UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA LAGEMANN

FATORES QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DE REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Porto Alegre, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Letícia Lagemann

FATORES QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DE REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre, Abril de 2004.

Para os meus pais:
Rudi e Magaly

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para essa dissertação:

- À minha família que sempre me apoiou;
- Ao programa PPGA/ EA/ UFRGS por propiciar minha formação;
- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que financiou meus estudos;
- Ao orientador Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro por suas relevantes opiniões;
- À Lourdinha do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) pela disposição em auxiliar-me na análise dos dados;
- Aos professores do PPGA/EA/UFRGS pela convivência e ensinamentos, especialmente os professores do Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica (NITEC);
- Aos professores da banca, pelo tempo dispensado;
- Ao Prof. Dr. Antônio Domingos Padula que me acompanhou no estágio docente;
- A todas as pessoas que se dispuseram a participar da pesquisa;
- A todos aqueles que apoiaram ou inspiraram minha entrada no mestrado;
- Aos colegas e amigos que compartilharam comigo essa trajetória.

RESUMO

A formação de redes de empresas tornou-se uma alternativa plausível para as empresas que possuem limitações de recursos, como as pequenas e médias empresas (PMEs). Entretanto, o gerenciamento das redes, por sua vez, é complexo e possui riscos referentes ao relacionamento e formação de interdependência entre empresas, o que torna a taxa de mortalidade dessas redes expressiva. Para diminuir essa taxa de mortalidade, é importante identificar quais os fatores que podem afetar a performance dessas redes, permitindo aos participantes de redes maior conhecimento sobre essa alternativa estratégica. Realizou-se, portanto, esta pesquisa, com o propósito de identificação desses fatores e verificação percepção de importância dos mesmos nas redes de PMEs do Rio Grande do Sul, estimuladas pela SEDAI ou SEBRAE. Após revisão de literatura e fase qualitativa, 55 fatores que podem afetar a performance das redes, vinculados a 10 fatores críticos de sucesso foram identificados. Além dos fatores, identificou-se 18 indicadores para medida de performance das redes. Aplicou-se, então, uma *survey*, que questionou a importância e a satisfação quanto aos indicadores de performance e a importância dada aos fatores previamente identificados. A amostra final estudada constou de respostas de 49 participantes de 20 redes de empresas do Rio Grande do Sul, e de respostas de 5 consultores para comparação de percepções. Entre os fatores considerados mais importantes pelos respondentes, pode-se citar a consciência da importância da cooperação e a presença de critérios claros para a seleção de novos associados. Outros aspectos foram considerados durante a análise de dados, comparando-se as diferenças de percepção dos participantes das redes, conforme sua relação com a rede, o ano de fundação e o número de participantes da rede.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; Redes de Empresas; Fatores Críticos de Sucesso

ABSTRACT

Business networks has became an attractive alternative for enterprises with limited resources, such as the small and medium enterprises (SMEs). However, the business networks management is complex, adding risks regarding the relationship and interdependency between enterprises, which turns the mortality rate of these networks expressive. To lower this mortality rate it is important to identify which factors can affect the performance of these networks, allowing better knowledge about this strategic alternative for the networks participants. Having as an objective the identification of these factors and their importance perception in the *Rio Grande do Sul* SMEs networks, which are stimulated by SEDAI or SEBRAE, this research has been made. After a literature review and an interview phase, 55 factors which can affect the networks performance, connected to 10 critical success factors, have been identified. Beside the factors, 18 performance indicators were identified. A survey method was then applied, questioning the importance and satisfaction about the performance indicators and the importance of the previously identified factors. The final studied sample was formed by 54 participants of 20 networks of *Rio Grande do Sul* and by 5 network consultants for perceptions comparing. In between the factors with more importance perceived by the respondents, the consciousness of the importance of cooperation and the clear criteria for new members' selection can be cited. Other aspects have been considered during the data analysis, comparing the network participators' perceptions differences, conforming to his network relationship, the year of foundation and the number of members of the network.

Key-words: Small and Medium Enterprises; Strategic Networks; Critical Success Factors

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO 1

2 SITUAÇÃO-PROBLEMA 3

2.1 AS DIFICULDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 3
2.2 A ALTERNATIVA DE REDES DE EMPRESAS NO MUNDO E NO BRASIL 4
2.3 DIFICULDADES DO GERENCIAMENTO DE REDES DE EMPRESAS 6
2.4 AS LACUNAS NA LITERATURA SOBRE REDES 7

3 OBJETIVOS 9

3.1 OBJETIVO GERAL 9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9

4 REDES, ALIANÇAS E VANTAGEM COMPETITIVA 10

4.1 COMPARAÇÃO ENTRE REDES E ALIANÇAS 10
4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS ALIANÇAS NO CONTEXTO ECONÔMICO 15
4.3 AS REDES NO RIO GRANDE DO SUL 15

5 AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE DE REDES DE EMPRESAS 18

5.1 A DEFINIÇÃO DE SUCESSO PARA AS REDES 18
5.2 A DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE 19

6 FATORES QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DE REDES 22

6.1 OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO 22
6.1.1 Confiança 24
6.1.2 Comprometimento 25
6.1.3 Aprendizagem (troca de informações) 26
6.1.4 Experiência 27
6.1.5 Compatibilidade 28
6.1.6 Equilíbrio de direitos e deveres 30
6.1.7 Capacitação de Recursos Humanos 31
6.1.8 Processo de Formação e Estruturação da Rede 33
6.1.9 Coordenação e Mecanismos de Controle 34
6.1.10 Ambiente Externo 35

7 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA 37

7.1 MÉTODO DE PESQUISA 37
7.2.1 População e Amostra 37
7.1.2 Instrumento de Coleta de Dados 40
7.2.2 Coleta dos Dados 41
7.2.3 Processamento dos Dados 44
7.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE 44

7.3.1 Cálculos estatísticos utilizados **44**

8 RESULTADOS E ANÁLISE **47**

8.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 47

8.1.1 Caracterização Geral da Amostra **47**

8.1.2 Caracterização da Amostra Conforme Grau de Satisfação **52**

8.2 INDICADORES E FATORES DE SUCESSO 55

8.2.1 Indicadores **55**

8.2.2 Fatores de sucesso **66**

8.3 RESUMO DA ANÁLISE DE RESULTADOS 86

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS **91**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **93**

ANEXOS **100**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características de alianças entre empresas.....	11
Quadro 2	Características de redes de empresas.....	12
Quadro 3	Comparação entre redes e demais alianças.....	13
Quadro 4	Características das “redes de cooperação”.....	15
Quadro 5	Lista de indicadores.....	19
Quadro 6	Lista de indicadores citados na literatura.....	20
Quadro 7	Fatores críticos de sucesso.....	22
Quadro 8	Fatores relacionados à confiança.....	25
Quadro 9	Fatores relacionados ao comprometimento.....	26
Quadro 10	Fatores relacionados à aprendizagem.....	27
Quadro 11	Fatores relacionados à experiência.....	28
Quadro 12	Fatores relacionados à compatibilidade.....	30
Quadro 13	Fatores relacionados ao equilíbrio de direitos e deveres.....	30
Quadro 14	Fatores relacionados à capacitação de recursos humanos.....	32
Quadro 15	Fatores relacionados ao processo de formação e estruturação da rede.....	34
Quadro 16	Fatores relacionados ao controle e coordenação.....	35
Quadro 17	Fatores relacionados aos fatores externos.....	36
Quadro 18	Indicadores de performance sugeridos pelos respondentes.....	66
Quadro 19	Resumo da análise de resultados.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Processo de coleta de informações..... 42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	População e amostra.....	38
Tabela 2	Formas de envio e recebimento de questionários.....	43
Tabela 3	Acréscimo de respostas conforme *follow-ups*.....	43
Tabela 4	Caracterização geral da amostra de participantes das redes.....	48
Tabela 5	Análise de características dos respondentes.....	50
Tabela 6	Características da amostra de consultores.....	52
Tabela 7	Quantidade de respondentes conforme grau de satisfação.....	53
Tabela 8	Caracterização da amostra conforme grau de satisfação.....	53
Tabela 9	Importância e satisfação dos indicadores conforme amostra total de participantes da rede.....	56
Tabela 10	Importância e satisfação dos indicadores conforme relação do respondente com a rede.....	58
Tabela 11	Comparação de importância e satisfação dos indicadores entre representantes da rede e associados.....	59
Tabela 12	Comparação de importância dos indicadores entre participantes das redes e consultores.....	60
Tabela 13	Importância e satisfação dos indicadores conforme número de associados da rede.....	63
Tabela 14	Importância e satisfação dos indicadores conforme ano de fundação da rede.....	65
Tabela 15	Importância dos fatores conforme amostra total de participantes das redes.....	69
Tabela 16	Importância dos fatores conforme relação do respondente com a rede.....	72
Tabela 17	Comparação de percepção de importância dos fatores entre representantes das redes e associados.....	75
Tabela 18	Comparação de percepção de importância dos fatores entre participantes das redes e consultores.....	78
Tabela 19	Comparação de percepção de importância dos fatores conforme número de associados da rede.....	81
Tabela 20	Comparação de percepção de importância dos fatores conforme ano de fundação da rede.....	84

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras representam a maior parte do total de empresas existentes no país, possuindo representatividade na geração de empregos e na formação de renda. A quantidade de PMEs, que normalmente são predominantes nos países, tanto em desenvolvimento quanto desenvolvidos, exibe o potencial que as mesmas possuem para o desenvolvimento econômico mundial, na geração de empregos e renda e no equilíbrio de sua distribuição, além de possuírem maior flexibilidade para certos tipos de inovações.

Porém, o potencial das PMEs nem sempre pode ser aproveitado devido a certas limitações das mesmas. As PMEs possuem menos recursos e menor influência sobre o ambiente externo, enfrentando problemas que incluem a pequena escala de compras e de produção, o menor volume de vendas e barreiras de mercado, resultando em uma taxa de mortalidade maior do que a das grandes empresas. Para suplantar essas dificuldades, as empresas, por iniciativa própria, por influência de instituições de ensino e de organizações governamentais ou não governamentais, vêm constituindo redes de empresas.

As redes de empresas podem permitir a superação de algumas dificuldades impostas às PMEs, como por exemplo, escala de compras e produção, permitindo a diminuição de custos de compra de matéria-prima ou mercadorias, diminuição de custos marginais de produção, e, conseqüentemente, aumento de vendas. Desta forma, podem ocorrer melhorias significantes na lucratividade das empresas, podendo permitir maiores chances de sobrevivência. Além de vantagens financeiras, as empresas podem passar a ter maior acesso a informações, que propiciam o desenvolvimento e aprendizagem de novas habilidades que permitem, a médio e longo prazo, a melhora da competitividade.

Contudo, apesar das possíveis vantagens da participação em redes, o gerenciamento das mesmas torna-se um desafio para os empresários de PMEs. Estudos apontam uma alta taxa de falha de redes, as quais são dissolvidas antes de alcançarem seus objetivos, e diversos riscos para as empresas que delas participam, provenientes da complexidade gerencial e de fatores inerentes ao relacionamento mais aberto com outras empresas, como, por exemplo, o oportunismo. Ao gerenciar as redes de empresas, os empresários enfrentam situações que diferem do gerenciamento tradicional, como a substituição da tomada de decisões hierárquica

por uma tomada de decisões compartilhada, que depende da concordância entre diversas empresas independentes. Colocadas estas dificuldades, verifica-se a necessidade de formação de capacidade de gerenciamento de redes, auxiliada pela observação dos mais variados fatores que podem influenciar a performance dessas redes.

Buscando-se melhorar as taxas de sobrevivência das redes, o conhecimento dos empresários em relação ao gerenciamento de redes e a criação de capacidade de gerenciamento de redes, realizou-se, então, esta pesquisa, propondo-se identificar fatores que influenciam a performance das redes e verificar a importância dada pelos participantes de redes às mesmas. A população-alvo desta pesquisa é composta pelos empresários que participam das chamadas "redes de cooperação" do Rio Grande do Sul, formadas por iniciativa da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), do Governo do Estado e pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Além desta introdução, este trabalho está subdividido em 7 capítulos. No capítulo seguinte descreve-se com maior detalhamento a contextualização do problema em estudo (cap. 2). Os objetivos geral e específicos propostos para a pesquisa são apresentados no capítulo 3. Nos capítulos 4, 5 e 6 faz-se a revisão de literatura, antecipando-se as informações a serem coletadas pesquisa. Mais especificamente, no capítulo 4 discute-se a definição de redes de empresas, no capítulo 5 define-se o que é sucesso para as redes e os indicadores utilizados para avaliar o seu alcance e, no capítulo 5, são apresentados os fatores que podem influenciar esse sucesso. No capítulo 7 é esclarecido o método utilizado para a coleta de informações sobre a amostra. A análise de resultados é feita no capítulo 8. Por último colocam-se as conclusões do estudo, incluindo-se sugestões para pesquisas futuras.

2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste capítulo, apresenta-se com maior detalhamento a situação-problema que motivou a realização desta pesquisa. Nas próximas seções são colocadas as dificuldades das microempresas, pequenas e médias empresas e as dificuldades do gerenciamento de redes. Encerra-se o capítulo com a colocação da questão de pesquisa, que melhor elucida a justificativa para realização desta pesquisa.

2.1 AS DIFICULDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As PMEs[*] são freqüentemente lembradas por suas limitações de recursos e falta de controle sobre o ambiente externo (LEONE, 1999). A limitação do porte resulta em desvantagens como menores escalas de compra e escalas de produção, limitando, por um lado, a negociação para compra de equipamentos, materiais e diversos serviços e, por outro, o aproveitamento de oportunidades de mercado que exijam volumes altos de produção, além de padronização e fornecimento regular (UNIDO, 2001). Com essas desvantagens, a taxa de mortalidade das PMEs é maior do que a das grandes empresas. Por exemplo, a taxa de mortalidade das microempresas no Brasil em 2000 foi de 15,8% para as microempresas comerciais, contra 6,2% das grandes empresas deste mesmo setor (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2003).

Outras desvantagens referem-se às restrições para investimento em atividades de treinamento, pesquisa de mercado, logística e pesquisa (UNIDO, 2001), e às dificuldades da estrutura gerencial que, em geral, é pouco formalizada, não possui controles quantitativos, enfatiza resultados de curto prazo, e possui tomada de decisão intuitiva (LEONE, 1999). Porém, apesar das desvantagens, o menor porte traduz-se em estruturas simples (LEONE, 1999) e canais curtos de comunicação (BORCH e ARTHUR, 1995), proporcionando

[*] No mundo diversos critérios de definição de porte são utilizados (número de funcionários, faturamento), sem existir padronização internacional (Longenecker, Moore e Petty, 1997). Reconhece-se que em dado momento uma empresa pode ter diferentes classificações, conforme o critério utilizado. Nessa interpretação, incluem-se as chamadas microempresas, que são consideradas neste grupo de PMEs.

flexibilidade às pequenas empresas (PYKE, 2003), demonstrando potencial inovação e de melhoria de competitividade.

Com a importância das PMEs para a economia dos países, como a geração de empregos diretos e indiretos (IBGE, 2003) e a influência que PMEs competitivas provocam nas cadeias produtivas ao produzirem bens de qualidade, melhorando também a competitividade de empresas maiores (KRUGLIANSKAS, 1996), passa a ser de interesse econômico a sobrevivência e a formação de competitividade dessas empresas.

Partindo desse pressuposto, torna-se uma opção relevante, para as empresas e os países, a formação espontânea ou estimulada de redes de empresas, conceituadas, nesta pesquisa, como acordos entre três ou mais empresas independentes que compartilham ou racionalizam recursos, buscando objetivos compatíveis com a finalidade principal de ganho de vantagem competitiva. Como as empresas não possuem capacidade para ter todos os recursos que desejam, o compartilhamento passa a ser uma opção.

