) forneceu(ram) produto(s)/serviço(s) que **agregou(ram) algum valor**, de **média importância** ao conjunto.

☐ **2-** Semelhante ao nível (alternativa) anterior, mas com **boa relevância**, que **agregaram valor** para o principal que o conjunto ofereceu.

☐ **3-** Houve esse tipo de produto(s) ou serviço(s) com **alta relevância**, que agregou diferenciação (valor) e com forte influência para o principal do Sistema Café do Cerrado.

7) Por outro lado, existiu alguma empresa ou tipo de negócio **relevante (que agregou valor) para o principal que o conjunto entregou** ao consumidor final, que poderia ter entrado no próprio Sistema Café do Cerrado como parceira, para que todos com ela tivessem mais capacidade competitiva?

Observação: Entenda por “empresa/negócio relevante” aquele parceiro empresarial que contribui para que todos em conjunto fiquem mais competitivos, seja em termos de disponibilidade, em velocidade de acesso, confiabilidade ou tecnologia.

(Responda com um número inteiro ou zero, se não houve negócios relevantes a entrar na rede). R_____

Informações adicionais: **relate casos** que evidenciaram a necessidade de entrada de empresas/negócios relevantes ou significativos no conjunto.

8) Considerando os últimos doze meses anteriores a março de 2008, se houve empresa(s), ou negócio(s) participantes do Sistema Café do Cerrado **que foi(ram) ineficiente(s)**, e prejudicaram o próprio conjunto, sendo assim substituído(s) por outro(s).

Então, responda: **Quantas empresas ou parceiros foram assim substituídas no seu campo ou região de atuação?**

Observação: Possíveis motivos de substituição poderiam ser a redução de produtividade, qualidade ou outro problema de auto-gestão.

(Responda com um número inteiro ou zero para nenhuma). R_____

Informações adicionais: relate casos de substituição ou não de empresas e que foram significativos para os resultados.

9) Considerando a resposta da pergunta anterior, se houve(ram) esse tipo de substituição(ões) de empresa(s) dentro do conjunto, responda:

Em quantos dias essa(s) empresa(s) ou negócio(s) foram substituídos no seu campo ou região de atuação, se considerado do momento em que foi(ram) constatado(s) o(s) problema(s) de ineficiência?

(Responda com um número inteiro ou zero, se não houve substituição no período. Se houve mais de uma empresa, negócio ou parceiro substituído, responda quantidade de dias mais alta dentre quaisquer um deles. R_____)

10) Nos doze meses anteriores a março de 2008, **qual é o nível de frequência em ocorreram deficiência (ou falha) na entrega** do(s) produto(s) ou serviço(s) principal(ais) oferecido(s) pelo conjunto ao cliente final?

Observações: Entre as possíveis causas dessa deficiência poderiam estar: **a)** o aumento ou redução de níveis de estoque; **b)** problemas de prazos, quantidades ou qualidades dos produtos ou serviços, por causa de mudanças no mercado consumidor; **c)** o aumento ou a falta de mão-de-obra; **d)** a ausência ou má qualidade de informações trocadas entre as empresas da rede; **e)** a reprogramação de suas atividades; outros.

Se houver mais de um nível, assinale **o nível mais alto**.

☐ 0- Nunca ocorreu.

☐ 1- Já ocorreu; é episódica (entre 1 e 5 vezes em todo o período).

☐ 2- Ocorreu eventualmente (eventual, entre 6 e 11 vezes em todo o período).

☐ 3- Ocorreu regularmente (entre 1 e 2 vezes por mês em todo o período).

☐ 4- Ocorreu com alta frequência (pelo menos 3 vezes na maioria dos meses, em todo o período).

☐ 5- Ocorreu com altíssima frequência ou sempre ocorreu (1 vez ou mais em todas as semanas por mês do período).

Informações adicionais: relate casos que ilustrem a situação acima e que foram significativos nos resultados obtidos.

11) Diante das necessidades dos clientes, ou da concorrência, ou outras, responder com base nos doze meses anteriores a março de 2008:

Qual o **nível de introdução** (entrada) **de inovação(ões)** no(s) procedimento(s) de gestão para processos internos com recursos compartilhados entre as empresas ou associações do Sistema Café do Cerrado?

Obs: No âmbito da geração e captura de idéias, e das práticas gerenciais ou operacionais.

Se houve mais de um nível, assinale **o nível mais alto**.

☐ **0**-Não foram introduzidas inovações desse tipo para a gestão entre parceiros do conjunto.

☐ **1**-Novas maneiras de trabalhar foram feitas, com preocupação só de minha empresa/associação em compartilhá-las com outras do conjunto.

☐ **2**-Novas maneiras de trabalhar vigoraram somente entre minha empresa ou associação e um(a) parceiro(a) do conjunto.

☐ **3**-Foram introduzidas novas maneiras de trabalhar na gestão, que alinharam várias empresas, associações e parceiros do conjunto.

☐ **4**-Há uma coordenação formal, ou mesmo informal (não explícito) que trouxe novas maneiras de trabalhar, que integrou várias empresas e associações do conjunto, com alinhamento e ganhos mútuos.

☐ **5**- Semelhante ao nível da alternativa anterior, mas melhor, onde se evidenciou o aumento da competitividade nos negócios do conjunto, e seus participantes ficaram mais fortes, conseguiram bons resultados no mercado de atuação ou frente aos concorrentes.

Informações adicionais: relate casos significativos em que sua empresa ou parceiros introduziram novas maneiras de atuar.

12) Considerando as necessidades de aplicação tecnológica nas diversos processos do(s) produto(s) ou serviço(s) do Sistema Café do Cerrado, para atender o cliente final, assinale o **nível atualização ou adoção de novas tecnologias**, com base nos doze meses anteriores a março de 2008.

Se houve mais de um nível, assinale o nível mais alto.

☐ **0**-Não foram introduzidas novas tecnologias.

☐ **1**-Houve novas tecnologias com **preocupação somente de minha empresa ou associação** em compartilhá-las com outros parceiros.

☐ **2**-Novas tecnologias foram implantadas e vigoraram **somente** entre **minha empresa ou associação e um(a) parceiro com pouca integração**.

☐ **3**-Houve esforço coordenado para implantar novas tecnologias **de modo integrado entre várias empresas e/ou parceiros** (do conjunto).

☐ **4**-Implantaram novas tecnologias **de modo coordenado**, e com **integração** entre as empresas ou associações do conjunto, que compartilharam **bons** resultados.

☐ **5**-Houve efetiva coordenação formal, ou mesmo informal (não explícito), que introduziu novas **tecnologias integradas** entre as empresas e parceiros do conjunto, que são na sua maioria, **tecnologias “avançadas” e geraram mais capacidade competitiva**.