2.2 A ALTERNATIVA DE REDES DE EMPRESAS NO MUNDO E NO BRASIL

Assim, para ganhar vantagem competitiva frente aos competidores (JARILLO, 1988), algumas PMEs passaram a formar redes de empresas em diversos países, tanto desenvolvidos como em desenvolvimento. Na Itália, a partir dos anos 1970, por exemplo, as redes formaram-se na região da Emilia Romagna por iniciativa dos empresários influenciados pela cultura local (BECCATTINI, 1987[*] *apud* PUGA, 2000, p. 30). Em outros países, órgãos governamentais e não governamentais passaram a fomentar a formação dessas redes, adaptando-as às mais diversas culturas. A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, possui ações para formação de redes em países em desenvolvimento como México, Jamaica, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Marrocos, Paquistão, Índia, entre outros (UNIDO, 2001). No Brasil, as iniciativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) são reconhecidas e, no Rio Grande do Sul (RS), as pequenas empresas vêm também recebendo o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), utilizando o programa "Redes de Cooperação" contando com o auxílio das universidades e faculdades estabelecidas no Estado.

[*] BECCATTINI, G. **Mercato e Forze Locali**: il distretto industriale. Bologna, Il Mulino, 1987.

Ao possibilitar vantagens que antes eram acessíveis apenas às empresas de maior porte, podendo manter e obter outras vantagens que vão além das resultantes de tamanho (como troca de informações), as redes, quando bem administradas, podem permitir ganhos de competitividade às PMEs. Como exemplo de vantagens que podem ser almejadas pela formação de redes de empresas dos mais diversos tipos pode-se citar: proteção contra o ambiente externo (ASTLEY e FOMBRUN, 1983), compartilhamento de desenvolvimento ou de produção, formação de reputação e adaptabilidade para mudanças de mercado (POWELL, 1987), acesso a informações (BRESSER, 1988), entrada em novos mercados, difusão de tecnologia, redução de custos de produção, maior facilidade para a introdução de produtos no mercado, superação de barreiras legais e negociais (WALTERS, PETERS e DESS, 1994), ganho de escala ou fatias de mercado (GOMES-CASSERES, 1994), compartilhamento de riscos (BROUTHERS, BROUTHERS e WILKINSON, 1995), melhoria da qualidade do material comprado (MOCZKA *et al.*, 1998), manutenção da estabilidade de mercado, aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades, redução de incerteza (KOZA e LEWIN, 2000), diminuição de rivalidade ou ameaças contratuais (PARK e UNGSON, 2001), aprendizagem organizacional (KLOTZKE, 2002) e superação de barreiras de entradas em outros países (JOHANSSON e ELG, 2002).

Apesar de a formação de redes ser uma alternativa estratégica plausível para as PMEs, com as possíveis vantagens apontadas anteriormente, alguns custos devem ser considerados (GOMES-CASSERES, 1994). Um desses custos é a complexidade de gerenciamento das redes, que lida com situações que não são comumentemente tratadas pela teoria tradicional de administração (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995) e sobre as quais a literatura sobre redes possui lacunas (BORYS e JEMISON, 1989, KLOTZKE, 2002). Como a formação das redes não é imposta, sendo uma opção individual (OSBORN e HAGEDOORN, 1997), a cooperação é recomendável quando os benefícios suplantam os custos (JARILLO, 1988, BRONDER e PRITZL, 1992, EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996), e cabe aos participantes das redes utilizar-se das mais diversas habilidades gerenciais para diminuir os custos de cooperar, possibilitando aos mesmos obter os benefícios da formação de redes de empresas.

2.3 DIFICULDADES DO GERENCIAMENTO DE REDES DE EMPRESAS

A literatura relata a existência de altas taxas de falhas e riscos para as redes de empresas (CHAN e HARGET, 1993, BROUTHERS, BROUTHERS e WILKINSON, 1995, EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996). Dentre os pontos que dificultam o sucesso destacam-se a complexidade gerencial (PARK e UNGSON, 2001, IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002) resultante de questões como a cooperação e competição simultâneas – coopetição – (RANGAN e YOSHINO, 1996, PERKS e EASTON, 2001, DAS e TENG, 2003), a incerteza e o oportunismo (WILLIAMSON, 1987, GULATI, 1998, PARK e UNGSON, 2001, WILKINSON e YOUNG, 2002), os custos de agência* (RING e VAN DE VEN, 1994, DAHLSTROM e INGRAM, 2003) e influências externas (GULATI, 1998, LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002).

As empresas, ao participarem de redes de empresas, enfrentam um novo tipo de risco, chamado de risco relacional, referente à cooperação. O risco relacional inclui o oportunismo e a incerteza em lidar com os parceiros, que podem tentar agir em interesse próprio, sobrepondo-se ao interesse coletivo (DAS e TENG, 1998). Esse tipo de risco interfere, conseqüentemente, no gerenciamento da rede, implicando na necessidade do uso de mecanismos de controle, a exemplo de contratos. Integrar empresas independentes aumenta a carga de trabalho dos administradores que além de gerenciar seu próprio negócio, precisam gerenciar a rede. Ao gerenciar redes de empresas, surgem dificuldades como a coordenação e o controle de recursos de várias empresas simultaneamente (LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002), o que contrasta com a preferência de independência para tomada de decisões e disponibilização de recursos das empresas (SPEKMAN *et al.*, 1996, SPEKMAN *et al.*, 1998), provocando, por exemplo, lentidão na tomada de decisões (WALTERS, PETERS e DESS, 1994). As empresas passam a depender dos demais participantes da rede e o sucesso da empresa e da rede também depende do esforço dos demais (SHERER, 2003).

Considerando-se a interdependência entre parceiros, o administrador perde sua característica hierárquica de tomador de decisões da empresa tradicional, passando a enfatizar habilidades de negociação com os demais participantes que permitam a tomada de decisões (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995, RING, 2000). Além de acordo nas decisões, cabe ao

* Uma relação de agência ocorre quando um elemento (chamado principal) responsabiliza outro elemento (chamado agente) para agir em seu lugar. Problemas podem surgir quando o agente não age de acordo com os interesses do principal, que deve buscar formas de garantir que seu interesse seja cumprido, como a utilização de contratos e incentivos (JARILLO e RICART, 1987).

administrador buscar também compatibilidade entre as diversas culturas, estilos gerenciais, objetivos, competição entre os parceiros, conflito de interesses da rede *versus* empresa participante, entre outros, fomentando, por exemplo, a troca de informações, a criação de confiança e fazendo uso de mecanismos de controle. Todas essas questões não são auto-administráveis (BAMFORD, GOMES-CASSERES e ROBINSON, 2003), dependendo da atuação de um gerente apto e conhecedor das características específicas das redes.

O gerenciamento diferenciado das redes de empresas exige a observação dos mais variados fatores que podem influenciar os resultados das redes, como, por exemplo, a fiscalização do comportamento dos participantes, com a finalidade de melhorar as taxas de sucesso. O conhecimento e gerenciamento dos fatores se traduzem em formação de capacidade colaborativa (KANTER, 1994), necessária para as empresas que pretendem obter as vantagens possibilitadas pelas redes. Sabe-se que diversos fatores são subestimados pelos gerentes de PMEs (HOFFMAN e SCHLOSSER, 2001), fato que demonstra serem importantes estudos que comprovem também a importância desses fatores, buscando-se conscientizar esses mesmos gerentes e auxiliando-os no esforço de convencer os demais gerentes a participarem mais ativamente das redes.

2.4 AS LACUNAS NA LITERATURA SOBRE REDES

O estudo de redes como disciplina estratégica começou a ser realizado apenas nos meados dos anos 1980, sendo considerado novo tanto na teoria quanto na aplicação em empresas (OSBORN e HAGEDOORN, 1997), possuindo, conseqüentemente, lacunas de pesquisa e falta de conceitos amplamente estabelecidos. Além disso, como as redes são estudadas pelas mais diversas disciplinas (economia, administração, psicologia, sociologia, antropologia), a teoria foi sendo desenvolvida a partir de diferentes óticas conforme as áreas dos pesquisadores (GRANDORI e SODA, 1995, OSBORN e HAGEDOORN, 1997, RITTER e GEMÜNDEN, 2003), resultando em fragmentação. Essa fragmentação não se deve apenas ao número de disciplinas, mas também à variedade de formatos de pesquisa utilizados frente aos diversos formatos de alianças entre empresas (que englobam as redes e outros acordos), às adaptações feitas para as diferentes características das empresas de cada país pesquisado e à quantidade de objetivos tratados pelos pesquisadores (RITTER e GEMÜNDEN, 2003).

Considerando-se as lacunas da literatura e verificando-se que uma rede de empresas, quando bem administrada, pode prover vantagens competitivas às suas participantes,

apresenta-se a questão vetor desta pesquisa: existem fatores que influenciam o sucesso das redes, ou seja, facilitadores do alcance de objetivos pretendidos pela rede? E, se existem, qual a importância dada aos mesmos pelos participantes de redes?

3 OBJETIVOS

Apresentados os motivos desta pesquisa no capítulo anterior, ressaltam-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar fatores que influenciam a performance das redes de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul, verificando-se a importância atribuída pelos participantes das redes aos mesmos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Durante a realização desta pesquisa, buscou-se, também:

- Identificar os objetivos para formação de redes de empresas para definição de indicadores de performance;
- Medir a importância dada pelos participantes de redes aos indicadores e fatores de sucesso;
- Medir a satisfação dos respondentes quanto aos indicadores de performance;
- Identificar se as características das redes possuem influência nas percepções dos participantes de redes e na satisfação dos mesmos.

4 REDES, ALIANÇAS E VANTAGEM COMPETITIVA

A seguir, apresenta-se a discussão sobre o conceito de redes de empresas, conforme sua utilização pela literatura de administração, a sua classificação no contexto econômico e a caracterização das redes estudadas.

4.1 COMPARAÇÃO ENTRE REDES E ALIANÇAS

Na literatura, os termos redes e alianças são utilizados alternativamente, referindo-se, muitas vezes, ao mesmo tipo de organização. Apesar das redes serem corretamente classificadas como alianças, estes termos não podem ser considerados sinônimos, pois as alianças, por sua vez, não compreendem apenas as redes. As alianças englobam os mais variados tipos de acordos entre empresas, com os mais variados tamanhos e objetivos, existindo, porém, falta de consenso quanto à sua abrangência: *joint ventures*, fusões e aquisições são, freqüentemente, incluídas ou excluídas do conceito de alianças por alguns autores (TSANG, 1998; CALLAHAN e MACKENZIE, 1999; RING, 2000). Neste trabalho, considera-se que fusões e aquisições não são alianças, pois, no momento que são estabelecidas, formam uma empresa única. As *joint ventures*, por sua vez, são consideradas aqui como alianças, pois, apesar de ocorrer a formação de uma nova empresa, as empresas originais que a formaram continuam tendo influência sobre essa terceira empresa, valendo-se de relações com proximidade maior do que uma simples relação de negócios entre empresas.

Ao se verificar os conceitos utilizados para redes e alianças, conforme utilização na literatura voltada ao gerenciamento, constata-se que nestas descrições essas organizações são tratadas como semelhantes. Conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2 a seguir, o conceito utilizado pelos autores pode ser utilizado tanto para redes quanto para alianças, com diferença apenas quanto ao número de participantes que, no caso das redes, é maior.

Características de Alianças entre Empresas				
Autor	**Palavra de Ligação**	**Objetivo**	**Empresas**	**Prazo**
Håkansson, Kjellberg e Lundgren, 1993	Acordo	Coordenar recursos para propósitos conjuntos	Duas ou mais empresas autônomas	
Stafford, 1994	Parceria	Alcançar vantagem competitiva		Longo prazo
Vyas, Shelburn e Rogers, 1995	Acordo	Compartilhar recursos ou conhecimento para beneficiar os envolvidos	Duas ou mais empresas	
Rangan e Yoshino, 1996	Arranjo	Objetivos acordados	Duas ou mais empresas independentes	Longo prazo
Tsang, 1998	Arranjo cooperativo	Ganho econômico mútuo	Duas ou mais empresas independentes	
Gulati, 1998	Arranjos voluntários	Troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços		
Spekman *et al*., 1998	Acordo próximo	Compartilhar conhecimentos, recursos e capacidades para melhorar a posição de cada um	Duas ou mais empresas	Longo prazo
Whipple e Frankel, 2000	Relação	Melhorar a performance		Longo Prazo
Ring, 2002	Relação de colaboração		Duas ou mais empresas com autonomia	
Bitran *et al*., 2002	Acordo formal ou informal		Duas ou mais empresas independentes	Longo Prazo
Isabella, 2002	Relação próxima, colaborativa	Alcançar objetivos mutuamente compatíveis	Duas ou mais empresas	
Das e Teng, 2003	Arranjos cooperativos	Perseguir objetivos estratégicos mútuos		
Draulans, deMan e Volderba, 2003	Compartilhamento	Compartilhar conhecimento e outros recursos	Duas ou mais empresas independentes	

Quadro 1 - Características de alianças entre empresas

Características de Redes de Empresas				
Autor	**Palavra de Ligação**	**Objetivo**	**Empresas**	**Prazo**
Gelsing, 1992* *apud* Rosenfeld, 1996 (p.248)	Cooperação	Ganhar força em números, resolver problemas, entrar em novos mercados, ou desenvolver e produzir mercadorias	Três ou mais empresas	
Jarillo, 1998	Arranjos propositais	Ganhar ou manter vantagem competitiva vis-à-vis os competidores	Organizações lucrativas distintas mas relacionadas	Longo prazo
Koza e Lewin, 2000	Colaboração	Adição de valor	Múltiplas empresas especializadas com recursos únicos	
UNIDO, 2001	Cooperação	Ultrapassar problemas comuns, atingir eficiência coletiva e penetrar mercados	Grupos de empresas	
Gelsing e Nielsen, 2003	Processo interativo	Compartilhar recursos para resolver problemas em comum	Empresas individuais	

Quadro 2 - Características de rede de empresas

* GELSING, L. Innovation and the Development of Industrial networks. In: B.-Å. Lundwall (editor). **National Systems of Innovation**, London: Pinter Publishers, 1992.

Essa semelhança de conceitos pode ter resultado da dificuldade de instituição de tipologias aceitas de forma ampla neste assunto, pois, além das alianças, as próprias redes possuem uma variedade de tipos, o que dificulta a classificação. Assim, a utilização do termo aliança e a utilização de definição mais ampla para redes é a alternativa utilizada pelos pesquisadores. Porém, é importante destacar que as redes possuem outras características, além do número de participantes, que melhor as distingue das demais alianças. Em análise dos casos estudados na literatura que foram classificados como redes, alguns atributos podem ser destacados, apesar de existirem exceções (conferir Quadro 3).

Comparação entre Redes e demais Alianças	
Característica	**Discussão**
Número de Empresas	Enquanto que as alianças são formadas por um mínimo de 2 empresas, as redes são formadas por um número maior de empresas, com um mínimo de 3 participantes. O próprio termo "rede" insinua a existência de um grupo maior de conexões entre as empresas. Porém, não necessariamente, uma aliança com vários participantes é considerada uma rede (ex. alianças verticais entre uma empresa e seus clientes ou fornecedores).
Objetivos dos Parceiros	Ambas as redes e as alianças são formadas pelos mais variados objetivos, podendo um objetivo para a rede ser o mesmo que o de uma aliança. As redes são formadas, predominantemente, quando o número maior de empresas facilita o alcance dos objetivos. Utilizando-se o exemplo das redes estudadas, observa-se que a formação de uma aliança entre 2 empresas de pequeno porte não possibilitaria a formação de escala, necessária para a negociação com fornecedores, impedindo o alcance do objetivo de corte de custos das mercadorias ou matérias-prima. Porém, em outro exemplo, se o objetivo fosse a especialização de etapas de uma cadeia de produção, o mesmo poderia ser feito entre duas empresas em uma aliança ou entre várias empresas em rede, dependendo da capacidade e da necessidade das empresas envolvidas. Tanto nas redes quanto nas alianças podem existir objetivos diferentes entre os parceiros, desde que sejam compatíveis.
Contribuições dos Parceiros	A diferença que melhor distingue as redes das alianças refere-se ao tipo de contribuição dos parceiros. No caso das redes, os parceiros contribuem com o mesmo tipo de recurso, como conhecimento, especialização, volume de compras, volume de produção, entre outros. Nas demais alianças, cada parceiro pode contribuir com recursos diferentes, como, por exemplo, uma aliança de acesso a mercado, onde um dos parceiros possui o produto e o outro o canal de distribuição já estabelecido.

Continua.

Continuação.

Comparação entre Redes e demais Alianças	
Característica	**Discussão**
Papel de Órgãos Governamentais e Instituições de Ensino	Nas redes, o papel dessas instituições é predominantemente de apoio, fornecendo crédito ou auxílio gerencial, sem ser considerado como um parceiro. Porém, existem casos onde essas instituições possuem papel principal. Um dos exemplos mais citados é o de rede de instituições de ensino, cujos objetivos variam desde troca de informações até a diminuição de custos de compra de materiais de escritório.
Proximidade entre Parceiros	Nas redes, enfatiza-se a formação de senso de grupo e a maior proximidade entre os parceiros, utilizando-se jargões como "o todo é maior do que a soma das partes". Porém, também as demais alianças podem ser formadas com grande proximidade entre os parceiros, utilizando-se os mesmos jargões para motivação.

Quadro 3 – Comparação entre redes ou demais alianças

As redes de empresas, ao se analisar a discussão das características do Quadro 3, podem ser definidas como acordos entre três ou mais empresas independentes que potencializam ou racionalizam recursos, buscando objetivos compatíveis com a finalidade principal de ganho vantagem competitiva. Como pode ser observado no Quadro 3, podem ocorrer exceções que façam com que outro tipo de aliança possa se encaixar nesta definição, porém, esta mesma definição não pode ser utilizada para conceituar as alianças. Enquanto que uma rede pode ser considerada uma aliança, nem toda aliança pode ser considerada como rede.

Outro conceito que deve ser analisado ao se estudar as redes é o de vantagem competitiva, apontado como o motivo principal de formação das redes. Utilizando-se os preceitos de vantagem competitiva sustentada de Barney (1991), a qual deve possuir valor, ser rara, ser imperfeitamente imitável e não possuir substitutos, vê-se que a melhora na situação de competitividade pode dever-se à criação de valor possibilitada pela formação da rede. Por diversas razões, dificilmente a criação de uma nova rede permitirá os mesmos ganhos da rede que se quer imitar, podendo, porém, suplantar a rede original se nova vantagem competitiva for formada.

Observa-se que para evitar cansaço ao leitor, os termos rede e aliança serão utilizados alternativa e indistintamente nos demais capítulos desta pesquisa. Ressalta-se, porém, que como demonstrado na discussão dos termos, os mesmos não são considerados sinônimos e não são tratados desta forma.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS ALIANÇAS NO CONTEXTO ECONÔMICO

As alianças possuem características que as diferem de outros tipos de arranjos organizacionais econômicos, possuindo, ao mesmo tempo, algumas características de mercado (coordenação por preços, movimentos estratégicos, entre outros sinais) e características de hierarquia (agregação, confiança) em diversas formas com diferentes intensidades (GRANDORI e SODA, 1995, SYDOW e WINDELER, 1998), possuindo, por exemplo, maior convergência de objetivos do que os mercados e maior flexibilidade do que as hierarquias (BAIRD, LYLES e ORRIS, 1993). Por possuírem características mistas, esse tipo de organização é considerado como híbrido, possuindo suporte em um tipo diferente de lei de contrato (WILLIAMSON, 1991).

Para as alianças, aplica-se a chamada lei de contrato neoclássica e uma doutrina caracterizada pela maior elasticidade de contratação. Na lei de contrato neoclássica a identidade das partes contratantes é importante, pois permite adaptações posteriores do contrato, requerendo justificativas e informações para as adaptações. Fazem parte desse tipo de contrato, por exemplo, zonas de tolerância para desalinhos e arbitrariedade no caso de falha do acordo (WILLIAMSON, 1991). Desta forma, é possível verificar que as alianças não apenas possuem diferenças de gerenciamento em relação às empresas tradicionais, mas também são consideradas como diferentes tipos de arranjos econômicos, merecendo apreciação especializada.

4.3 AS REDES NO RIO GRANDE DO SUL

As redes, no Rio Grande do Sul, vêm sendo utilizadas em formatos variados, por diferentes iniciativas e diferentes ramos da economia. Algumas redes formaram-se por livre iniciativa dos empresários, enquanto outras estão sendo fomentadas pelo SEBRAE e pela SEDAI/RS. Entre as primeiras redes formadas no estado citam-se a AGAFARMA (rede de farmácias), a RedeSuper e a Unisuper (redes de supermercados), que possuem menos de 10 anos de existência (SEBRAE, 2002). Os primeiros objetivos para a formação das redes no Brasil compreenderam a formação de escala e melhoria nas negociações com os fornecedores, sendo então ampliados para ações conjuntas maiores, como marketing e logística compartilhada, padronização (uniformes, *layout* de lojas), entre outros (QUENTAL, SILVA e

LEITE, 2001).

A partir de 2003, as ações do SEBRAE e da SEDAI para formação de redes no Estado passaram a ser consideradas em conjunto, com a SEDAI englobando as redes já formadas pelo SEBRAE (SEMINÁRIO ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O RIO GRANDE DO SUL, 2003). Essas redes, apesar de terem sido formadas por iniciativas diferentes, possuem características em comum, que foram também consideradas na formulação do instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa (anexo A). No Quadro 4 são descritas algumas das características dessas redes.

Características das "Redes de Cooperação"	
Característica	**Descrição**
Participantes das Redes	Os participantes das redes são todos donos ou sócios de empresas. Para representação da rede, estes mesmos participantes são eleitos para os cargos de presidência, diretoria e conselhos. Os participantes que não possuem cargos de representação são aqui chamados de associados. (I)
Porte	Microempresas, pequenas e médias empresas independentes. (II)
Mecanismos de Controle	Estatuto social e código de ética representam os contratos e conselhos fiscais e de ética são formados para a fiscalização dos associados. (I)
Ramos de Atuação	Redes formadas entre empresas de mesmo ramo de atuação. No momento da pesquisa, 27 ramos de atuação possuíam redes no estado (listados na caracterização da população, capítulo 7, subseção 7.1). (II)
Proximidade Geográfica	Não é pré-requisito. (I)
Ano de Fundação	A partir dos anos 1990 (redes do RS), com aceleração de crescimento nos últimos anos. (IV)
Número de Empresas	Limitação feita individualmente pelas redes. Pode variar de menos de 10 associados para mais de 100. (II)
Objetivos Mais Citados	Diminuição de custos (II e III)
Apoio Externo	Consultores ligados às faculdades e universidades do estado, responsáveis pelo estímulo de surgimento de novas redes, acompanhamento durante a formação e apoio às redes já estabelecidas. (III)
Apoio Interno	Grupos de apoio formados entre os associados; rodízio para negociação com fornecedores. (I)

Continua.

Continuação.

Características das Redes Estudadas	
Característica	**Descrição**
Identificação	Cada rede possui denominação própria para identificar o grupo, com nome único para a associação e nome fantasia, utilizado na padronização de fachadas de lojas, de uniformes, propaganda, negociação conjunta, entre outros (II)

Quadro 4 – Características das redes estudadas
Fontes: (I) HERCÍLIO, Joeci Alcioní. **Redes de Empresas**. Entrevistadores: Letícia Lagemann e Marta Von Ende. Novo Hamburgo: RedeFort, 11 de novembro de 2002.
(II) SEDAI. **Lista de Redes de Cooperação**. 2003.
(III) SEDAI. **Folheto de Informações sobre Redes de Cooperação.** [2001]
(IV) SEBRAE. **Associativismo na Comercialização**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2002. 34 p.

No final do ano de 2003 foi formada a Federação de Redes do Rio Grande do Sul, que se apresenta como uma "rede de redes", unindo todas as redes do estado, sendo formada por iniciativa das próprias redes (CAMARGO, 2003). Esta federação pode facilitar a troca de informações entre redes e a formação de alianças entre as mesmas, podendo propiciar melhor retorno às empresas, além de formação de *lobby* para defesa de seus interesses. Durante o período de realização desta pesquisa foi formada também uma rede entre os consultores das mesmas (HERCÍLIO, 2003), que, com a proximidade para troca de informações sobre experiências, poderão auxiliar de forma mais efetiva as redes de empresas do Estado.

Conceituadas as redes, passa-se à do que se entende por sucesso das mesmas. No próximo capítulo, enfatiza-se a avaliação da performance, apresentando-se os indicadores utilizados para medir a satisfação dos respondentes.

5 AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE DE REDES DE EMPRESAS

Antes de se discorrer sobre os fatores que podem influenciar a performance nas redes, discute-se o que é, de fato, sucesso para essas redes e quais os indicadores que podem ser utilizados para medir o sucesso. Neste capítulo, conceitua-se o sucesso para as redes, apresentando-se a lista de indicadores utilizados no instrumento de coleta de dados.

5.1 A DEFINIÇÃO DE SUCESSO PARA AS REDES

O sucesso da rede é definido de diversas formas pelos pesquisadores. O sucesso pode ser medido pelo alcance de objetivos dados à rede pelos parceiros (DOUMA *et al.*, 2000; SHERER, 2003; DAS e TENG, 2003), pela valorização de ações (COMBS e KETCHEN, 1999) ou até mesmo pela sobrevivência (estabilidade) do acordo (PARK e UNGSON, 2001). Essa divergência de conceitos inspirou alguns autores (DAS e TENG, 2003) que encontraram também outras medidas, tal como ganhos subjetivos, a exemplo da aprendizagem. Há também autores que preferem definir a falha (SPEKMAN *et al.*, 1998), ao invés do sucesso, sem perceber que a preocupação de pesquisa é similar.

A definição de sucesso baseada no alcance de objetivos dos parceiros é a que possui maior consenso entre os autores, sendo utilizada neste trabalho. O sucesso como sobrevivência (estabilidade) do acordo, por sua vez, é freqüentemente criticado pelos autores, visto que nem sempre os acordos são feitos com o intuito de durarem indefinidamente (ROSS e LORANGE, 1996), como, por exemplo, uma parceria onde o objetivo é o desenvolvimento de um novo produto e que termina assim que se desenvolve este produto (crê-se que isto seja sucesso), o que contraria a visão de sucesso como longevidade. Quanto à estabilidade da rede, Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003) consideram que existe tendência de a rede mudar com o passar do tempo, levando à instabilidade, porém a estabilidade da rede não deve ser vista como um objetivo, pois apesar das mudanças poderem levar à falha de rede, o sucesso também pode vir junto de instabilidade.

A medida utilizada nesta pesquisa para verificar o sucesso das redes refere-se ao grau de satisfação quanto ao alcance de objetivos. A utilização da medida de satisfação auxilia na

comparação de performance entre diferentes redes, considerando-se que os diversos tipos de redes e parceiros possuem os mais variados objetivos (SHERER, 2003) e, além de possibilitar a comparação entre diferentes redes, permite avaliar dados não quantificáveis e verificar a percepção dos respondentes quando existem dados que não possuem controle. Sydow e Windeler (1998) colocam o avanço das avaliações de performance mais atuais, que utilizam resultados intangíveis, além dos objetivos tradicionais de lucros ou melhoria de produtividade, por exemplo.

5.2 A DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE

Considerando-se que o conceito de sucesso utilizado neste trabalho é o de alcance de objetivos pelos parceiros, procurou-se informações sobre quais seriam os objetivos das empresas envolvidas nas redes focadas nesta pesquisa. A lista de indicadores a seguir (Quad. 5) baseou-se na literatura, em considerações feitas por 3 presidentes de redes em entrevistas e nas melhores práticas utilizadas pelas empresas.

Lista de Indicadores de Sucesso
Aumento de lucro dos associados
Reconhecimento na mídia (ex. jornais, televisão, revistas, congressos)
Aumento do número de associados
Aumento da satisfação dos clientes atendidos pelas empresas associadas
Maior facilidade de acesso a fornecedores
Aumento na variedade de produtos ofertados
Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede
Maior facilidade de acesso a linhas de crédito
Melhores condições de negociação com fornecedores
Fortalecimento da marca da rede
Maior capacitação gerencial dos associados – maior aprendizagem
Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
Diminuição de custos de produção, mercadorias ou matéria-prima
Diminuição do estoque de matéria-prima, mercadorias ou produtos prontos

Continua.

Continuação.

Lista de Indicadores de Sucesso
Melhoria da qualidade dos produtos ou matéria-prima
Aumento da produtividade
Maior facilidade de acesso a tecnologias (inclusive design)
Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados

Quadro 5 – Lista de indicadores

Pouco é apresentado na literatura de redes sobre indicadores, sendo a listagem de indicadores a forma mais freqüente de apresentação utilizada pelos pesquisadores. Como os critérios de escolha não são demonstrados na literatura, não foi possível maior explanação sobre os indicadores utilizados na pesquisa, valendo-se apenas da utilização objetivos constatados nas redes estudadas para formação da listagem utilizada no instrumento de coleta de dados (anexo A).

A performance é um construto múltiplo, sugerindo-se a utilização combinada de medidas (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986[*], *apud* COMBS e KETCHEN, 1999, p. 878). A utilização de vários indicadores de desempenho também é feita comumente pelos executivos (ROSS e LORANGE, 1996). No Quad. 6 estão listados os indicadores citados por alguns autores (não necessariamente utilizados pelos mesmos).

Indicadores Citados na Literatura	
Autor	**Indicadores**
Cullen, Johnson e Sakano, 2000	Ex.: lucro, penetração de novos mercados, difusão de riscos, ganho de acesso a canais de distribuição, potencialização de recursos complementares
Combs e Ketchen, 1999	Valorização no mercado de ações
Monczka, 1998	Qualidade do trabalho com o parceiro; flexibilidade do parceiro para requisições do outro parceiro; preenchimento de requisição previamente acordada; satisfação geral com a rede
UNIDO, 2001	Coesão de grupo, organização interna, capacidade de análise estratégica, capacidade de planejamento estratégico, reestruturação da produção, performance econômica e capacidade de se conectar a um ambiente institucional

Continua.

[*] VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, 1986. p. 801-814.

Continuação.

Indicadores Citados na Literatura	
Autor	**Indicadores**
Ross e Lorange, 1996	Medidas utilizadas pelas 500 maiores empresas da Fortune: crescimento, lucro, retorno sobre o patrimônio líquido, grau de prejuízos acumulados, grau de consistência do lucro, melhorias ocasionais nos resultados operacionais, grau de liquidez de títulos em do poder público e estabilidade administrativa

Quadro 6 – Lista de indicadores citados na literatura

Os indicadores tradicionais voltam-se à performance financeira, com critérios como lucro, fluxo de caixa, fatia de mercado, entre outros (STAFFORD, 1994). Porém, os critérios financeiros podem não ser suficientes para identificar as empresas de sucesso (ROSS e LORANGE, 1996), sendo a ênfase financeira normalmente de curto prazo, prejudicando a prospecção de longo prazo das redes, além de existirem objetivos para rede que não são quantificáveis imediatamente (STAFFORD, 1994). Medidas mais globais de performance de redes podem ser mais apropriadas pelo fato de que redes ocorrem por diferentes objetivos (SPEKMAN *et al.*, 1998).

Por fim, considera-se que o sucesso de uma rede é difícil de medir (SPEKMAN *et al.*, 1998; GULATI, 1998; SYDOW e WINDELER, 1998; GEORGE e FARRIS, 1999, DAS e TENG, 2003). Enquanto de um lado existe discordância de medidas de rede (PARK e UNGSON, 2001, DAS e TENG, 2003) e diferenças entre os objetivos dos parceiros (GULATI, 1998, DAS e TENG, 2003), de outro existe a dificuldade de criar um processo de avaliação formal de rede (CRAVENS, PIERCY e CRAVENS, 2000) e de medição, como acesso a informações (GULATI, 1998), indefinição do prazo de tempo necessário para considerar a rede hábil de ser avaliada (STAFFORD, 1994) e medição de objetivos intangíveis, como fortalecimento de marca (DAS e TENG, 2003). As características únicas dos vários tipos de redes, por sua vez, também dificultam o desenvolvimento de um processo de avaliação que possa ser utilizado em um amplo número de casos (ROSS e LORANGE, 1996).

Após discorrer-se sobre a avaliação de performance das redes, apresenta-se, por fim, os fatores que podem afetar essa performance. Cinqüenta e cinco fatores relacionados a dez fatores críticos principais foram identificados na literatura, sendo destacados no próximo capítulo.