Informações adicionais: relate casos significativos em que sua empresa ou parceiros introduziram ou atualizaram essas tecnologias inovadoras.

13) Nos doze meses anteriores a março de 2008, quantas vezes ocorreram alguma das seguintes situações entre os parceiros do conjunto?

Indicar o número de ocorrências no item, se não ocorreu responda com zero).

13.1) **Investimentos** consideráveis para a sua empresa ou associação, **divididos entre parceiros** ou vice-versa. Ex.: na estrutura; aquisição de tecnologia entre outras maneiras. ☐

13.2) **Auxílio** de sua empresa ou associação com quaisquer recursos à outros ou vice-versa, para a **pesquisa e desenvolvimento** de produtos(s) ou necessidade(s), ou mesmo desenvolvimento de projetos ☐

13.3) **Financiamento(s)** consideráveis para a sua empresa ou associação, **divididos entre parceiros** ou vice-versa. Ex.: na estrutura; compra de equipamentos, ou outras maneiras ☐

13.4) Estímulo de **práticas inovadoras** (gerenciais ou processos) conjuntas de modo a reduzir os riscos individuais nos negócios do conjunto. ☐

13.5) Atuação integrada entre as empresas e associações do conjunto para **influenciar a demanda ou oferta no mercado** que participa, buscando diminuir incertezas e aumentar de lucros. ☐

13.6) Parcerias em **ações empreendedoras ou outras voltadas ao mercado para atingir o consumidor final** compartilhadas entre os parceiros do conjunto, que geraram **aumento de competitividade**. ☐

13.7) Outros esforços ou formas de **compartilhamento de investimentos**, entre sua empresa ou associação e outras do conjunto. ☐

13.8) Outros esforços ou formas de **compartilhamento riscos e-ou lucros**, entre sua empresa ou associação e outras do conjunto. ☐

Informações adicionais: relate casos significativos que evidenciaram o compartilhamento de riscos, investimentos e lucros entre os parceiros do conjunto.

14) Qual é o principal **setor de atuação do conjunto** como um todo? Responda nos espaço em branco o nome do setor.

☐ 0- Não identificável. ☐ 1- Serviços (_____). ☐ 2- Indústria.
☐ 3- Comércio (_____). ☐ 4- Agroindústria.

15) Qual foi o mercado de atuação do conjunto como um todo? Responda o item que corresponda ao **maior mercado de atuação**.

☐ 0- Não identificável. ☐ 1- Estadual/Regional. ☐ 2- Nacional. ☐ 3- Internacional. ☐ 4- Nacional e Internacional.

16) Em **qual nível de localização** esteve estabelecido o principal concorrente do Sistema Café do Cerrado como um todo?

Se houve mais de um nível, assinale **o nível mais alto**.

☐ 0- Não identificável. ☐ 1- Estadual/Regional. ☐ 2- Nacional. ☐ 3- Internacional. ☐ 4- Nacional e Internacional.

17) **Quantos concorrentes diretos** do conjunto como um todo, deixaram ou encerraram atividades no seu mercado (ou região) de atuação?

(Responda com um número inteiro ou zero se não ocorreu esta situação). R_____

18) Diante dos resultados obtidos nos doze meses anteriores a março de 2008, no mercado de atuação do conjunto, responda:

Qual o nível desses resultados da competição em relação aos concorrentes? Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

-
- ☐ **0**-Sem resultados; **a concorrência venceu** a competição no mercado de atuação.
- ☐ **1**-Houve algum resultado esporádico, mas **não indicou que** o conjunto do Sistema Café do Cerrado **esteve vencendo** a competição.
- ☐ **2**-Houve bons resultados, que indicaram que o conjunto esteve **competindo de igual para igual** com a concorrência.
- ☐ **3**-Houve bons resultados, que indicaram que o conjunto esteve **vencendo** a concorrência.
- ☐ **4**-O Sistema Café do Cerrado está altamente competitivo e os resultados indicaram que **o conjunto alcançou predominância** no mercado de atuação.

Informações Adicionais: Relate casos que exemplificam o nível desses resultados em face da competição no mercado de atuação, se possível evolução de participação do mercado, ou lucratividade nos último ano ou em mais tempo em percentual.

19) Considere que existiram algumas decisão(ões) ou ação(ões) entre os parceiros do conjunto, para **aumentar o nível de fidelização (vínculo)** entre os mesmos.

Como exemplos, novos acordos de fornecimento, visando aumentar competitividade, ou então que vise auxiliar parceiros em momentos de instabilidade. Ou outros que diminuam riscos e aumentem lucros.

Qual o **nível de frequência** em que ocorreram entre as empresas e/ou associações do conjunto, tais tipos de ações, decisões ou acordos para aumentar a fidelização? Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

- ☐ 0- Nunca ocorreu ☐ 1- Já ocorreu (episódica) ☐ 2- Ocorreu eventualmente (eventual) ☐ 3- Ocorreu regularmente
- ☐ 4 – Ocorreu com muita frequência ☐ 5- Sempre ocorreu
-

20) Considerando a possibilidade de melhorar o desempenho do Sistema Café do Cerrado e alterar o seu comportamento para as empresas e participantes do conjunto serem mais competitivos, em termos de direção ou objetivos dos os interesses em comum, assinale:

Qual, assinale qual o nível abaixo que retrata a realidade? Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

- ☐ **0**-Há muito que melhorar, pois não há uma articulação adequada das capacidades e/ou meios entre as empresas e parceiros do conjunto.
- ☐ **1**-Há um **início de união** entre empresas e parceiros, mas precisa melhorar, e o alinhamento entre eles ainda **não trouxeram** resultados significativos.
- ☐ **2**-Apesar de minha empresa e os parceiros serem **competitivos**, ainda **há o que melhorar** no conjunto para torná-lo **mais forte**.
- ☐ **3**-Os **resultados** entre a maioria das empresas/parceiros do conjunto **são bons**, com **boa competitividade**, e então **há pouco o que melhorar**.
- ☐ **4**-As empresas ou parceiros do conjunto alcançaram um **ótimo estágio** de articulação e direção de interesses em comum, conseguindo **forte capacidade de influenciar** o mercado de atuação.
-

APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A REDE SMART

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Senhor(a);

Este questionário é parte de um trabalho científico que busca conhecer fenômenos de interação entre empresas ou negócios com interesses ou finalidades em comum. Ao respondê-lo, o(a) senhor(a) estará prestando uma grande contribuição para o conhecimento e entendimento sobre as práticas de empresas e de negócios, bem como à Universidade de São Paulo – USP. Enfatizamos, ainda, que o resultado não tem como objetivo julgar o desempenho da empresa ou negócio em que trabalha.

Faz-se importante lembrar, que quanto mais fidedignos forem os dados aqui apresentados, tanto maior será a sua contribuição para com os objetivos propostos na presente pesquisa. Observe as palavras que estão em negrito ou sublinhado, que chamam a atenção para pontos-chave da questão/resposta.

Nossos agradecimentos antecipados!

Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

Professor titular do Departamento de Administração da FEA/USP
Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP

Prof. Ms. Ivan de Souza Dutra

Professor Assistente do Departamento de Administração da UNICENTRO-PR
Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP

E-mail: ivan.sdutra@uol.com.br

Fone: (42) 99426482

1. IDENTIFICAÇÃO

Questionário nº			
Data			

1.1. Nome do Entrevistado: _____

1.2. Fone e Nome da empresa: (____) _____

1.3. Tamanho da empresa pelo número de pessoas ocupadas.

1.3.1

--	--	--

 Sócios/proprietários.

1.3.2

--	--	--

 Familiares que trabalham na empresa/negócio em tempo integral.

1.3.3

--	--	--

 Outros empregados (com ou sem carteira assinada).

1.3.4

--	--	--

 TOTAL.

1.4. Qual é o tipo de posição que você exerce na empresa ou negócio?

☐ Empresário/Proprietário. ☐ Executivo Empregado. ☐ Gerente Empregado. ☐ Empregado de nível operacional.

☐ Gestor terceirizado. ☐ Agente externo. ☐ Outro _____.

1. Introdução

No momento atual, a competição entre empresas no setor de alimentos (como em vários outros setores), se acirra e cresce. Várias empresas fazem mudanças por oportunidades ou necessidades, no sentido de parcerias com outras.

Com interesses mútuos, de fazer frente aos concorrentes e aumentar a competitividade, tornam seus vínculos mais fortes para atuarem em conjunto no mercado consumidor.

Nesta pesquisa acadêmica, busca-se entender mais, como funciona a sua empresa com a rede Smart e seus parceiros, e vice-versa.

Então, você está convidado a responder sobre sua empresa, a rede e parceiros nela, com base **nos últimos 12 meses anteriores a março de 2008**.

2) Para a **fidelidade** entre empresas parceiras, quer dizer sobre o **vínculo** que existe nas ações e negócios entre elas.

Qual é o grau de **fidelidade**, quando verificado as transações comerciais dentro da rede entre a sua empresa, como vendedor ou comprador de produtos (ou serviços) de outra(s) empresa(s) parceira(s)?

Responder na escala abaixo, qual é esse grau ou nível de **fidelidade**. Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

☐ **0**-Sem vínculo ou qualquer tipo de comprometimento.

☐ **1**-Houve parceria restrita a preços ou condições de produtos/serviços; não há vínculo maior para épocas que mudam muito a oferta/demanda.

☐ **2**-Houve(ram) parceria(s) que vincularam as empresas além do curto prazo, onde se preocupam com as mudanças de oferta e-ou demanda.

☐ **3**-Os níveis anteriores das alternativas anteriores, mas houve(ram) acordo(s) mais duradouro(s) (de longo prazo), que buscou(ram) trabalhar mais com os parceiros da rede do que com outras empresas externas, o que repercutiu positivamente na sua empresa.

☐ **4**-Conforme o nível da alternativa anterior, mas o(s) acordo(s) de longo(s) prazo(s) está(ão) com vínculos mais fortes e finalidade para trabalhar somente com os parceiros, de maneira a se complementarem e ficarem mais competitivos.

☐ **5**-Máximo de relacionamento e comprometimento entre as empresas e os negócios, com compromissos de exclusividade, e com o aumento da competitividade.

Informações adicionais: houve casos de ajuda ou contra a fidelidade? Relate, com base nos resultados significativos que foram alcançados.

3) A sua empresa ou outro(s) parceiro(s) da rede, se especializou(zaram) em algum processo ou prestação de serviço, que **agrega valor à rede**, ou ao produto final entregue ao cliente?

Assinale o nível de **especialização**. Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

☐ **0**-Não existiu esse tipo de especialização que agregou valor à rede, pela empresa e nem por parceiros da rede.

☐ **1**-Existiu especialização desse tipo (**que agrega valor**), mas foi **baixa** e teve **total dependência** de outras empresas externas, para realizá-la.

☐ **2**-Conforme o nível da alternativa anterior, com **alta dependência** de outros externos à rede. Teve **regular** qualidade e-ou agilidade.

☐ **3**-Conforme o nível da alternativa anterior; especialização teve **regular** qualidade e-ou agilidade,mas **alguma dependência** de outras externas

☐ **4**-Especialização que **agregou valor com boa** qualidade e-ou agilidade, e **rara dependência** de empresas externas para realizá-la.

☐ **5**-A especialização foi muito **alta com agregação de valor à rede**, **excelente** qualidade e-ou agilidade; e não dependeu de empresas externas.

Informações adicionais: houve casos de avanço ou retrocesso de especialização? Relate, com base nos resultados que foram alcançados.

4) **Quanto processos e-ou serviços** (também poderiam ser unidades de negócios) de sua empresa, que ainda poderiam ser terceirizados no período solicitado, sem que prejudicasse a principal atividade empresarial?

Observação: processos, serviços que são essenciais para a empresa ou negócio, são aqueles podem alterar a vantagem competitiva, e não podem ser terceirizados.

(Responda com um número inteiro ou zero, se não houve possibilidade de terceirização). R_____

5) No caso da aquisição de produtos ou serviços (ou insumos), em que foi comprado de **intermediários que não agregam valor, ou então direto dos fornecedores de origem (sem intermediários)**, responder:

5.1) De **todos os fornecedores em transações de compras**, no período requisitado pela pesquisa, **qual é o percentual de intermediários desse tipo** que sua empresa trabalhou?

(Responda com um número com até 2 casas decimais ou zero, se não houve intermediário). R____,____ %

5.2) De **todos os fornecedores em transações de compras**, no período requisitado pela pesquisa, **qual é o percentual de empresas parceiras aliadas (internas do conjunto)** da rede?

(Responda com um número com até 2 casas decimais ou zero, se não houve aliados). R____,____ %

Informações adicionais: relate casos que ilustrem a eliminação ou manutenção de intermediários e que impactaram nos resultados.

6) Fornecer produto ou serviço com **relevância (que agrega valor)**:

A sua empresa ou outro parceiro da rede, fornece(m) algo(s) ou prestou serviço(s) que contribuiu (ram) para **agregar valor** ao principal que a rede ofereceu?