6 FATORES QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DE REDES

Neste capítulo são colocados os principais fatores, apontados pela literatura, que influenciam o sucesso das redes. A cada fator crítico de sucesso vinculam-se outros fatores que podem influenciar a performance das redes, sendo estes realçados ao decorrer do capítulo e utilizados no instrumento de coleta.

6.1 OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso, como o próprio nome revela, são os fatores "que determinam o sucesso ou a falha" de uma rede (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001, p. 368), o que inclui fazer certas atividades e estimular, ou mesmo, evitar situações (CHAN e HARGET, 1993). O gerente da rede deve considerar as mais diversas situações políticas, culturais, organizacionais e humanas para criar vantagem colaborativa (KANTER, 1994), lidando com os problemas típicos da organização em rede.

Por certo, não existem atitudes padronizadas e solução única para que as alianças tenham sucesso (HÅKANSSON e FORD, 2002), com alguns fatores possuindo maior ou menor influência para o sucesso das redes. Porém, não há dúvida que é válido considerar os pontos que podem afetar o futuro da rede. No Quadro 7, estão listados os dez principais fatores que influenciam a performance das redes citados pela literatura. Os autores listados, ao lado de cada fator, correspondem àqueles que consideram esses mesmos fatores ou fatores relacionados como influentes na performance das redes.

Fatores Críticos de Sucesso	
Fator Principal	**Autores**
Confiança	Jarillo, 1988; Jarillo e Stevenson, 1991; Chan e Harget, 1993; Håkansson, Kjellberg e Lundgren, 1993; Kanter, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Brouthers, Brouthers e Wilkinson, 1995; Hendrick, 1997; Gulati, 1998; Koza e Lewin, 1998; Monczka *et al*., 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; UNIDO, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Isabella, 2002; Dekker, 2003; Sherer, 2003; SMART, 2003.

Continua.

Continuação.

Fator Principal	Autores
Comprometimento (compromisso)	Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Monczka *et al*., 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Park e Ungson, 2001; Håkansson e Ford, 2002; Bitran *et al*., 2002; SMART, 2003.
Aprendizagem (troca de informações)	Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Lorange, Ross e Brønn, 1992; Kanter, 1994; Ross e Lorange, 1996; Douma *et al*., 2000; Koza e Lewin; 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Kale, Dyer e Singh, 2001; Draulans, DeMan e Volderba, 2003; SMART, 2003; Pyke, 2003
Experiência	Lorange, Roos e Brønn, 1992; Pekar e Allio, 1994; Mitchell e Singh, 1996; Ross e Lorange, 1996; Spekman *et al*., 1996; Gulati, 1998; Kale, Dyer e Singh, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Bamford, Gomes-Casseres e Robinson, 2003; Gelsing e Nielsen, 2003; Draulans, deMan e Volderba, 2003
Compatibilidade (sinergia e resolução de conflitos)	Devlin e Bleackley, 1988; Lorange, Roos e Brønn, 1992; Chan e Harget, 1993; Walters, Peters e Dess, 1994; Stafford, 1994; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Calahan e MacKenzie, 1999; Douma *et al*., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Lajara, Lillo e Sempere, [2002]; Das e Teng, 2003; SMART, 2003.
Equilíbrio de direitos e deveres	Devlin e Bleackley, 1988; Bleeke e Ernst, 1991; Chan e Harget, 1993; Stafford, 1994; Vyas, Schelburn e Rogers, 1995; Hendrick, [1997]; Bengtsson e Kock, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Isabella, 2002
Capacitação de Recursos humanos	Grandori e Soda, 1995; Ross e Lorange; 1996; Spekman *et al*., 1996; Osborn e Hagedoorn, 1997; Park e Ungson, 2001; Lajara, Lillo e Sempere, [2002]; Lajara, Lillo e Sempere, 2002.
Processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros,estrutura, avaliação, etc)	Devlin e Bleackley, 1988; Borys e Jemison, 1989; Lorange, Ross e Brønn, 1992; Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Pekar e Allio, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Stafford, 1994; Stiles, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Ross e Lorange, 1996; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Medcof, 1997; Ritter, 1999; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma *et al*., 2000; Koza e Lewin, 2000; Ring, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Isabella, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Sherer, 2003; SMART, 2003
Coordenação e Mecanismos de Controle	Powell, 1987; Devlin e Bleackley, 1988; Borys e Jemison, 1989; Kanter, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Grandori e Soda, 1995; Rangan e Yoshino, 1996; Ross e Lorange, 1996; Spekman *et al*., 1996; Hendrick, [1997]; Das e Teng, 1998; Sydow e Windeler, 1998; Tsang, 1998; Callahan e MacKenzie, 1999; Cravens, Piercy e Cravens, 2000; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma *et al*., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Quental, Silva e Leite, 2001; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; UNIDO, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Ménard, 2003; Dekker, 2003; SMART, 2003
Ambiente externo	UNCTAD, 1997; Ross e Lorange, 1996; Douma *et al*., 2000; Kale, Dyer e Singh, 2001; Sherer, 2003

Quadro 7 - Fatores críticos de sucesso

Nas subseções seguintes são tratados os fatores críticos de sucesso apontados no Quadro 7. Para cada fator principal, existem diferentes atitudes e comportamentos que devem orientar a ação dos participantes das redes, resultando em 55 fatores específicos que foram destacados nos quadros localizados ao final de cada subseção. Entre os fatores destacados, alguns se devem à fase qualitativa da pesquisa. O número situado entre parênteses, localizado

ao lado de observações referentes aos fatores, indica o número correspondente à pergunta do instrumento de coleta de dados (anexo A). Cabe destacar, porém, que a lista de fatores colocada neste trabalho não é exaustiva, podendo existir outros fatores que não foram constatados neste trabalho.

6.1.1 Confiança

A criação de confiança entre os parceiros é, certamente, o fator mais citado na literatura (ver Quadro 7), sendo considerada um pré-requisito para a cooperação (HÅKANSSON, KJELLBERG e LUNDGREN, 1993, HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001). Os parceiros não devem apenas confiar (4.1 e 4.2), mas desejar confiar (4.24, 4.25, 2.26) nos demais (WALTERS, PETERS e DESS, 1994), e sem confiança e comprometimento (tratado na próxima subseção 6.1.2), a aliança irá falhar, mesmo que a rede possa parecer lógica e beneficente para os parceiros (CULLEN, JOHNSON e SAKANO, 2000).

A confiança deve ser construída ao longo do tempo (JARILLO e STEVENSON, 1991; PARK e UNGSON, 2001) pois, características básicas, como, por exemplo, honestidade, disposição e eficácia, podem ser percebidas apenas após um longo período de relação (LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002). A confiança pode ser construída desde o período das negociações para formação da rede (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001), dependendo que os parceiros, unilateralmente, demonstrem compromisso futuro, como investimentos no parceiro, compartilhem informações, e utilizem salvaguardas, como um contrato (DYER, 1997). Perceber que um parceiro confia no outro passa a ser mais importante do que a existência de confiança. Quando um parceiro percebe que o outro lhe atribui confiança, é mais fácil a criação de um ciclo de construção de confiança (THOBEN e JAGDEV, 2001).

Diversos autores tentam classificar a confiança, predominando a classificação em dois tipos principais: confiança benevolente (ou de boa vontade) e confiança de credibilidade (ou de capacidade ou competência). A confiança benevolente se refere à crença de um dos parceiros de que os demais parceiros irão se comportar com boa vontade, sem comportar-se oportunisticamente. A confiança de credibilidade se refere à crença de que os parceiros irão cumprir com as expectativas para a rede (JOHNSON *et al.*, 1996[*] *apud* CULLEN, JOHNSON

[*] JHONSON, J.L, *et al*. Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-US Cooperative Alliances. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 981-1004.

e SAKANO, 2000, p. 225). Childe (1998)[*] *apud* Thoben e Jagdev (2001, p.427) divide a confiança de credibilidade em confiança de competência e contratual. A confiança de competência baseia-se na crença de que o parceiro possui as habilidades e técnicas para cumprir com as suas obrigações. Por sua vez, a confiança contratual baseia-se no cumprimento de promessas. Assim, verifica-se a amplitude desse fator, que pode ser formado por vários meios.

No Quadro 8, a seguir, estão listados os fatores relacionados à confiança.

Fatores Relacionados à Confiança	
Quest.	**Fator**
4.1	A existência de confiança entre os associados
4.2	Confiança dos associados nos participantes da diretoria
4.24	É importante que os funcionários das empresas tenham consciência da importância da cooperação
4.25	É importante que os donos das empresas tenham consciência da importância da cooperação
4.26	É importante que a diretoria da rede tenha consciência da importância da cooperação

Quadro 8 - Fatores relacionados à confiança

6.1.2 Comprometimento

O comprometimento normalmente é citado juntamente com a confiança, sendo uma das formas de aumentá-la (ISABELLA, 2002). Quando o parceiro é comprometido com a rede, irá despender esforços para que a mesma tenha sucesso (MONCZKA *et al.*, 1998). O parceiro que não se compromete com a relação age como oportunista, deixando com que o outro parceiro se responsabilize por todo o esforço e o investimento para desenvolvimento da rede (MEDCOF, 1997), podendo controlar negativamente o desenvolvimento da relação (HÅKANSSON e FORD, 2002). O comprometimento traduz-se em lealdade à rede e aos parceiros (4.4, 4.44, 4.52), sendo considerado, então, como um fator crítico de sucesso (KOZA e LEWIN, 2000).

Dois tipos de comprometimento são apontados por Cullen, Johnson e Sakano (2000): comprometimento de atitude e comprometimento calculativo. O comprometimento de atitude refere-se à vontade e ao esforço para que a rede funcione, expendendo-se esforços extras. O

[*] CHILDE, S. J. The Extended Enterprise: a concept of cooperation. **Production, Planning & Control**, vol. 9, n. 4, 1998. p. 320-327.

comprometimento calculativo, por sua vez, refere-se ao esforço para que os ganhos econômicos esperados para a aliança se realizem.

O comprometimento deve ser demonstrado desde o relacionamento entre os altos executivos da relação e gerentes operacionais (BROUTHERS, BROUTHERS e WILKINSON, 1995; SMART, 2003), até que esteja difundido por toda a rede (ISABELLA, 2003). O comprometimento de todos os níveis das organizações permite a continuidade da cooperação em casos como a saída dos indivíduos que negociaram ou implementaram a cooperação (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995).

Os parceiros irão se comprometer mais com a rede se, além de perceberem o comprometimento do parceiro, perceberem boa performance de retornos (ARIÑO, 2003). Dessa forma, terão interesse na continuidade da rede (ARIÑO, 2003) e estarão preocupados em examinar conjuntamente soluções para problemas que possam surgir (WHIPPLE e FRANKEL, 2000).

No Quadro 9 estão listados os fatores relacionados à lealdade para com a rede e parceiros. Os fatores de comprometimento que se referem aos esforços dos parceiros são tratados na subseção 6.1.5, de equilíbrio de direitos e deveres.

Fatores Relacionados ao Comprometimento	
Quest.	**Fator**
4.4	Os associados não podem comprometer a imagem da rede
4.44	O associado deve se comprometer apenas com a rede, evitando conflitos com outros comprometimentos
4.52	O associado deve fazer parte de apenas uma rede

Quadro 9 - Fatores relacionados ao comprometimento

6.1.3 Aprendizagem (troca de informações)

A habilidade de aprender é um pré-requisito para o funcionamento da aliança (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989, ROSS e LORANGE, 1996, WHIPPLE e FRANKEL, 2000). Duas formas de aprendizagem devem se desenvolver nos parceiros durante a realização de uma rede: aprendizagem da capacidade gerencial de colaboração (DOUMA *et al.*, 2000) e aprendizagem de técnicas do parceiro (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989). As redes podem ser utilizadas para ganho de conhecimento sobre áreas fora do acordo formal, sendo essencial a difusão desse conhecimento nas empresas (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989).

Além de aprender, as empresas devem ser capazes de proteger as suas competências essenciais (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001), pois quando um dos parceiros aprende as habilidades ou conhecimentos essenciais da outra empresa, pode não precisar mais da relação (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995), podendo tornar-se, assim, um concorrente mais forte. Porém, se os parceiros restringem demais a troca de informações (4.9, 4.30, 4.45), menor será a possibilidade de sucesso em aprendizagem (KANTER, 1994, HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001), formando também uma fonte de conflitos com o parceiro caso seus empregados relutem em passar informações (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989). Logo, diversos meios devem ser utilizados para desenvolver o conhecimento interno na rede (4.8, 4,9, 4,10, 4.49), tal como: seminários, treinamento de executivos, salas de bate-papo corporativas e vídeo-conferências (KALE, DYER e SINGH, 2001), visitas às empresas dos parceiros e cursos (PYKE, 2003) ou documentação de conhecimentos (SMART, 2003).

A aprendizagem gerencial de colaboração deve ser formada para ser utilizada como vantagem competitiva investindo-se em treinamento, uso de especialistas em aliança, estudando-se outras alianças e fazendo-se avaliação da aliança (DRAULANS, deMAN e VOLDERBA, 2003). Ao mesmo tempo, além do gerenciamento, deve-se desenvolver um estilo operacional e cultura que seja receptiva a redes (DOUMA *et al.*, 2000) e os parceiros devem querer aprender uns dos outros (LORANGE, ROSS e BRØNN, 1992).

Os fatores relacionados à aprendizagem são listados no Quadro 10.

Fatores Relacionados à Aprendizagem	
Quest.	**Fator**
4.8	A rede deve enviar informativos aos associados
4.9	A rede deve passar informações aos associados quando solicitada
4.10	O acesso à Internet facilita o contato entre os associados
4.30	Os associados devem disponibilizar informações à rede
4.49	Deve-se facilitar e estimular o contato entre associados
4.45	Os associados devem trocar informações entre si

Quadro 10 - Fatores relacionados à aprendizagem

6.1.4 Experiência

O fator que melhor demonstra a capacidade da aprendizagem é a experiência anterior em redes, que, considera-se, possui influência no sucesso das redes. Quanto maior a prática em alianças, melhor a empresa forma e implementa alianças (4.13), resultando em experiência

(LORANGE, ROSS e BRØNN, 1992). Em *survey* realizada por Pekar e Allio (1994) demonstrou-se que o retorno pode até mesmo dobrar conforme a quantidade de alianças que uma empresa faz, ao longo do tempo, aumenta (empresas com experiência em 9 alianças tiveram o dobro de retorno sobre o investimento do que as empresas com experiência em 1 aliança).

Porém, a experiência, por si só, não é suficiente sem a construção de capacidade de aliança (KALE, DYER e SINGH, 2001). Administradores experientes em redes acumulam conhecimento sobre as mesmas, fazendo ferramentas para aplicações futuras (BAMFORD, GOMES-CASSERES e ROBINSON, 2003), evitando, também, a formação de alianças com empresas sem experiência em redes (PEKAR e ALLIO, 1994). Além disso, a relação anterior com o parceiro (4.20) também pode aumentar a confiança (GELSING e NIELSEN, 2003; GULATI, 1998; THOBEN e JAGDEV, 2001).

Quando a empresa possui mais experiência, seleciona melhor os parceiros, possui melhor capacidade de negociação, e consegue desenhar melhor a aliança (KALE, DYER e SINGH, 2001). A maior experiência implica em menor necessidade de alteração de estrutura após a formação da rede (REUER, ZOLLO e SINGH, 2002), portanto, escolher uma pessoa sem experiência para gerenciar alianças importantes pode resultar em danos (4.14, 4.15) para a rede (SPEKMAN *et al.*, 1996).

Os fatores relacionados à experiência estão listados no Quadro 11.

Fatores Relacionados à Experiência	
Quest.	**Fator**
4.13	A experiência anterior dos associados em cooperação auxilia na formação de capacidade colaborativa
4.14	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes
4.15	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede
4.20	O bom relacionamento entre os associados anterior à rede pode facilitar a formação de confiança

Quadro 11 - Fatores relacionados à experiência

6.1.5 Compatibilidade

Quando empresas diferentes e independentes passam a ter um relacionamento mais próximo e a depender dos esforços de outras empresas, é fácil prever que podem existir conflitos. Considerando-se que é impossível que as empresas sejam homogêneas e tenham

sinergia perfeita, é necessário que elas sejam, pelo menos, compatíveis. Para serem compatíveis, os parceiros devem possuir habilidades de trabalhar e planejar em conjunto, alcançando produtividade (WHIPPLE e FRANKEL, 2000).