Observação: **Relevância** pode ser a **capacidade que se sobressair em** disponibilidade, ou velocidade de acesso, de confiabilidade ou tecnologia

Indique o nível de **relevância**, desse(s) produto(s) ou serviço(s). Se houver mais de um nível, **considere na resposta o nível mais relevante.**

☐ **0-** Não houve; a empresa ou outra da rede, **não** forneceu(ram) produtos ou serviços que **agregou(ram) valor** ao principal oferecido pela rede.

☐ **1-** Minha empresa ou parceiro(s) da rede forneceu(ram) produto(s)/serviço(s) que **agregou(ram) algum valor**, de **média importância** à rede.

☐ **2-** Semelhante ao nível (alternativa) anterior, mas com **boa relevância**, que **agregaram valor** para o principal que a rede ofereceu.

☐ **3-** Houve esse tipo de produto(s) ou serviço(s) com **alta relevância**, que agregou diferenciação (valor) e com forte influência para o principal da rede.

7) Por outro lado, existiu alguma empresa ou tipo de negócio **relevante (que agregou valor) para o principal que a rede entregou** ao consumidor final, que poderia ter entrado na própria rede como parceira, para que todos com ela tivessem mais vantagem competitiva?

Observação: Entenda por “empresa/negócio relevante” aquele parceiro empresarial que contribui para que todos em conjunto fiquem mais competitivos, seja em termos de disponibilidade, em velocidade de acesso, confiabilidade ou tecnologia.

(Responda com um número inteiro ou zero, se não houve negócios relevantes a entrar na rede). R_____

Informações adicionais: **relate casos** que evidenciaram a necessidade de entrada de empresas ou negócios relevantes ou significativos na rede.

8) Considerando os últimos doze meses anteriores a março de 2008, se houve empresa(s) ou negócio(s) participantes da rede (empresas parceiras) **que foi(ram) ineficiente(s)**, e prejudicaram a própria rede, sendo assim substituído(s) por outro(s).

Então, responda: **Quantas empresas ou parceiros foram assim substituídas no seu campo ou região de atuação?**

Observação: Possíveis motivos de substituição poderiam ser a redução de produtividade, qualidade ou outro problema de auto-gestão.

(Responda com um número inteiro ou zero para nenhuma). R_____

Informações adicionais: relate casos de substituição ou não de empresas e que foram significativos para os resultados.

9) Considerando a resposta da pergunta anterior, se houve(ram) esse tipo de substituição(ões) de empresa(s) dentro da rede, responda:

Em quantos dias essa(s) empresa(s) ou negócio(s) foram substituídos no seu campo ou região de atuação, se considerado do momento em que foi(ram) constatado(s) o(s) problema(s) de ineficiência?

(Responda com um número inteiro ou zero, se não houve substituição no período. Se houve mais de uma empresa, negócio ou parceiro substituído, responda quantidade de dias mais alta dentre quaisquer um deles. R_____)

10) Nos doze meses anteriores a março de 2008, **qual é o nível de frequência em ocorreram deficiência (ou falha) na entrega** do(s) produto(s) ou serviço(s) principal(ais) oferecido(s) pela rede ao cliente final?

Observações: Entre as possíveis causas dessa deficiência poderiam estar: **a)** o aumento ou redução de níveis de estoque; **b)** problemas de prazos, quantidades ou qualidades dos produtos ou serviços, por causa de mudanças no mercado consumidor; **c)** o aumento ou a falta de mão-de-obra; **d)** a ausência ou má qualidade de informações trocadas entre as empresas da rede; **e)** a reprogramação de suas atividades; outros.

Se houver mais de um nível, assinale o **nível mais alto**.

☐ 0- Nunca ocorreu.

☐ 1- Já ocorreu; é episódica (entre 1 e 5 vezes em todo o período).

☐ 2- Ocorreu eventualmente (eventual, entre 6 e 11 vezes em todo o período).

☐ 3- Ocorreu regularmente (entre 1 e 2 vezes por mês em todo o período).

☐ 4- Ocorreu com alta frequência (pelo menos 3 vezes na maioria dos meses, em todo o período).

☐ 5- Ocorreu com altíssima frequência ou sempre ocorreu (1 vez ou mais em todas as semanas por mês do período).

Informações adicionais: relate casos que ilustrem a situação acima e que foram significativos nos resultados obtidos.

11) Diante das necessidades dos clientes, ou da concorrência, ou outras, responder com base nos doze meses anteriores a março de 2008:

Qual o **nível de introdução** (entrada) **de inovação(ões)** no(s) procedimento(s) de gestão para processos internos com recursos compartilhados entre as empresas da rede? Obs: No âmbito da geração e captura de idéias, e das práticas gerenciais ou operacionais.

Se houve mais de um nível, assinale o **nível mais alto**.

☐ **0**-Não foram introduzidas inovações desse tipo para a gestão nas empresas da rede.

☐ **1**-Novas maneiras de trabalhar foram feitas, com preocupação somente de minha empresa em compartilhá-las com outras da rede.

☐ **2**-Novas maneiras de trabalhar vigoraram somente entre minha empresa e um(a) parceiro(a) da rede.

☐ **3**-Foram introduzidas novas maneiras de trabalhar na gestão, que alinharam várias empresas da rede.

☐ **4**-Há uma coordenação formal, ou mesmo informal (não explícito) que trouxe novas maneiras de trabalhar, que integrou várias empresas da rede, com alinhamento e ganhos mútuos.

☐ **5**- Semelhante ao nível da alternativa anterior, mas melhor, onde se evidenciou o aumento da competitividade nas empresas da rede, e elas ficaram mais fortes e tiveram melhor desempenho no mercado ou frente aos concorrentes.

Informações adicionais: relate casos significativos em que sua empresa ou parceiros introduziram novas maneiras de atuar.

12) Considerando as necessidades de aplicação tecnológica nas diversos processos do(s) produto(s) ou serviço(s) **da rede**, para atender o cliente final, assinale o **nível atualização ou adoção de novas tecnologias**, com base nos doze meses anteriores a março de 2008.

Se houve mais de um nível, assinale o nível mais alto.

☐ **0**-Não foram introduzidas novas tecnologias.

☐ **1**-Houve novas tecnologias com **preocupação somente de minha empresa** em compartilhá-las com outras da rede.

☐ **2**-Novas tecnologias foram implantadas e vigoraram **somente** entre **minha empresa e um(a) parceiro(a)** da rede e **pouca integração**.