As diferenças entre as empresas provêm de diversas fontes: cultura, estilos gerenciais (níveis de controle), interesses e práticas operacionais (DEVLIN e BLEACKLEY, 1988). Essas diferenças devem ser estudadas pelos gerentes, que devem procurar formar sinergias e formas de evitar e solucionar conflitos. Entre as diferenças, a criação da cultura mútua é uma das pré-condições mais difíceis ao se formar redes (RITTER, 1999), porém, os gerentes podem utilizar-se de diversas formas de criação e identificação de cultura, como entrevistas, grupos focais, treinamento, celebrações, e até mesmo a contratação de novo pessoal (STAFFORD, 1994).

A incompatibilidade gerencial é outra fonte de conflitos entre as empresas (DEVLIN e BLEACKLEY, 1988). Algumas questões devem ser observadas pelos administradores para avaliar e facilitar a formação de compatibilidade gerencial, como entrevistas com diferentes grupos de departamentos e níveis hierárquicos para informar-se sobre pontos de vista e opiniões (RITTER, 1999). A pequena diferença de porte das empresas (4.16) pode, também, facilitar a formação de compatibilidade (BROUTHERS, BROUTHERS e WILKINSON, 1995). Além disso, os parceiros devem possuir tamanho e poder de mercado modestos em relação aos líderes do mercado (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989), evitando-se formar parcerias entre empresas fortes e fracas, pois o parceiro mais fraco desvia as atenções que deveriam estar voltadas ao desenvolvimento da rede (BLEEKE e ERNST, 1991).

Quanto aos interesses para a formação da aliança, estes podem não ser os mesmos para os parceiros (WALTERS, PETERS E DESS, 1994; MEDCOF, 1997), mas devem ser compatíveis (BROUTHERS, BROUTHERS e WILKINSON, 1995). Interesses conflitantes provocam competição interna no gerenciamento da rede (GOMES-CASSERES, 1994), sendo necessário que as empresas saibam quais os interesses dos parceiros (MEDCOF, 1997; HÅKANSSON e FORD, 2002) e comuniquem os seus próprios interesses para os parceiros (SPEKMAN *et al.*, 1996) para que possam resolver com antecedência possíveis conflitos (BORYS e JEMISON, 1989).

As redes estudadas neste trabalho possuem característica de interesses similares, portanto, optou-se pelo questionamento quanto à similaridade de objetivos dos parceiros (4.46), pois, por exemplo, não há como criar escala de compras se os parceiros não possuem

as mesmas necessidades de compras (4.55). O Quadro 12 aponta os fatores referentes à compatibilidade.

Fatores Relacionados à Compatibilidade	
Quest.	**Fator**
4.16	Os associados devem ter características de porte semelhantes
4.46	Os associados devem ter os mesmos objetivos
4.55	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias ou matéria-prima

Quadro 12 - Fatores relacionados à compatibilidade

6.1.6 Equilíbrio de direitos e deveres

A troca justa de benefícios (4.3, 4.18, 4.32, 4.33, 4.48) e contribuições (4.5, 4.6, 4.7) é uma das condições para que as redes funcionem (STAFFORD, 1994, WHIPPLE e FRANKEL, 2000). Quando um dos parceiros percebe que as contribuições não são justas, não vê benefícios em cooperar, ameaçando o sucesso da rede (STAFFORD, 1994). Porém, as contribuições e retornos não precisam necessariamente ser iguais, devido aos diferentes objetivos dos parceiros (WHIPPLE e FRANKEL, 2000), e o fato de que em certos momentos um parceiro pode receber mais retorno do que outro, buscando-se igualdade que deve ser alcançada ao longo do tempo (ISABELLA, 2002).

O equilíbrio de contribuições refere-se ao comprometimento de recursos físicos e humanos (WHIPPLE e FRANKEL, 2000), recursos financeiros e esforço (trabalho em atividades da rede) (HENDRICK, [1997]). O balanceamento de contribuições evita que algum parceiro domine a aliança (VYAS, SHELBURN e ROGERS, 1995). Os fatores relacionados ao equilíbrio de direitos e deveres encontram-se listados no Quadro 13.

Fatores Relacionados ao Equilíbrio de Direitos e Deveres	
Quest.	**Fator**
	Direitos
4.3	Equilíbrio entre os associados, sem prioridades
4.18	O retorno de ganhos da rede deve ser equilibrado
4.32	Todos os associados devem ter direito a voto para tomada de decisões
4.33	Todos os associados devem ter direito a voto para eleição da diretoria
4.48	Todos os associados devem ter direito de serem eleitos para a diretoria

Continua.

Continuação

Fatores Relacionados ao Equilíbrio de Direitos e Deveres	
Quest.	**Fator**
	Deveres
4.5	Os associados devem participar das reuniões das redes
4.6	Os associados devem participar as negociações com fornecedores
4.7	Os associados devem participar de grupos de apoio à rede

Quadro 13 - Fatores relacionados ao equilíbrio de direitos e deveres

6.1.7 Capacitação de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos da rede é uma das áreas menos enfocada na literatura referente. Fato que contrasta com a capacidade de influência dos aspectos humanos no sucesso ou falha de uma rede (LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002). Três aspectos principais são destacados na literatura: as atribuições dos gerentes, a distribuição de papéis e o desenvolvimento de pessoal (treinamento).

Quanto às atribuições dos gerentes, os administradores das redes devem desenvolver habilidades específicas de gerenciamento das relações (RITTER, 1999). A rede pode enfrentar problemas como resistência, pois provoca mudanças (LAJARA, LILLO e SEMPERE, [2002]) e cabe ao administrador a resolução desses conflitos, designando atenção para os aspectos humanos da aliança e não apenas aos aspectos financeiros (KANTER, 1994; PARK e UNGSON, 2001).

Com certa freqüência, o gerenciamento da rede torna-se um trabalho secundário (RITTER, 1999), pois os executivos têm de lidar com as suas tarefas tradicionais de administração de negócios juntamente com o gerenciamento da rede. A designação de um responsável central, seja pela admissão de um administrador exclusivo ou pela escolha de um dos parceiros para a presidência da rede, passa a ser um fator importante (SPEKMAN *et al.*, 1996). Organizações com especialistas em rede possuem maior probabilidade de sucesso (4.54) (DRAULANS, deMAN e VOLDERBA, 2003; SMART, 2003).

O administrador deve demonstrar suporte à rede, participando efetivamente das atividades desta (SHERER, 2003), encorajando e esclarecendo o entendimento de rede dos participantes (HÅKANSSON e FORD, 2002). Ao considerar os aspectos humanos da relação, os gerentes podem auxiliar na criação de valor conjunto, que pode ir além da simples troca de competências (KANTER, 1994; PARK e UNGSON, 2001). Além de motivação, outra

responsabilidade do administrador é a distribuição de papéis da aliança.

O administrador deve ser capaz de alocar corretamente atividades e responsabilidades ao pessoal (4.31) (RITTER, 1999). Essa habilidade possui influência na performance da aliança (LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002), pois é essencial para a criação de mecanismos da organização em rede (GRANDORI e SODA, 1995). Durante a alocação de recursos humanos, o administrador deve também considerar a dotação de recursos aos mesmos (incluindo acesso a informações). A interdependência dos recursos dos parceiros pode gerar conflitos sobre o acesso aos mesmos: caso as pessoas tenham de disputar os recursos, terão a realização de suas tarefas afetadas (RITTER, 1999).

Diversas características são listadas para seleção de pessoal da aliança, porém, as mesmas não diferem das características necessárias para uma empresa tradicional (ROSS e LORANGE, 1996). Como na área de redes poucas pessoas terão experiência, a melhor opção para a rede é a realização de treinamento. Deve-se investir em treinamento (4.27, 4.28, 4.29) dos proprietários, gerentes e funcionários (LUKIANOCENKO, 2002), indicado principalmente para alianças sem experiência em redes (DRAULANS, deMAN e VOLDERBA, 2003).

Dois outros fatores foram acrescidos referentes aos recursos humanos resultantes da etapa qualitativa, realizada após a revisão de literatura e anterior à etapa quantitativa: a "consideração da opinião dos funcionários para decisões quanto à rede" (4.53) e o fato do "dono da empresa ser também o seu fundador" (empreendedor) (4.17). Os fatores relacionados à capacitação de recursos humanos se encontram listados no Quadro 14.

Fatores Relacionados à Capacitação de Recursos Humanos	
Quest.	**Fator**
4.17	Empreendedores são mais adaptáveis a inovações como a formação de redes
4.27	Os funcionários das empresas devem receber treinamento para atividades administrativas
4.28	Os donos das empresas devem receber treinamento para atividades administrativas
4.29	A diretoria da rede deve receber treinamento para atividades administrativas
4.31	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades colaborativas
4.53	O associado deve considerar a opinião dos funcionários para decisões
4. 54	A rede deve possuir um administrador exclusivo para gerenciamento da rede

Quadro 14 - Fatores relacionados à capacitação de recursos humanos

6.1.8 Processo de Formação e Estruturação da Rede

A consideração de aspectos referentes a cada fase do processo de formação das redes é relevante. Assim como um produto, uma aliança também possui um ciclo de vida com fases pré-definidas. Porém, apesar de diversos autores tratarem das fases de alianças, não existe consenso aceito sobre as etapas em si ou mesmo o número de etapas* (como, por exemplo: BRONDER e PRITZL, 1992; LORANGE, ROOS, BRØNN, 1992; CHAN e HARGET, 1993; PEKAR e ALLIO, 1994; RING e VAN DE VEN, 1994; SPEKMAN *et al.*, 1998; HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001; LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002).

Entre as fases apontadas pelos autores, a seleção de parceiros (4.36) e o planejamento da aliança (4.51) recebem maior atenção. A entrada de um novo parceiro pode prejudicar ou mesmo melhorar a posição competitiva de um dos parceiros, devendo-se considerar a posição que a rede terá após a entrada do novo parceiro (MEDCOF, 1997). Questões como compatibilidade (tratada na subseção 6.1.5) e equilíbrio de contribuições (tratada na subseção 6.1.6), devem ser consideradas nessa etapa. O novo parceiro deve ter valores e convicções que estejam de acordo os utilizados pela rede (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001) e deve possuir as habilidades internas necessárias para o acordo proposto (LAJARA, LILLO e SEMPERE, 2002). Na análise de novos parceiros, sugere-se que a parceria com outras redes deve também ser considerada pela rede (4.43).

Para o planejamento, o primeiro pré-requisito é que os objetivos para a rede estejam de acordo com os objetivos da empresa (RING, 2000; HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001). Um bom planejamento pode auxiliar na economia de custos e tempo necessários para alterações posteriores (STAFFORD, 1994). Nesta fase, entendem-se os riscos da aliança e planejam-se ações para lidar com os mesmos (PEKAR e ALLIO, 1994), liga-se o orçamento com os recursos e prioridades (PEKAR e ALLIO, 1994), cria-se um plano de ação com objetivos fixos (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001), determina-se o escopo (IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002) e ajusta-se a alocação de recursos para a empresa e para a rede (RITTER, 1999), entre outros aspectos, como a formulação do contrato.

Outro aspecto relevante em relação à formação da rede refere-se à estruturação física e organizacional. Aspectos como a padronização (4.19) (de atendimento a clientes, layout, equipamentos, uniformes, etc) (LUKIANOCENKO, 2002) podem auxiliar no aumento de

* A discussão sobre as etapas de formação de aliança é extensa, não sendo tratada neste trabalho. Deixa-se aqui sugestão para estudos futuros sobre este assunto.

confiança e consolidação de identidade de rede (UNIDO, 2001). Considerando-se, além disso, a importância da comunicação entre os associados, a utilização de tecnologia da informação (4.11 e 4.12) (SHERER, 2003) e a existência de espaço físico para contato entre os participantes (4.22 e 4.23) também devem ser observadas.

Os fatores destacados nesta subseção estão listados no Quadro 15.

Fatores Relacionados ao Processo de Formação e Estruturação da Rede	
Quest.	**Fator**
4.11	Endereço da rede na Internet facilita o contato da rede com o ambiente externo
4.12	Sistemas colaborativos podem auxiliar a realização de atividades de rede
4.19	A formação de padrão de atendimento a clientes auxilia na formação de identidade
4.22	A rede deve ter espaço para encontros entre os participantes
4.23	A rede deve ter espaço para negociações
4.36	Os critérios para seleção de associados devem ser claros
4.43	Deve-se formar alianças com redes de outros ramos
4.51	Deve-se planejar a rede antes de formá-la

Quadro 15 - Fatores relacionados ao processo de formação e estruturação da rede

6.1.9 Coordenação e Mecanismos de Controle

Como dito anteriormente, a formação de redes não existe sem conflitos entre os parceiros. Desta forma, torna-se necessária a utilização de controle (DAS e TENG, 2003) e monitoramento das contribuições dos parceiros (4.21) e dos resultados obtidos (4.34 e 4.35) (RANGAN e YOSHINO, 1996). A coordenação das alianças é difícil (PARK e UNGSON, 2001), portanto, os parceiros devem valer-se de diversos mecanismos de controle utilizados como salvaguardas. Entre estes mecanismos, destacam-se: rotinas interorganizacionais (REUER, ZOLLO e SINGH, 2002); ideologias em comum (POWELL, 1987); práticas comuns do setor (BORYS e JEMISON, 1989), contrato (4.50) ou acordo escrito (WHIPPLE e FRANKEL, 2000, UNIDO, 2001, MÉNARD, 2003) e garantias, como investimentos no parceiro (KOGUT e ROLANDER, 1984[*] *apud* BORYS e JEMISON, 1989, p. 243).

O contrato é um dos mecanismos de controle mais citados pela literatura e vários autores tratam das cláusulas que devem ser incluídas no mesmo para o caso de formação de alianças. Como é de conhecimento geral na economia, dificilmente um contrato terá todas as

[*] KOGUT, B.; ROLANDER, D. **Stabilizing Cooperative Ventures**: evidence from the telecomunications and auto industry. Working Paper WP. The Warton Scool, University of Pennsylvania. 1984. p. 84-11.

informações que serão necessárias durante a realização da aliança, porém, deve existir um esforço para que o mesmo tenha o maior número de informações necessárias (4.37), respeitando-se o custo-benefício decorrente desse esforço. Entre as cláusulas citadas pelos autores, as mais observadas são: definição de duração e terminação das alianças (4.38 e 4.39) (DEVLIN e BLEACKLEY, 1988, HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001), penalidades para baixa performance e arbitrariedade (4.40) (PEKAR e ALLIO, 1994) e definição de direitos e deveres (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001; SMART, 2003).

Os fatores relacionados ao controle e coordenação destacados nesta subseção estão listados no Quadro 16.

Fatores Relacionados ao Controle e Coordenação	
Quest.	**Fator**
4.21	A rede deve fiscalizar as ações dos associados
4.34	Deve-se possuir informações sobre performance dos participantes
4.35	Deve-se possuir controle de performance da rede
4.37	O contrato da rede deve possuir todas as informações necessárias para o funcionamento da rede
4.38	A saída dos associados deve ser prevista no contrato
4.39	A dissolução da rede deve ser prevista no contrato
4.40	Deve-se punir os associados que se comportem com má-fé
4.50	A rede deve possuir um contrato

Quadro 16 - Fatores relacionados ao controle e coordenação

6.1.10 Ambiente Externo

Por fim, fatores externos também afetam o sucesso das redes, como condições econômicas e aceitação dos *stakeholders* (KALE, DYER e SINGH, 2001, DOUMA *et al.*, 2000, SHERER, 2003), tal como clientes, investidores e outros parceiros. Agentes externos como o governo, intermediários (universidades, associações de comércio), e empresas podem auxiliar a cooperação (UNCTAD, 1997), e a existência de empresas concorrentes (4.47) (ROSS e LORANGE, 1996) ou mesmo redes concorrentes (4.41, 4.42) (GOMES-CASSERES, 1994) podem afetar negativamente a rede.

Entre os *stakeholders*, a aceitação dos fornecedores pode ser difícil. Alguns fornecedores podem resistir a participar de negociações com as redes, preferindo o atendimento individual dos participantes para continuar com vantagem na negociação.

Entretanto, a negociação com redes pode resultar em economia de custos também para esses fornecedores, resultando em benefício mútuo (HENDRICK, [1997]).

Os fatores relacionados ao ambiente externo encontram-se destacados no Quadro 17.

Fatores Relacionados ao Ambiente Externo	
Quest.	**Fator**
4.41	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região
4.42	A rede deve ser a única do ramo no estado
4.47	Os associados devem ter os mesmos concorrentes

Quadro 17 - Fatores relacionados ao ambiente externo

Dispondo-se, por fim, das características das redes, dos indicadores de avaliação de performance e dos fatores que podem influenciar esta performance, foi possível a elaboração do instrumento de coleta para a realização da pesquisa (anexo A). Para melhor compreensão desta pesquisa, apresenta-se, no próximo capítulo, os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

7 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa. A fase qualitativa constou de entrevista não estruturada com três presidentes de rede e um consultor, buscando-se aumentar o conhecimento sobre as redes e obtendo-se sugestões de indicadores e fatores a serem pesquisados na segunda fase, acrescentando-se informações e adaptando-se a interpretação da literatura. A fase quantitativa constou da coleta de dados referentes às variáveis (indicadores e fatores) identificadas na literatura e complementadas durante a fase qualitativa, previamente apresentadas nos capítulos 5 e 6.

Nas seções a seguir são apresentados com melhor detalhamento o método de pesquisa utilizado e os procedimentos de análise dos dados resultantes da fase quantitativa.

7.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para coleta de informações optou-se pela aplicação de *survey*. *Surveys* são "entrevistas com um grande número de pessoas por meio de um questionário predeterminado" (MALHOTRA, 2001, p. 138). As *surveys* são semelhantes aos censos, com a diferença de que *surveys* são aplicadas a amostras e censos são aplicados à população, podendo ter os seguintes propósitos: descrição, explicação e exploração (BABBIE, 1999). Nesta pesquisa, a *survey* teve propósito exploratório. A seguir, define-se a população e a amostra utilizada e a formulação do instrumento de coleta de dados.

7.2.1 População e Amostra

A população-alvo principal da pesquisa são os empresários que participam de redes de empresas no Rio Grande do Sul, em funcionamento até o ano de 2003, sendo formadas previamente por iniciativas SEDAI ou SEBRAE. Foi solicitada, também, a participação da população de consultores das redes, para comparação de opiniões sobre a importância dada aos indicadores e fatores.

Para facilitar o acesso às redes, solicitou-se formalmente à SEDAI (com ofício lavrado pelo PPGA/EA/UFRGS) o contato dos presidentes das redes. Na lista fornecida, obtiveram-se 43 contatos de presidentes com informações completas e corretas, totalizando-se 919 empresas envolvidas em redes, classificadas em 27 áreas de atuação. Observa-se que a população das empresas participantes de redes apresentou declínio expressivo no período da pesquisa, sendo informado que, logo após o término da coleta de dados, essa mesma população constava de 832 empresas (VERSCHOORE, 2003). Essa redução pode sinalizar que existem dificuldades para as redes, que podem não estar atendendo às expectativas dos participantes que, por não perceberem retornos, resolvem retirar-se da rede. Outra explicação provável pode ser a exigência das empresas por retornos de curto prazo, o que é difícil em se tratando de redes com poucos anos de funcionamento e, conseqüentemente, menos experiência.

Como amostra, considerando-se as limitações financeiras e de acesso, optou-se por 20% da população, que após contato com os presidentes das redes, resultou em 164 questionários aceitos (18% da população). A descrição da população, amostra pretendida e amostra efetiva é feita na Tab. 1. Para o envio de questionários considerou-se o percentual de representatividade de cada área de atuação.

Tabela 1 - População e Amostra

	População			**Amostra**				
				Pretendida (1)		**Efetiva (2)**		
Setor/ Área de Atuação	**Nº de Redes**	**Nº Empresas**	**% Pop.**	**Nº Empresas**	**% s/total (1)**	**Nº Empresas**	**% s/total. (2)**	*** Taxa de Respostas**
Indústria	11	175	19%	32	20%	15	31%	9%
Doceria	1	15	2%	3	2%	0	0%	0%
Ervateira	2	18	2%	2	1%	0	0%	0%
Metalurgia	2	22	2%	4	2%	4	8%	2%
Moveleira	3	54	6%	11	7%	10	20%	6%
Olaria	2	14	2%	3	2%	1	2%	1%
Comércio	18	529	58%	86	52%	16	33%	10%
Autopeças	1	12	1%	3	2%	3	6%	2%
Casa de Carnes	1	9	1%	2	1%	2	4%	1%
Móveis e Eletrodomésticos	1	25	3%	5	3%	0	0%	0%
Informática	1	10	1%	2	1%	1	2%	1%
Livraria/ Papelaria	2	35	4%	7	4%	0	0%	0%
Lojas/ Bazares	1	35	4%	7	4%	0	0%	0%
Materiais de Construção	2	77	8%	10	6%	2	4%	1%
Mercado	1	121	13%	20	12%	0	0%	0%
Óptica	1	35	4%	4	2%	0	0%	0%
Padaria/ Confeitaria	1	31	3%	6	4%	3	6%	2%
Vestuário/ Calçados/ Acessórios	6	139	15%	20	12%	5	10%	3%

Continua.

Continuação.

Setor/ Área de Atuação	População			Amostra				
				Pretendida (1)		Efetiva (2)		
	Nº de Redes	Nº Empresas	% Pop.	Nº Empresas	% s/total (1)	Nº Empresas	% s/total. (2)	* Taxa de Respostas
Serviços	8	109	12%	25	15%	11	22%	7%
Academias de Ginástica	1	9	1%	2	1%	2	4%	1%
Análises Clínicas	1	9	1%	3	2%	3	6%	2%
Gráficas	1	12	1%	3	2%	0	0%	0%
Acesso *Internet*	1	6	1%	2	1%	0	0%	0%
Lavanderias	1	14	2%	3	2%	3	6%	2%
Turismo	2	44	5%	9	5%	0	0%	0%
Vídeo-locadoras	1	15	2%	3	2%	3	6%	2%
Agricultura e Pecuária	6	106	12%	21	13%	7	14%	4%
Floricultura	2	24	3%	5	3%	6	12%	4%
Laticínios	1	10	1%	2	1%	1	2%	1%
Frutas	2	53	6%	10	6%	0	0%	0%
Cana-de-Açúcar	1	19	2%	4	2%	0	0%	0%
TOTAL	43	919	100	164	100	49	100%	29,88%
Consultores		23		23		5		3%
Total com Consultores		942		187		54		28,88%

* A taxa de respostas refere-se ao percentual de retorno de questionários (amostra efetiva) conforme o total de questionários enviados (amostra pretendida). Ex.: Indústria moveleira: 10 questionários retornados do total de 164 questionários enviados à amostra: 6%.

Quanto aos consultores, que desempenham papel importante de apoio gerencial às redes, optou-se por solicitar as respostas de 100% dessa população, com o intuito de comparar a importância dada aos fatores por esses consultores em relação à importância dada pelos participantes das redes. Esperava-se inicialmente, que o índice de respostas desse grupo fosse maior, porém, apenas 5 questionários de 23 foram retornados, limitando as comparações de percepção entre os grupos.

O contato inicial com a população-alvo deu-se diretamente por telefonema com os presidentes das redes, solicitando-se aos mesmos, então, informações para que os questionários fossem enviados aos associados. Contudo, verificou-se, no início da pesquisa, a preferência pela centralização de recebimento e envio dos questionários pelos presidentes que, portanto, responsabilizaram-se pelo repasse dos questionários aos demais associados e pelo retorno dos questionários após seu preenchimento. Considera-se que essa centralização de questionários pelos presidentes possa ter resultado em viés, pois a escolha dos respondentes foi feita pelos mesmos. Como exemplo de viés que possa ter ocorrido é a escolha de associados mais satisfeitos ou a facilidade de acesso a um ou outro associado.

Como amostra final obteve-se o retorno de 49 questionários completos e com preenchimento correto (retorno de 29,88%). Esta pequena amostra traz certa limitação ao

estudo, pois não existem garantias de que a mesma representa a população, possuindo limitações para informações conclusivas, mas servindo para os objetivos desta pesquisa, classificada como exploratória, sendo possível testar e obter conhecimento sobre o assunto que está sendo pesquisado (MATTAR, 1996). Em relação a esta amostra, realizou-se a comparação de médias (teste estatístico *t*) entre as respostas dos três momentos de coleta de dados (item 7.3.2.2 da próxima seção). Contrastadas todas as respostas para todas as questões do questionário não se constatou significância de diferença entre os grupos para nenhuma das questões (anexo B) a 0,05 de confiança, indicando que os grupos pudessem ser tratados como amostra única.

7.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

Como o método escolhido foi o de *survey*, foi necessária a elaboração de um questionário (anexo A). O questionário utilizado nesta pesquisa é classificado como autopreenchido, não possuindo um elemento que faça o papel de entrevistador, permitindo aos pesquisados a auto-aplicação (MATTAR, 1996).

7.1.2.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi dividido em 4 blocos de questões, sendo o primeiro referente à caracterização do respondente e os demais referentes à coleta de informações sobre os indicadores e os fatores de sucesso. As perguntas do questionário foram fechadas, com exceção do bloco 3, utilizando-se nos blocos 2 e 4 a escala Likert de 5 pontos, a qual observou-se ser mais adequada ao público de respondentes, e ao objetivo exploratório da pesquisa.

O primeiro bloco objetivou levantar informações quanto ao perfil dos respondentes. O segundo bloco O segundo bloco constou de perguntas referentes à importância (coluna A) e à satisfação (coluna B) atribuídas pelos respondentes em relação aos 18 indicadores de performance listados no Quadro 5 do capítulo 5. O terceiro bloco foi acrescido para buscar sugestões de indicadores pelos entrevistados. O último bloco, por sua vez, constou de perguntas referentes à importância dos fatores de sucesso. Neste bloco foram questionados os

55 fatores listados nos quadros do capítulo 6, já identificados com o seu número de questão (entre parênteses).

Juntamente com o questionário, foram enviados uma carta de apresentação (anexo C) e um quadro explicativo de escalas (anexo D).

7.1.2.2 Pré-Validação

Para melhor adequação do questionário ao problema de pesquisa, foram consideradas as opiniões de um especialista no assunto e de um especialista em estatística, além disso, aplicou-se também um pré-teste. Para a primeira avaliação, apresentou-se o questionário ao coordenador do programa de redes, considerado aqui como especialista (mestre e doutorando em administração), o qual fez algumas observações úteis sobre grupos de caracterização como: espaço de tempo a considerar para a fundação das redes e tipos de relações do respondente com as redes. Outro auxílio para formulação do questionário constou da opinião de uma pessoa formada em estatística no que diz respeito à escala e ao leiaute das questões.

Após 07 revisões do questionário, contando-se com o auxílio de dois participantes de redes, e confirmação de que todas as variáveis identificadas na literatura foram incluídas, empregou-se pessoalmente o questionário em três presidentes de redes, um participante de diretoria e um associado. Este pré-teste representou 8,2% da amostra final. Nesta etapa, verificou-se a compreensão verbal e algum possível acréscimo de variável. Foi acrescida, então, uma questão sobre fatores que influenciam a performance ao questionário e alteraram-se termos de cinco questões, melhorando-se a adaptação dessas questões às características da amostra. Também, durante a aplicação do primeiro pré-teste, constatou-se uma tendência dos respondentes em marcar todos os fatores como muito importantes, o que foi corrigido no momento dessa aplicação pessoal, sem perdas de questionários, acrescentando-se melhor definição de sucesso no instrumento de coleta de dados (anexo A).

7.2.2 Coleta dos Dados

A coleta de dados foi efetuada no período de 06 de outubro a 05 de dezembro de 2003, sendo primeiramente efetuada por um período de um mês, sendo então prorrogada por duas vezes, totalizando-se dois meses de coleta de informações. Consideradas as restrições orçamentárias e de tempo, optou-se por encerrar a coleta de dados após as duas prorrogações.

Para obter o maior número de respostas, a coleta de informações foi realizada com dois *follow-ups*, disponibilizando-se, também, diversas alternativas de aplicação da *survey*. Conforme Malhotra (2001), os seguintes tipos de aplicação da *survey* podem ser utilizados: entrevistas pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas aplicadas por *e-mail* ou *internet*. A seguir, é feita uma breve descrição de cada alternativa de aplicação, conforme utilizado na pesquisa:

a) Entrevistas pessoais: a aplicação do questionário de forma pessoal foi oferecida como alternativa aos entrevistados conforme a proximidade geográfica dos mesmos.

b) Entrevistas pelo correio: o formato de aplicação de entrevistas pelo correio foi preferida pelas empresas com maior distância geográfica e pelas empresas que preferiam responder ao questionário em sua forma impressa, ou seja, física.

c) Entrevistas eletrônicas: foram disponibilizadas duas formas de aplicação eletrônica do questionário, uma por *e-mail*, com o documento do questionário anexado para retorno pelo mesmo *e-mail*, e outra pela *internet*, utilizando-se aplicativo específico, enviando-se previamente um *e-mail* com o endereço da *internet* do questionário. A aplicação eletrônica foi a alternativa menos preferida pelos entrevistados, refletindo-se também no baixo retorno de respostas desse tipo de aplicação. Este baixo retorno sugere atraso quanto à utilização de tecnologia da informação, que é considerada um dos auxiliares para a troca de informações entre os associados.

As fases de coleta de informações são demonstradas na Fig. 1. A descrição de cada fase é feita a seguir:

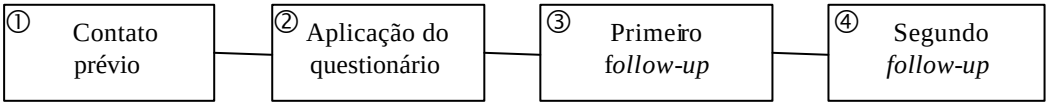


Figura 1 – Processo de coleta de informações

a) O primeiro contato realizou-se se telefonando diretamente ao presidente da rede de empresas. Nessa primeira fase, 100% dos empresários contatados concordaram e demonstraram interesse em participar da pesquisa;

b) Obtida a permissão para aplicação do questionário, foi questionada a preferência quanto à alternativa de aplicação de questionário, listadas anteriormente. Como resultado desse questionamento (ver Tab. 2), 54% dos questionários foram enviados

na versão impressa pelo correio, acompanhados de envelope selado e previamente endereçado para retorno sem custos para o respondente. Outros 41% dos questionários foram entregues pessoalmente, sendo 12 com aplicação *in loco* e o restante (18) entregue em reunião geral das redes, conforme convite do presidente da Federação das Redes. Nesta fase, também foram entregues cartas de apresentação do programa de mestrado PPGA/EA/UFRGS, quando solicitadas;

Tabela 2 – Formas de envio e recebimento de questionários

	Questionários Enviados		**Questionários Recebidos**	
Alternativas	**Nº**	**%**	**Nº**	**%**
Correio	94	49,7	22	40,8
Pessoal	85	45,0	30	1,8
Internet	10	5,3	1	55,6
Fax	-	-	1	1,8
Total	224	100,0	54	100,0

c) Constatado um pequeno número de respostas nas primeiras três semanas de coleta de informações, foram realizados telefonemas com novas solicitações aos não respondentes e prolongou-se o prazo para envio de respostas por mais duas semanas. Este contato de *follow-up*, acrescido do prolongamento do prazo, resultou em um aumento expressivo no número de respostas (Tab. 3);

d) Devido ao aumento do número de respostas em relação ao primeiro *follow-up*, realizou-se um segundo *follow-up*, com novos contatos telefônicos para os não respondentes, além do prolongamento do prazo por mais duas semanas. O contato telefônico realizou-se com três tentativas, enviando-se nova correspondência (anexo E) com solicitação de resposta dos questionários para os empresários que não foram encontrados. Este segundo *follow-up* resultou em pequeno acréscimo às respostas retornadas.