☐ **3**-Houve esforço coordenado para implantar novas tecnologias **de modo integrado entre várias empresas** e/ou parceiros (da rede).

☐ **4**-Implantaram novas tecnologias **de modo coordenado**, e com **integração** entre as empresas da rede, que compartilharam **bons** resultados.

☐ **5**-Houve efetiva coordenação formal, ou mesmo informal (não explícito), que introduziu novas **tecnologias integradas** entre as empresas da rede, que são na sua maioria, **tecnologias “avançadas” e geraram mais competitividade**.

Informações adicionais: relate casos significativos em que sua empresa ou parceiros introduziram ou atualizaram essas tecnologias inovadoras.

13) Nos doze meses anteriores a março de 2008, quantas vezes ocorreram alguma das seguintes situações nas empresas da rede?

Indicar o número de ocorrências no item, se não ocorreu responda com zero).

13.1) **Investimentos** consideráveis para a sua empresa, **divididos entre empresas** parceiras ou vice-versa. Ex.: na estrutura; aquisição de tecnologia entre outras maneiras. ☐

13.2) **Auxílio** de sua empresa com quaisquer recursos à outras ou vice-versa, para a **pesquisa e desenvolvimento** de produtos(s) ou necessidade(s), ou mesmo desenvolvimento de projetos ☐

13.3) **Financiamento(s)** consideráveis para a sua empresa, **divididos entre empresas** parceiras ou vice-versa. Ex.: na estrutura; compra de equipamentos, ou outras maneiras ☐

13.4) Estímulo de **práticas inovadoras** (gerenciais ou processos) conjuntas, de modo a reduzir os riscos individuais nas empresas da rede. ☐

13.5) Atuação integrada entre as empresas da rede para **influenciar a demanda ou oferta no mercado** que participa, buscando diminuir incertezas e aumentar de lucros. ☐

13.6) Parcerias em **ações empreendedoras ou outras voltadas ao mercado para atingir o consumidor final** compartilhadas entre as empresas da rede, que geraram **aumento de competitividade**. ☐

13.7) Outros esforços ou formas de **compartilhamento de investimentos**, entre sua empresa e outras da rede. ☐

13.8) Outros esforços ou formas de **compartilhamento riscos e-ou lucros**, entre sua empresa e outras da rede. ☐

Informações adicionais: relate casos significativos que evidenciaram o compartilhamento de riscos, investimentos e lucros entre os parceiros do conjunto (da rede).

14) Qual é o principal **setor de atuação do conjunto** como um todo? Responda nos espaço em branco o nome do setor.

☐ 0- Não identificável. ☐ 1- Serviços (_____). ☐ 2- Indústria.
☐ 3- Comércio (_____). ☐ 4- Agroindústria.

15) Qual foi o mercado de atuação da rede como um todo? Responda o item que corresponda ao **maior mercado de atuação**.

☐ 0- Não identificável. ☐ 1- Estadual/Regional. ☐ 2- Nacional. ☐ 3- Internacional. ☐ 4- Nacional e Internacional.

16) Em **qual nível de localização** esteve estabelecido o principal concorrente do conjunto como um todo (da rede)?

Se houve mais de um nível, assinale o **nível mais alto**.

☐ 0- Não identificável. ☐ 1- Estadual/Regional. ☐ 2- Nacional. ☐ 3- Internacional. ☐ 4- Nacional e Internacional.

17) **Quantos concorrentes diretos** do conjunto de empresas como um todo (da rede), deixaram ou encerraram atividades no seu mercado (ou região) de atuação?

(Responda com um número inteiro ou zero se não ocorreu esta situação). R_____

18) Diante dos resultados obtidos nos doze meses anteriores a março de 2008, no mercado de atuação da rede, responda:

Qual o nível desses resultados da competição em relação aos concorrentes? Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

-
- ☐ **0**-Sem resultados; **a concorrência venceu** a competição no mercado de atuação.
- ☐ **1**-Houve algum resultado esporádico, mas **não indicou que** o conjunto das empresas da **rede estave vencendo** a competição.
- ☐ **2**-Houve bons resultados, que indicaram que o conjunto das empresas da rede esteve **competindo de igual para igual** com a concorrência.
- ☐ **3**-Houve bons resultados, que indicaram que o conjunto das empresas da **rede esteve vencendo** a concorrência.
- ☐ **4**-O conjunto de empresas está altamente competitivo e os resultados indicaram que **a rede alcançou predominância** no mercado de atuação.

Informações Adicionais: Relate casos que exemplificam o nível desses resultados em face da competição no mercado de atuação, se possível evolução de participação do mercado, ou lucratividade nos último ano ou em mais tempo em percentual.

19) Considere que existiram algumas decisão(ões) ou ação(ões) entre os parceiros da rede), para **aumentar o nível de fidelização (vínculo)** entre os mesmos.

Como exemplos, novos acordos de fornecimento, visando aumentar competitividade, ou então que vise auxiliar parceiros em momentos de instabilidade. Ou outros que diminuam riscos e aumentem lucros.

Qual o **nível de frequência** em que ocorreram entre as empresas do conjunto (da rede), tais tipos de ações, decisões ou acordos para aumentar a fidelização? Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

- ☐ 0- Nunca ocorreu ☐ 1- Já ocorreu (episódica) ☐ 2- Ocorreu eventualmente (eventual) ☐ 3- Ocorreu regularmente
- ☐ 4 – Ocorreu com muita frequência ☐ 5- Sempre ocorreu

20) Considerando a possibilidade de melhorar o desempenho da rede e alterar o seu comportamento para as empresas serem mais competitivas, em termos de direção ou objetivos dos os interesses em comum, assinale:

Qual, assinale qual o nível abaixo que retrata a realidade? Se houver mais de um nível, **assinale o nível mais alto**.

- ☐ **0**-Há muito que melhorar, pois não há uma articulação adequada das capacidades e/ou meios entre as empresas da rede.
- ☐ **1**-Há um **início de união** entre empresas da rede, mas precisa melhorar, e o alinhamento entre elas ainda **não trouxeram** resultados significativos.
- ☐ **2**-Apesar de minha empresa e os parceiros serem **competitivos**, ainda **há o que melhorar** no conjunto da rede para torná-lo **mais forte**.
- ☐ **3**-Os **resultados** entre a maioria das empresas/parceiros do conjunto **são bons**, com **boa competitividade**, e então **há pouco o que melhorar**.
- ☐ **4**-As empresas parceiras alcançaram um **ótimo estágio** de articulação e direção de interesses em comum, conseguindo **forte capacidade de influenciar** o mercado de atuação.
-

APÊNDICE 4 – VALORES DE TRANSFORMAÇÃO PARA INFERÊNCIA, NO ALINHAMENTO E REORDENAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS

QUESTÕES	DADOS PRIMÁRIOS	FUNÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DE VALOR
Q02; Q03; Q11; Q12; Q19.	0 1 2 3 4 5	Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000; Equivale a 1,0000; Equivale a 2,0000; Equivale a 3,0000; Equivale a 4,0000; Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000.
Q04; Q07; Q08; Q10.	0 1 2 3 4 5 ou mais	Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000; Equivale a 4,0000; Equivale a 3,0000; Equivale a 2,0000; Equivale a 1,0000; Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000.
Q13.1 até Q13.8;	0 Valores entre 1 e 23 24 ou mais	Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000; Recebem equivalência na ordem e proporcionalidade entre os dois pólos; Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000.
Q5.1.	0,00% Percentuais entre 0,01 e 99,99 100,00%	Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000; Recebem equivalência na ordem e proporcionalidade entre os dois pólos; Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000.
Q5.2.	0,00% Percentuais entre 0,01 e 99,99 100,00%	Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000; Recebem equivalência na ordem e proporcionalidade entre os dois pólos; Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000.
Q09.	120 ou mais Valores entre 1 e 119 0	Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000; Recebem equivalência na ordem e proporcionalidade entre os dois pólos; Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000.
Q15; Q16; Q18; Q17; Q20.	0 1 2 3 4 ou mais	Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000; Equivale a 1,2500; Equivale a 2,5000; Equivale a 3,7500; Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000.
Q06.	0 1 2 3	Equivale ao Pólo Negativo, ou seja, a 0,0000; Equivale a 1,6666; Equivale a 3,3333; Equivale ao Pólo Positivo, ou seja, a 5,0000.

Nota: Os números inteiros são separados das casas decimais por vírgula.

Obs: Na Q14 não se atribuíram valores, porque perguntou-se sobre o setor econômico de atuação.

APÊNDICE 5.1 – ESCALA PADRÃO DE RELAÇÃO SEMÂNTICA PARA A COMPARAÇÃO ENTRE QUESTÕES PELO MÉTODO MUDGE

VALOR	RELAÇÃO SEMÂNTICA
1	A Diferença Quase Não é Evidente
2	A Diferença é Significativa, Mas Não É Máxima
3	A Diferença é Máxima

APÊNDICE 5.2 – MATRIZES DOS RESULTADOS DA COMPARAÇÃO “PAR A PAR” POR HIPÓTESES, CONFORME O MÉTODO MUDGE (CSILAGE, 1996)

Observação: Nas células internas (linhas por colunas) das matrizes, estão as questões que prevaleceram na relação, e seu valor comparado.

O total por linha, é a soma dos valores encontrados para a questão em qualquer posição.

5.2.1) Comparação Para a Hipótese H0.1

QUESTÕES	Q02	Q05.1	Q05.2	Q10	Q11	Q12	Q13.1	Q13.2	Q13.3	Q13.4	Q13.5	Q13.6	Q13.7	Q13.8	Q19	TOTAL	COEFICIENTE
Q02	-	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 5	Q02 3	68	0,1332
Q05.1		-	Q05.2 3	Q05.1 3	Q05.1 3	Q05.1 3	Q13.1 5	Q13.2 5	Q13.3 5	Q13.4 5	Q13.5 5	Q13.6 5	Q13.7 5	Q13.8 5	Q19 3	9	0,0569
Q05.2			-	Q05.2 3	Q05.2 3	Q05.2 3	Q13.1 5	Q13.2 5	Q13.3 5	Q13.4 5	Q13.5 5	Q13.6 5	Q13.7 5	Q13.8 5	Q19 3	12	0,0608
Q10				-	Q10 1	Q10 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q19 3	2	0,0479
Q11					-	Q11 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q19 3	1	0,0466
Q12						-	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q19 3	0	0,0453
Q13.1							-	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q19 1	18	0,0686
Q13.2								-	Q13.2 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q19 1	14	0,0634
Q13.3									-	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q19 1	13	0,0621
Q13.4										-	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q19 1	15	0,0647
Q13.5											-	Q13.5 1	Q13.5 3	Q13.5 1	Q19 1	21	0,0724
Q13.6												-	Q13.6 1	Q13.6 1	Q19 1	19	0,0699
Q13.7													-	Q13.8 1	Q19 1	16	0,0660
Q13.8														-	Q19 1	17	0,0673
Q19															-	23	0,0750

5.2.2) Comparação Para a Hipótese H0.2

QUESTÕES	Q03	Q04	TOTAL	COEFICIENTE
Q03	-	Q03 3	3	0,6875
Q04		-	0	0,3125

5.2.3) Comparação Para a Hipótese H0.3

QUESTÕES	Q5.1	Q5.2	TOTAL	COEFICIENTE
Q5.1	-	Q5.2 1	1	0,5833
Q5.2		-	0	0,4167

5.2.4) Comparação Para a Hipótese H0.4

QUESTÕES	Q06	Q07	TOTAL	COEFICIENTE
Q06	-	Q06 3	3	0,6875
Q07		-	0	0,3125

5.2.5) Comparação Para a Hipótese H0.5

QUESTÕES	Q08	Q09	TOTAL	COEFICIENTE
Q08	-	Q08 1	1	0,5833
Q09		-	0	0,4167

5.2.6) Comparação Para as Hipóteses H.06, H0.7 e H0.8

Essas hipóteses têm uma questão cada, logo não há questões a comparar;
então têm o coeficiente = 1,0000.

5.2.7) Comparação Para a Hipótese H0.9

QUESTÕES	Q13.1	Q13.2	Q13.3	Q13.4	Q13.5	Q13.6	Q13.7	Q13.8	TOTAL	COEFICIENTE
Q13.1	-	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.1 1	Q13.1 1	7	0,1424
Q13.2		-	Q13.2 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	1	0,1076
Q13.3			-	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	0	0,1017
Q13.4				-	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	2	0,1134
Q13.5					-	Q13.5 1	Q13.5 3	Q13.5 1	9	0,1541
Q13.6						-	Q13.6 1	Q13.6 1	6	0,1366
Q13.7							-	Q13.8 1	3	0,1192
Q13.8								-	4	0,1250

5.2.8) Comparação Para a Hipótese H0.10

QUESTÕES	Q15		Q16		Q17		Q18		Q19		Q20		TOTAL	COEFICIENTE
Q15	-		Q16	3	Q17	3	Q18	5	Q19	5	Q20	5	0	0,1215
Q16			-		Q17	1	Q18	3	Q19	3	Q20	3	3	0,1424
Q17					-		Q18	1	Q19	3	Q20	1	4	0,1493
Q18							-		Q19	1	Q20	1	9	0,1840
Q19								-			Q19	1	13	0,2118
Q20									-				10	0,1910