Tabela 3 – Acréscimo de respostas conforme *follow-ups*

	Respostas Retornadas
Primeiro contato	16
Primeiro *follow-up*	35
Segundo *follow-up*	3
TOTAL	54

Para aumentar o retorno de respostas, foram utilizados também incentivos para os respondentes. Entre estes, inclui-se a promessa de envio de resumo dos resultados aos que respondessem a pesquisa, o envio do endereço para acesso à pesquisa completa no *site* da biblioteca da UFRGS, o envio de envelopes selados para retorno dos questionários, o envio de uma carta de apresentação dos objetivos da pesquisa junto ao envio do questionário (anexos C e D), a disponibilidade da autora para apresentação pessoal dos resultados, quando solicitado, e a garantia de sigilo aos respondentes.

7.2.3 Processamento dos Dados

Após transcrição dos dados, foram analisados um a um os questionários, buscando-se questões que possam não ter sido respondidas e possíveis erros de preenchimento dos respondentes. Para melhor verificação de consistência de informações e posterior análise das mesmas, os dados digitados foram repassados para programa estatístico. A consistência das informações foi verificada utilizando-se a análise de valores extremos, comparando-se os valores resultantes com cada questão.

7.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para análise dos dados coletados utilizaram-se cálculos estatísticos. Para efetuar esses cálculos utilizou-se programa computacional específico para estatística.

7.3.1 Cálculos estatísticos utilizados

Além de estatística descritiva para caracterização da amostra e descrição de resultados, alguns cálculos são melhor esclarecidos a seguir.

7.3.1.1 Categorização dos respondentes conforme a satisfação

Para categorização dos respondentes em alta, média e baixa satisfação, foram utilizados cálculos envolvendo a criação de uma nova variável, que constou do cálculo da

média geral de satisfação de cada respondente em relação aos indicadores de sucesso e do cálculo do desvio-padrão dessa nova variável. A classificação dos respondentes conforme a satisfação compreendeu os seguintes cálculos:

- Alta satisfação: elementos com média de satisfação acima de $\bar{x} + s$
- Média satisfação: elementos com média de satisfação entre $\bar{x} + s$ e $\bar{x} - s$
- Baixa satisfação: elementos com média de satisfação abaixo de $\bar{x} - s$

Após o cálculo, foram criados três novos grupos de respondentes: grupo 1 – baixa satisfação; grupo 2 – média satisfação; grupo 3 – alta satisfação.

7.3.1.1 Cálculo de diferenças de respostas entre grupos de respondentes

Para se constatar diferenças de respostas entre os grupos de caracterização de respondentes (relação com a rede, número de associados e ano de formação da rede), procedeu-se o cálculo de análise de variância (Anova). Utilizou-se o teste de comparações múltiplas (*post hoc*) para conferir as diferenças de respostas entre todos os pares de grupos de caracterização. Este teste permite comparar, por exemplo, as médias do grupo de presidentes com a dos associados. Esta análise foi feita individualmente para cada indicador e fator de sucesso.

Apresentados os procedimentos da pesquisa, segue-se com a apresentação dos resultados. A análise de resultados do próximo capítulo considera as limitações de representação da amostra utilizada, considerando-se também a natureza exploratória da pesquisa.

8 RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira seção trata da caracterização da amostra. Na segunda seção fazem-se as análises referentes à percepção de importância e satisfação dos indicadores e importância dos fatores de sucesso. Por fim, na última seção, apresenta-se um resumo geral das duas primeiras seções deste capítulo e o resumo de questionamentos para pesquisas futuras.

8.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta seção descrevem-se as caracterizações gerais da amostra de participantes de redes e de consultores e a caracterização da amostra conforme a divisão dos respondentes nos três graus de satisfação: baixa, média e alta. Estas amostras estão caracterizadas conforme o tipo de relação do respondente com a rede de empresas, o ramo e o setor de atuação da rede, o número de associados e o ano de fundação da rede.

8.1.1 Caracterização Geral da Amostra

A caracterização da amostra encontra-se resumida na Tab. 4. Observando-se a composição da amostra conforme o tipo de relação dos respondentes com a rede, constata-se que os respondentes estão qualificados para fornecerem informações sobre as redes, compreendendo 15 presidentes, 16 participantes da diretoria e 16 associados, todos com participação direta nas redes.

Tabela 4 - Caracterização Geral da Amostra de Participantes das Redes

Caracterização Geral da Amostra	
Caracterização da amostra	**Número de Respondentes**
Relação com a Rede	
Presidente	15
Participante da Diretoria	16
Associado	16
Outros*	2
Total	49
Setor/ Área de Atuação	
Indústria	15
Metalurgia	3
Moveleira	10
Olaria	1
Serralharia	1
Comércio	16
Autopeças	3
Casa de Carnes	2
Informática	1
Materiais de Construção	2
Padaria/ Confeitaria	3
Vestuário/ Calçados/ Acessórios	5
Serviços	11
Academias de Ginástica	2
Análises Clínicas	3
Lavanderias	3
Vídeo-locadoras	3
Agricultura e Pecuária	7
Floricultura	6
Laticínios	1
Total	49
Número de Associados da Rede	
Até 10	11
Entre 11 e 25	28
Entre 26 e 50	8
Entre 51 e 100	2
Mais de 100	-
TOTAL	49
Ano de Fundação da Rede	
2003	-
2002	25
2001	14
Entre 2000 e 1997	10
Entre 1996 e 1991	-
Antes de 1990 (inclusive)	-
TOTAL	49

* Cargos de apoio à rede

No total, 20 redes participaram da pesquisa, representadas por 16 ramos da economia, com média entre 2 e 3 respondentes por rede. Houve predomínio de respostas de redes com número de associados entre 11 e 25 (28 respostas de 49) e com fundação no ano de 2002 (25 respostas de 49). A participação mais expressiva deu-se no ramo de móveis e utilitários, com 10 respondentes de 2 redes.

No ano de 2003 ocorreu uma pausa no programa de formação de redes, resultando em atraso na abertura de novas redes, talvez por conseqüência da mudança de governo ou cortes orçamentários. O atraso de abertura de redes foi constatado durante o primeiro contato com os presidentes, identificando-se redes que possuíam previsão de abertura para esse ano que não foram concretizadas. Esta interrupção pode também ter causado dificuldades às redes mais novas (formadas em 2002 e 2001) que, provavelmente, necessitam de maior apoio externo durante seus primeiros anos de formação.

Um aspecto interessante que deve ser observado foi a inconsistência de respostas sobre o número de associados e o ano de formação da rede entre participantes de uma mesma rede. Isto foi observado em 5 redes, sendo necessária a correção de informações. Este tipo de inconsistência sugere que a troca de informações entre os participantes das redes apresenta falhas, pois essas informações seriam consideradas básicas.

Para melhor análise das características dos respondentes, elaborou-se a Tab. 5, a seguir.

Tabela 5 - Análise das características dos respondentes.

		Relação com a Rede					Número de Empresas						Ano de Fundação						
		Presidente	Participante da Diretoria	Associado	Outros	**TOTAL**	Até 10 associados	Entre 11 e 25	Entre 26 e 50	Entre 51 e 100	Mais de 100	**TOTAL**	2003	2002	2001	Entre 2000 e 1997	Entre 1996 e 1991	Antes de 1990	**TOTAL**
Setor e Área de Atuação	*Indústria*	4	5	5	1	**15**	1	14	-	-	-	**15**	-	4	6	5	-	-	**15**
	Metalurgia	2	1	1	-	**4**	-	4	-	-	-	**4**	-	4	-	-	-	-	**4**
	Móveis e Utilitários	2	3	4	1	**10**	-	10	-	-	-	**10**	-	-	5	5	-	-	**10**
	Olaria	-	1	-	-	**1**	1	-	-	-	-	**1**	-	-	1	-	-	-	**1**
	Comércio	5	8	3		**16**	2	4	8	2	-	**16**	-	6	5	5	-	-	**16**
	Autopeças	1	2	-	-	**3**	-	-	3	-	-	**3**	-	-	3	-	-	-	**3**
	Casa de Carnes	1	-	1	-	**2**	2	-	-	-	-	**2**	-	-	2	-	-	-	**2**
	Informática	-	1	-	-	**1**	-	1	-	-	-	**1**	-	1	-	-	-	-	**1**
	Materiais de Construção	1	1	-	-	**2**	-	-	2	-	-	**2**	-	-	-	2	-	-	**2**
	Padaria e Confeitaria	1	1	1	-	**3**	-	-	3	-	-	**3**	-	-	-	3	-	-	**3**
	Vestuário	1	3	1	-	**5**	-	3	-	2	-	**5**	-	5	-	-	-	-	**5**
	Serviços	3	2	5	1	**11**	5	6	-	-	-	**11**	-	9	2	-	-	-	**11**
	Academias de Ginástica	1	-	1	-	**2**	2	-	-	-	-	**2**	-	-	2	-	-	-	**2**
	Análises Clínicas	-	2	-	1	**3**	3	-	-	-	-	**3**	-	3	-	-	-	-	**3**
	Lavanderias	1	-	2	-	**3**	-	3	-	-	-	**3**	-	3	-	-	-	-	**3**
	Vídeo-locadoras	1	-	2	-	**3**	-	3	-	-	-	**3**	-	3	-	-	-	-	**3**
	Agropecuária	3	1	3	-	**7**	3	4	-	-	-	**7**	-	6	1	-	-	-	**7**
	Floricultura	2	1	3	-	**6**	2	4	-	-	-	**6**	-	6	-	-	-	-	**6**
	Laticínios	1	-	-	-	**1**	1	-	-	-	-	**1**	-	-	1	-	-	-	**1**
	TOTAL	**15**	**16**	**16**	**2**	**49**	**11**	**28**	**8**	**2**	**-**	**49**	**-**	**25**	**14**	**10**	**-**	**-**	**49**

Continua.

Continuação.

		Relação com a Rede					Número de Empresas						Ano de Fundação						
		Presidente	Participante da Diretoria	Associado	Outros	**TOTAL**	Até 10 associados	Entre 11 e 25	Entre 26 e 50	Entre 51 e 100	Mais de 100	**TOTAL**	2003	2002	2001	Entre 2000 e 1997	Entre 1996 e 1991	Antes de 1990	**TOTAL**
Ano de Fundação da Rede	2003	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	-	**-**							
	2002	7	8	9	1	**25**	5	18	-	2	-	**25**							
	2001	5	5	4	-	**14**	6	5	3	-	-	**14**							
	Entre 2000 e 1997	3	3	3	1	**10**	-	5	5	-	-	**10**							
	Entre 1996 e 1991	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	-	**-**							
	Antes de 1990 (inclusive)	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	-	**-**							
	TOTAL	**15**	**16**	**16**	**2**	**49**	**11**	**28**	**8**	**2**	**-**	**49**							
Número de Associados da	Até 10	4	4	2	1	**11**													
	Entre 11 e 25	7	7	13	1	**28**													
	Entre 26 e 50	3	4	1	-	**8**													
	Entre 51 e 100	1	1	-	-	**2**													
	Mais de 100	-	-	-	-	**-**													
	TOTAL	**15**	**16**	**16**	**2**	**49**													

Na análise dos cruzamentos entre as características, percebe-se um aspecto que pode sugerir diferenças de estrutura entre os setores de indústria e de comércio: enquanto o setor de indústria encontra-se representado na amostra principalmente por redes com 11 a 25 empresas (14 de 15) ou menos, o setor de comércio concentra-se em redes com 26 a 50 empresas (8 de 16). A diferença no número de associados pode indicar, por exemplo, que as redes comerciais são beneficiadas pela maior quantidade de associados, o que resulta em aumento da escala de compras. Por sua vez, o setor industrial pode obter benefícios pela especialização, para o qual não é necessário um número expressivo de participantes, além de obter escala de compras e produção, permitida pelo maior porte dessas empresas. Estas constatações sugerem a necessidade de análise do número ideal de associados de uma rede.

Outro aspecto que pode ser analisado futuramente refere-se ao número de empresas e à capacidade de influência dos presidentes para a troca de informações. Lembrando-se que o

questionário foi repassado aos demais associados pelos presidentes e requisitado pelos mesmos, sugere-se que o acesso aos associados em redes com menor número de participantes pode ser mais fácil, aumentando, também, o poder de influência do presidente. O maior número de respostas de associados concentrou-se em redes com 11 a 25 empresas (13 de 16). Nas redes maiores, apesar da probabilidade de haver maior número de respostas, apenas um associado com esta característica respondeu ao questionário, indicando que podem ocorrer maiores dificuldades de acesso aos associados. Essa dificuldade de acesso afetou também a coleta de informações, limitando a pesquisa.

As características dos 5 consultores respondentes são apresentadas separadamente. Suas informações são utilizadas posteriormente para comparação de percepções sobre indicadores e fatores. Para caracterização dos consultores, questionou-se o ano de início de suas atividades como consultor de redes (tab. 6).

Tabela 6 - Características da amostra de consultores

Características do Grupo de Consultores	
Ano de Início das Atividades (Amostra)	
2003	-
2002	1
2001	2
Entre 2000 e 1997	1
Entre 1996 e 1991	1
Antes de 1990 (inclusive)	-
TOTAL	5

8.1.2 Caracterização da Amostra Conforme Grau de Satisfação

Apresentados os perfis da amostra, descreve-se, nesta subseção, as características referentes aos grupos de satisfação (ver item 7.4.1.1 do capítulo anterior). Depois de acrescida a variável que representa a média de satisfação individual dos respondentes, efetuou-se o cálculo da média e desvio-padrão para classificar os respondentes conforme o seu grau de satisfação. Os seguintes resultados foram então encontrados:

- Média = 3,1282
- Desvio-padrão = 0,5990
- **Satisfação baixa** = respondentes com média dos indicadores abaixo de 2,5292
- **Satisfação média** = respondentes com média dos indicadores entre 2,5293 e 3,7271
- **Satisfação alta** = respondentes com média dos indicadores acima de 3,7272

Após a classificação conforme a satisfação individual, separou-se os respondentes em grupos de baixa, média e alta satisfação. As características destes grupos estão resumidas nas Tab. 7 e 8, a seguir. Na Tab. 7 é demonstrada a distribuição de freqüência dos respondentes, indicando um pequeno número de respondentes nos extremos de satisfação baixa e alta (7 e 8 respectivamente).

Tabela 7 – Número de respondentes conforme o grau de satisfação dos respondentes em relação aos indicadores

Grau de Satisfação	Quantidade
Baixa Satisfação	7
Média Satisfação	31
Alta Satisfação	8
TOTAL	46*

* 3 questionários foram retirados dessa análise por não possuírem respostas completas de satisfação dos indicadores.

Na tab. 8 observa-se que, entre os respondentes com menor satisfação, houve predomínio de participantes da diretoria (4 de 7), com todos os respondentes concentrados em redes que possuem 11 a 25 associados (7 de 7), com 5 dos 7 respondentes situados em redes formadas no ano de 2002. Entre os respondentes com maior satisfação houve predomínio de presidentes (3 de 8), com a maioria dos respondentes situados em redes com número de associados entre 11 e 25 (5 de 8) e em redes com fundação em 2002 (4 de 8).

Tabela 8 – Caracterização da amostra conforme grau de satisfação dos respondentes em relação aos indicadores

	Grau de Satisfação		
Caracterização da Amostra	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
Relação com a Rede			
Presidente	1	11	3
Diretoria	4	8	2
Associados	2	11	2
Outros	-	1	1
TOTAL	7	31	8
Área de Atuação da Rede			
Indústria	4	5	5
Metalurgia	2	1	1
Móveis e Utilitários	2	4	4
Olaria	-	-	-
Comércio	3	9	2
Autopeças	-	2	-
Casa de Carnes	-	2	-
Informática	1	-	-
Materiais de Construção	-	2	-
Padaria/ Confeitaria	-	2	-
Vestuários/ Calçados/ Acessórios	2	1	2
Serviços	-	11	-
Academias de Ginástica	-	2	-
Análises Clínicas	-	3	-
Lavanderias	-	3	-
Vídeo-Locadoras	-	3	-

Continua.

Continuação.