5.2.9) Comparação Para a Hipótese H0.11

QUESTÕES	Q02	Q03	Q04	Q05.1	Q05.2	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13.1	Q13.2	Q13.3	Q13.4	Q13.5	Q13.6	Q13.7	Q13.8	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	TOTAL	COEFICIENTE
Q02	-	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 1	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 3	Q02 1	Q02 1	49	0,0553
Q03		-	Q03 1	Q05.1 1	Q05.2 1	Q03 1	Q03 1	Q03 1	Q03 1	Q10 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q03 1	Q03 1	Q03 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	8	0,0359
Q04			-	Q05.1 1	Q05.2 1	Q06 1	Q07 1	Q04 1	Q04 1	Q10 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q04 1	Q04 1	Q04 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	5	0,0344
Q05.1				-	Q05.2 1	Q06 1	Q07 1	Q05.1 1	Q05.1 1	Q05.1 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q05.1 1	Q05.1 1	Q05.1 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	8	0,0359
Q05.2					-	Q06 1	Q05.2 1	Q05.2 1	Q05.2 1	Q05.2 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q05.2 1	Q05.2 1	Q05.2 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	10	0,0368
Q06						-	Q06 1	Q06 1	Q06 1	Q06 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q06 1	Q06 1	Q06 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	10	0,0368
Q07							-	Q08 1	Q07 1	Q07 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q07 1	Q07 1	Q07 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	7	0,0354
Q08								-	Q08 1	Q10 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q08 1	Q08 1	Q08 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	5	0,0344
Q09									-	Q10 1	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q15 1	Q16 1	Q17 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	0	0,0321
Q10										-	Q11 1	Q12 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q10 1	Q10 1	Q10 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	7	0,0354
Q11											-	Q11 1	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q11 1	Q11 1	Q11 1	Q11 1	Q19 1	Q20 1	14	0,0387
Q12												-	Q13.1 1	Q13.2 1	Q13.3 1	Q13.4 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.7 1	Q13.8 1	Q12 1	Q12 1	Q12 1	Q12 1	Q19 1	Q20 1	13	0,0382
Q13.1													-	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q13.1 1	Q19 1	Q20 1	20	0,0416
Q13.2														-	Q13.3 1	Q13.2 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.2 1	Q13.2 1	Q13.2 1	Q13.2 1	Q13.2 1	Q13.2 1	Q19 1	Q20 1	18	0,0406
Q13.3															-	Q13.3 1	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.3 1	Q13.3 1	Q13.3 1	Q13.3 1	Q13.3 1	Q13.3 1	Q19 1	Q20 1	19	0,0411
Q13.4																-	Q13.5 1	Q13.6 1	Q13.4 1	Q13.4 1	Q13.4 1	Q13.4 1	Q13.4 1	Q13.4 1	Q19 1	Q20 1	17	0,0401
Q13.5																	-	Q13.5 1	Q13.5 1	Q13.5 1	Q13.5 1	Q13.5 1	Q13.5 1	Q13.5 1	Q19 1	Q20 1	22	0,0425
Q13.6																		-	Q13.6 1	Q13.6 1	Q13.6 1	Q13.6 1	Q13.6 1	Q13.6 1	Q19 1	Q20 1	21	0,0420
Q13.7																			-	Q13.8 1	Q13.7 1	Q13.7 1	Q13.7 1	Q13.7 1	Q19 1	Q20 1	15	0,0392
Q13.8																				-	Q13.8 1	Q13.8 1	Q13.8 1	Q13.8 1	Q19 1	Q20 1	16	0,0397
Q15																					-	Q15 1	Q15 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	3	0,0335
Q16																						-	Q16 1	Q18 1	Q19 1	Q20 1	2	0,0330
Q17																							-	Q18 1	Q19 1	Q20 1	1	0,0325
Q18																								-	Q19 1	Q20 1	12	0,0378
Q19																									-	Q19 1	24	0,0435
Q20																										-	24	0,0435

APÊNDICE 6 – TABELA CONTINGENCIAL DE HIPÓTESES POR QUESTÕES PARA EFEITOS MULTIPLICADORES, CONFORME O MÉTODO MUDGE (CSILAGE, 1996)

HIPOTESIS	Q02	Q03	Q04	Q5.1	Q5.2	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13.1	Q13.2	Q13.3	Q13.4	Q13.5	Q13.6	Q13.7	Q13.8	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	TOTAL
H.01	0,1332	0,0000	0,0000	0,0569	0,0608	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0479	0,0466	0,0453	0,0686	0,0634	0,0621	0,0647	0,0724	0,0699	0,0660	0,0673	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0750	0,0000	1,0000
H.02	0,0000	0,6875	0,3125	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.03	0,0000	0,0000	0,0000	0,5833	0,4167	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.04	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6875	0,3125	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.05	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5833	0,4167	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.06	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.07	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.08	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.09	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1424	0,1076	0,1017	0,1134	0,1541	0,1366	0,1192	0,1250	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
H.10	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1215	0,1424	0,1493	0,1840	0,2118	0,1910	1,0000
H.11	0,0553	0,0359	0,0344	0,0359	0,0368	0,0368	0,0354	0,0344	0,0321	0,0354	0,0387	0,0382	0,0416	0,0406	0,0411	0,0401	0,0425	0,0420	0,0392	0,0397	0,0000	0,0335	0,0330	0,0325	0,0378	0,0435	0,0435	1,0000
H.12	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0486	0,0734	0,0680	0,0594	0,0572	0,0551	0,0551	0,0637	0,0626	0,0562	0,0572	0,0000	0,0508	0,0486	0,0497	0,0529	0,0724	0,0691	1,0000

ANEXOS

ANEXO I – PADRÃO DE CLASSIFICAÇÃO INDUSTRIAL PARA TODAS AS ATIVIDADES ECONÔMICAS (ISIC) DA ONU

ANEXO II – MARCA DO CAFÉ DO CERRADO

ANEXO III - REGIÃO DEMARCADA REGISTRADA NO INPI E ASSOCIAÇÕES DE CAFEICULTORES NO CACER

ANEXO IV – SELO DO PROGRAMA DE CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL

ANEXO V – CRITÉRIOS DE TAMANHO DE EMPRESAS DE ACORDO COM O SEBRAE

ANEXO VI – MARCA REGISTRADA DA REDE SMART

ANEXO VII – CONTROLES E CERTIFICADOS DE ORIGEM, QUALIDADE E RASTREABILIDADE DO CAFÉ DO CERRADO

ANEXO VIII – PRODUTO DA REGIÃO DO CERRADO COM OS SELOS RAINFOREST ALLIANCE E CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL

ANEXO I – PADRÃO DE CLASSIFICAÇÃO INDUSTRIAL PARA TODAS AS ATIVIDADES ECONÔMICAS (ISIC) DA ONU

- A- Agricultura, florestal e pesca
- B- Exploração de minas e outros
- C- Indústrias manufatureiras
- D- Eletricidade, gás, vapor e condicionamentos de ar
- E- Suprimento de água, esgoto, gerenciamento de desperdícios e atividades relacionadas
- F- Construção
- G- Comércio; reparação de veículos e motocicletas
- H- Transporte e armazenamento
- I- Atividades de serviço e acomodação de alimentos
- J- Informação e comunicação
- K- Atividades financeiras
- L- Atividades estatais
- M- Atividades profissionais, técnicas e científicas
- N- Atividades de administração e suporte a serviços
- O- Administração pública e defesa; planos de seguridade social de afiliação obrigatória
- P- Educação
- Q- Atividades de trabalho social e saúde
- R- Artes, entretenimento e recreação
- S- Outras atividades de serviços
- T- Atividade de empregos privados domiciliares e atividades não diferenciadas de produtos e serviços, de fabricação própria
- U- Organizações e órgãos extraterritoriais.

Fonte: United Nations Statistics Division, ONU (2008).

ANEXO II – MARCA DO CAFÉ DO CERRADO

Fonte: CACCER (2008a)

ANEXO III - REGIÃO DEMARCADA REGISTRADA NO INPI E ASSOCIAÇÕES DE CAFEICULTORES NO CACCR

CONSTITUIÇÃO DO CACCR

Fonte: CACCR (2008a)

ANEXO IV – SELO DO PROGRAMA DE CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL

ANEXO V – CRITÉRIOS DE TAMANHO DE EMPRESAS DE ACORDO COM O SEBRAE

Tamanho de Empresas pelo Número de Empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE-MG (2008)

Tamanho de Empresas pelo Faturamento Bruto Anual

Porte/Setor	Simple Nacional ¹	Exportações ²
Microempresas	Até R\$ 240 mil	Até US\$ 200 mil para o comércio e serviços; Até US\$ 400 mil na indústria
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões	Acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços

Fonte: SEBRAE-MP (2008)

Notas: (1) Simple Nacional, Lei Complementar Federal de 14/12/2006; (2) Resolução Grupo Mercado Comum.

ANEXO VI – MARCA REGISTRADA DA REDE SMART

ANEXO VII – CONTROLES E CERTIFICADOS DE ORIGEM, QUALIDADE E RASTREABILIDADE DO CAFÉ DO CERRADO

APPELLATION CERRADO CONTRÔLÉE

原産地と品質保証書
CERTIFICADO DE ORIGEM E QUALIDADE

下記コーヒー豆が純セラードコーヒーであることを証明いたします。セラードコーヒー生産者協議会
 O CACER garante a Qualidade e a Origem deste genuíno
 Café do Cerrado produzido segundo as características abaixo:

保証書番号

生産者 NOME

農場名 FAZENDA

市 MUNICÍPIO 標高 ALTITUDE

数量 QUANTIDADE 収穫年度 SAFRA

品種 VARIEDADE 精選 PROCESSO

タイプ及びスクリーン TIPO E PENEIRAS カッピング MENDA

発送先 DESTINO ICO 番号 Nº ICO

注 REMARKS

CACER
 CONSELHO DAS ASSOCIAÇÕES
 DOS CAFECULTORES DO CERRADO
 セラードコーヒー生産者協議会

Região do Cerrado Mineiro - Indicação de Procedência

www.cafedocerrado.org

Produtor : Edson Haruo Matsubara Nobuyasu
Município: Coromandel-MG
ICO : 002 / 419-8/0103

 0000000000000000

Qualidade e Origem

**REGIÃO DO
CERRADO
MINEIRO**

Região do Cerrado Mineiro - Indicação de Procedência

www.cafedocerrado.org

Produtor : Edson Haruo Matsubara Nobuyasu
Município: Coromandel-MG
ICO : 002 / 419-8/0103

0000000000000000

Rastreabilidade

FUNDACER

FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
DO CAFÉ DO CERRADO

Laudo Técnico N.	<input type="text" value="04905"/>		Data de Emissão	<input type="text" value="10/11/05"/>	
Certificado N.	<input type="text" value="002419-8/0331"/>	Safra	<input type="text" value="05/06"/>	Código Origem	<input type="text" value="217462"/>
ICO ID	<input type="text" value="05252"/>	Processo	<input type="text" value="Natural"/>	Quantidade	<input type="text" value="40"/>
Fatura	<input type="text" value="05252"/>				
1. Aspecto Físico					
Tipo COB/NY	<input type="text" value="2/3"/>	Defeitos	<input type="text" value="3"/>	Umidade (%)	<input type="text" value="11,0"/>
		Cor	<input type="text" value="Verde"/>	Torra	<input type="text" value="Boa"/>
2. Peneiras					
P 19	<input type="text" value="39"/>	P 17	<input type="text" value="58"/>	P 15	<input type="text" value="14"/>
P 13	<input type="text" value="3"/>	FND	<input type="text" value="3"/>	M 11	<input type="text" value="9"/>
				M 10	<input type="text" value="9"/>
				M 12	<input type="text" value=""/>
3. Avaliação Sensorial					
Fragrância/Aroma	<input type="text" value="7,31"/>	Uniformidade	<input type="text" value="8"/>	Xicara Limpa	<input type="text" value="8"/>
Acidez	<input type="text" value="7,5"/>	Corpo	<input type="text" value="7,25"/>	Doçura	<input type="text" value="9"/>
		Finalização	<input type="text" value="7"/>	Balanço	<input type="text" value="7"/>
Defeitos	<input type="text" value="X"/>	Pontuação Final	<input type="text" value="75,11"/>	Sabor	<input type="text" value="7,12"/>
				Conceito Final	<input type="text" value="6,87"/>
4. Resultado					
Bebida	<input type="text" value="Apenas Mole"/>	Pontuação (SCAA)	<input type="text" value="75,11"/>	Assinatura	<i>Haruo Matsubara</i>
Juíz	<input type="text" value="Marcelo Vieira"/>	Registro N.	<input type="text" value=""/>		

ANEXO VIII – PRODUTO DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO COM OS SELOS RAINFOREST ALLIANCE E CAFÉS SUSTENTÁVEIS DO BRASIL