Caracterização da Amostra	Grau de Satisfação		
	Baixo	Médio	Alto
Área de Atuação da Rede			
Agricultura e Pecuária	-	6	1
Floricultura	-	5	1
Laticínio	-	1	-
TOTAL	7	31	8
Número de Associados			
Até 10 associados	-	9	1
Entre 11 e 25	7	16	5
Entre 26 e 50	-	6	-
Entre 50 e 100	-	-	2
Mais de 100 associados	-	-	-
TOTAL	7	31	8
Ano de Fundação da Rede			
2003	-	-	-
2002	5	16	4
2001	1	9	2
Entre 2000 e 1997	1	6	2
Entre 1996 e 1991	-	-	-
Antes de 1990	-	-	-
TOTAL	7	31	8

Supondo-se que cargos como presidência e diretoria propiciam melhor acesso às oportunidades proporcionadas pelas redes devido à troca de informações e à visão geral da organização que cargos hierárquicos podem prover, além da participação mais ativa nas redes, esperava-se que a concentração de alto grau de satisfação fosse maior entre esses cargos. Logo, o fato de 4 participantes de diretoria e 1 presidente estarem classificados nesta amostra como pouco satisfeitos, merece atenção. É interessante verificar se a menor satisfação deste tipo de participante se deve ao acúmulo de responsabilidades ou participação mais ativa na rede, em comparação aos demais associados, levando-os a expender tempo que poderia ser utilizado na direção de seus próprios negócios. Caso a participação como representantes da rede afete negativamente os resultados individuais, dever-se-ia considerar a melhor distribuição de tarefas entre os associados, ou mesmo a contratação de um administrador com dedicação exclusiva, como sugerido pela literatura.

Outra situação que pode ser observada é que na distribuição entre os ramos de atuação pode-se verificar que, em uma mesma rede, os associados distribuíam-se nos três graus de satisfação. Tal fato sugere que um associado nem sempre consegue ter os mesmos retornos da rede em relação aos demais, o que pode ser causado, por exemplo, por desequilíbrio de direitos e deveres entre os participantes.

Na próxima seção, faz-se a análise referente aos indicadores e fatores de sucesso, utilizando-se as caracterizações apresentadas anteriormente. As caracterizações da subseção 8.1.1 são utilizadas para análise de diferenças de percepção entre os grupos de respondentes: tipo de relação com a rede, número de associados e ano de fundação da rede.

8.2 INDICADORES E FATORES DE SUCESSO

Após apresentadas as características dos respondentes, segue-se com a análise de resultados de indicadores e fatores de sucesso. Na primeira subseção, analisa-se a importância e a satisfação quanto aos indicadores conforme a percepção dos respondentes. A segunda subseção apresenta a percepção de importância para os fatores de sucesso nas redes

8.2.1 Indicadores

A seguir, são descritos os resultados para a importância e satisfação dos indicadores conforme total da amostra de participantes de redes e conforme agrupamentos (relação do respondente com a rede, número de associados e ano de fundação da rede). Analisa-se também a sugestão de indicadores realizada pelos respondentes.

8.2.1.1 Importância e satisfação dos indicadores conforme amostra total de participantes de redes

Neste item, analisa-se a importância e a satisfação em relação aos indicadores, conforme percepção dos participantes das redes (excluindo-se as respostas dos consultores, utilizadas posteriormente para comparações). Resumidamente, do total de 18 indicadores, 13 obtiveram média de importância entre 4 e 5 pontos (tab. 9). Entretanto, a satisfação quanto aos indicadores oscila entre 2,51 e 3,67, sinalizando que há espaço de melhoria nas redes ou talvez necessidade de ajuste nas expectativas de retorno.

O indicador mais importante, refere-se às: “melhores condições de negociação com fornecedores”, com satisfação de 3,21. O segundo colocado, na classificação de importância para os entrevistados, foi o “fortalecimento da marca da rede”, com a terceira posição dividida

entre “ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede” e “aumento na satisfação dos clientes”.

Um indicador cuja classificação chama a atenção é o “aumento de lucro dos associados” que ficou apenas em 11º lugar em importância, o que pode talvez indicar que os respondentes estão mais interessados em questões como ganho de competitividade e aprendizado, considerando o lucro como decorrente dos demais ganhos. Porém, apesar da menor importância dada ao lucro, a satisfação em relação a esse indicador possui média de 2,72, abaixo das médias de satisfação de indicadores com importância similar.

Tabela 9 – Importância e satisfação dos indicadores conforme amostra total de participantes da rede

Class.	Quest	Indicador	Importância Média	Satisfação Média
1º	2.9	Melhores condições de negociação com fornecedores	4,62	3,21
2º	2.10	Fortalecimento da marca da rede	4,53	3,15
3º	2.5	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	4,48	3,52
4º	2.7	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	4,48	3,24
5º	2.11	Maior capacitação gerencial dos associados	4,47	3,43
6º	2.4	Aumento na satisfação dos clientes	4,45	3,16
7º	2.17	Maior facilidade de acesso a tecnologias	4,34	3,28
8º	2.13	Diminuição de custos de produção/ mercadorias/ da matéria-prima	4,29	3,15
9º	2.18	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	4,26	3,67
10º	2.12	Aumento do volume de compras através da rede	4,17	3,00
11º	2.1	Aumento de lucro	4,15	2,72
12º	2.16	Aumento da produtividade	4,13	3,08
13º	2.15	Melhoria de qualidade dos produtos/ matéria-prima	4,08	3,24
14º	2.6	Aumento na variedade de produtos ofertados	3,96	3,65
15º	2.3	Aumento do número de associados	3,82	2,51
16º	2.8	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	3,66	2,51
17º	2.2	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	3,61	2,54
18º	2.14	Diminuição do estoque de produtos prontos/ matéria-prima/ mercadorias	3,26	3,17
		Média Total	4,15	3,12

O indicador que possui o maior índice de satisfação refere-se à aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados (3,67). A facilidade de acesso aos fornecedores (3,52) e o aumento na variedade de produtos ofertados (3,65) classificaram-se em segunda e terceira posição. Espera-se que o atendimento desses objetivos pode, a médio e longo prazo, resultar em ganhos financeiros, melhorando a satisfação com o lucro, que nesta amostra é relativamente baixa.

A seguir, analisa-se a importância e a satisfação em relação aos indicadores conforme as diferentes percepções dos grupos de caracterização. Seguem-se as análises na seguinte

ordem de agrupamentos: relação do respondente com a rede, número de associados e ano de fundação da rede.

8.2.1.2 Importância e satisfação dos indicadores conforme relação do respondente com a rede

Ao compararem-se as médias de importância e de satisfação em relação aos indicadores, conforme relação do respondente com a rede, percebe-se que o grupo de participantes da diretoria é o que possui menor média de satisfação se comparado aos demais respondentes (tab. 10). Como demonstrado na seção anterior, subseção 8.1.2, o grupo de participantes da diretoria é o que possui maior número de respondentes na faixa de satisfação baixa.

Analisando-se as diferenças significantes a 0,05 (valores sombreados da Tab. 10[*]), os participantes da diretoria atribuem menor importância para a diminuição de custos de produção, matéria-prima ou mercadorias. Além disso, os participantes da diretoria estão menos satisfeitos em relação ao aumento do volume de compras através da rede e ao aumento da produtividade.

[*] As diferenças entre as médias e suas significâncias podem ser consultadas no anexo F.

Tabela 10 – Importância e satisfação dos indicadores conforme relação do respondente com a rede

Importância					Objetivo	Satisfação				
Presidente	Diretoria	Associado	Consultor	Média		Presidente	Diretoria	Associado	Consultor	Média
4,40	3,80	4,13	4,00	4,13	1.Aumento de lucro	3,00	2,29	2,80	-	2,72
3,71	3,50	3,57	4,20	3,67	2.Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	2,46	2,45	2,85	-	2,54
4,00	3,71	3,79	3,20	3,76	3.Aumento do número de associados	2,40	2,57	2,50	-	2,51
4,73	4,14	4,38	4,80	4,48	4.Aumento na satisfação dos clientes	3,07	2,92	3,47	-	3,16
4,47	4,60	4,44	4,40	4,47	5.Maior facilidade de acesso aos fornecedores	3,53	3,57	3,33	-	3,52
3,93	3,80	4,06	3,80	3,94	6.Aumento na variedade de produtos ofertados	3,77	3,50	3,57	-	3,65
4,53	4,40	4,43	4,40	4,47	7.Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	3,47	3,00	3,21	-	3,24
3,80	3,43	3,81	3,80	3,67	8.Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	2,33	2,53	2,67	-	2,51
4,80	4,50	4,50	4,80	4,63	9.Melhores condições de negociação com fornecedores	3,47	3,00	3,00	-	3,21
4,60	4,64	4,37	4,60	4,54	10.Fortalecimento da marca da rede	3,33	2,93	3,07	-	3,15
4,53	4,36	4,44	4,00	4,42	11.Maior capacitação gerencial dos associados	3,33	3,40	3,50	-	3,43
4,14	4,13	4,31	4,00	4,15	12.Aumento do volume de compras através da rede	3,40	2,36	3,14	-	3,00
4,42	3,67	4,60	4,00	4,26	13.Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	3,15	2,92	3,29	-	3,15
3,33	2,92	3,58	3,80	3,33	14.Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	3,36	3,00	3,17	-	3,17
4,36	3,71	4,15	3,80	4,04	15.Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	3,18	2,92	3,58	-	3,24
4,25	3,85	4,29	4,20	4,13	16.Aumento da produtividade	3,25	2,50	3,46	-	3,08
4,36	4,08	4,47	4,25	4,33	17.Maior facilidade de acesso a tecnologias	3,50	2,92	3,43	-	3,28
4,27	4,07	4,44	4,00	4,23	18.Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	3,87	3,54	3,60	-	3,67
4,26	3,96	4,21	4,11	4,15	Média Geral	3,22	2,91	3,21	-	3,12

Após visão geral das médias de percepção dos respondentes conforme sua relação com a rede, agrupou-se os mesmos em dois diferentes agrupamentos para comparação de diferenças de opiniões. No primeiro momento, agrupou-se os presidentes e participantes da diretoria (considerando-os como representantes), comparando este grupo com o grupo dos demais associados, objetivando verificar se a posição na rede afeta a percepção dos participantes. Em um segundo momento, agrupou-se os presidentes, diretores e associados em outro agrupamento, o de participantes das redes, para comparação com os consultores, objetivando verificar se existem diferenças de pensamento entre esses grupos.

Observando-se os dados da tab. 11, constata-se que nesta amostra não foram encontradas diferenças significantes (a 0,05 de confiança) na comparação entre as respostas dos representantes das redes com as dos demais associados. Este fato pode sinalizar que os representantes das redes defendem corretamente os interesses dos demais associados, atribuindo importância similar para os indicadores. Outra indicação está relacionada à satisfação: o fato de o associado participar da estrutura de gestão da rede pode não influenciar nos seus ganhos. Isto pode indicar que, em geral, existe igualdade de direitos entre os participantes, que é um dos fatores de sucesso apontados na literatura.

Tabela 11 – Comparação de importância e satisfação entre representantes das redes e associados - Indicadores

Quest.	Objetivo	Importância		Satisfação	
		Representantes	Associados	Representantes	Associados
1	Aumento de lucro	4,10	4,13	2,66	2,80
2	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	3,61	3,57	2,46	2,85
3	Aumento do número de associados	3,86	3,79	2,48	2,50
4	Aumento na satisfação dos clientes	4,45	4,38	3,00	3,47
5	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	4,53	4,44	3,55	3,33
6	Aumento na variedade de produtos ofertados	3,86	4,06	3,64	3,57
7	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	4,47	4,43	3,24	3,21
8	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	3,62	3,81	2,43	2,67
9	Melhores condições de negociação com fornecedores	4,66	4,50	3,23	3,00
10	Fortalecimento da marca da rede	4,62	4,37	3,13	3,07
11	Maior capacitação gerencial dos associados	4,45	4,44	3,37	3,50
12	Aumento do volume de compras através da rede	4,14	4,31	*	*
13	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	*	*	3,04	3,29
14	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	3,12	3,58	3,17	3,17

Continua.

Continuação.

Quest.	Objetivo	Importância		Satisfação	
		Representantes	Associados	Representantes	Associados
15	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	4,00	4,15	3,04	3,58
16	Aumento da produtividade	4,04	4,29	2,88	3,46
17	Maior facilidade de acesso a tecnologias	4,22	4,47	3,22	3,43
18	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	4,17	4,44	3,71	3,60
	Média Geral	4,11	4,21	3,06	3,21

* Como apontado na tabela 10, os diretores e presidentes possuem diferentes percepções para esse indicador, não se podendo agrupar as respostas dos mesmos nesta situação.

Após compararem-se as respostas entre os diferentes tipos de participantes das redes, cabe comparar a importância dada aos indicadores pelos participantes de redes com a atribuição de importância dada pelos consultores (tab. 12). Verifica-se que, nesta comparação, não foram encontradas diferenças significantes a 0,05. Assim, ao se comparar a percepção dos consultores com o pensamento dos participantes das redes, pode-se observar que o enfoque dos consultores está de acordo com os objetivos dos associados nesta amostra, o que pode influenciar positivamente os resultados dessas redes. Tendo em vista que as recomendações dos consultores afetam o gerenciamento das redes, é importante perceber que o pensamento dos mesmos não difere dos interesses dos participantes das redes.

Tabela 12 – Comparação de importância entre participantes da rede e consultores - Indicadores

Quest.	Objetivo	Importância	
		Participantes	Consultores
1	Aumento de lucro	4,15	4,00
2	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	3,61	4,20
3	Aumento do número de associados	3,82	3,20
4	Aumento na satisfação dos clientes	4,45	4,80
5	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	4,48	4,40
6	Aumento na variedade de produtos ofertados	3,96	3,80
7	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	4,48	4,40
8	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	3,66	3,80
9	Melhores condições de negociação com fornecedores	4,62	4,80
10	Fortalecimento da marca da rede	4,53	4,60
11	Maior capacitação gerencial dos associados	4,47	4,00
12	Aumento do volume de compras através da rede	4,17	4,00
13	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	4,29	4,00
14	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	3,26	3,80
15	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	4,08	3,80
16	Aumento da produtividade	4,13	4,20
17	Maior facilidade de acesso a tecnologias	4,34	4,25
18	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	4,26	4,00
	Média Geral	4,15	4,11

8.2.1.3 Importância e satisfação dos indicadores conforme número de associados da rede

Como observado na caracterização das redes estudadas (capítulo 4, seção 4.3), o número máximo de associados é definido pelos próprios participantes das redes. É interessante, portanto, analisar se existe alguma motivação para que certos tipos de rede tenham maior ou menor número de participantes, como, por exemplo, diferentes objetivos e o esforço necessário para alcançá-los. Ao se analisar a tab. 13, a seguir, percebe-se que existem diferenças entre os grupos de respondentes ao nível de significância de 0,05 para alguns indicadores nesta amostra (valores sombreados da tabela[*]).

As redes com número de associados entre 26 e 50[†], quando comparados às redes com até 10 participantes, ao nível de significância de 0,05, atribuem maior importância para 1) "melhores condições de negociação com fornecedores", 2) "ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede", 3) "fortalecimento da marca da rede" e 4) "aumento do volume de compras através da rede". Aumentando-se o nível de significância aceito para 0,10, acrescenta-se às diferenças entre redes maiores e menores o indicador de "aumento do número de associados", que é maior para as redes entre 26 a 50 associados. Isso pode indicar que algumas redes possuem necessidade de maior quantidade de associados se comparadas às demais, o que pode estar ligado às diferenças de importância para os objetivos citados.

Como observado na subseção 8.1.1, os respondentes participantes de redes que possuem entre 26 e 50 associados caracterizam-se por estarem concentrados no setor de comércio. Isto pode justificar as diferenças de atribuição de importância para este grupo. Maior volume de compras e melhores condições de negociação com fornecedores identificam-se claramente com a necessidade de diminuição de custos desse setor. A importância dada ao ganho de competitividade e ao fortalecimento da marca pode sinalizar a necessidade de, não apenas diminuição de custos, mas também de fortalecimento do grupo frente aos competidores de maior porte.

Outra observação refere-se à satisfação quanto ao aumento do número de associados para as redes com número de associados entre 26 e 50. Os participantes dessas redes, apesar da quantidade maior de associados das mesmas, não apresentam maior satisfação em relação a

[*] As diferenças de médias e suas significâncias podem ser consultadas no anexo G.
[†] As informações do grupo de respondentes participantes de redes com número de associados entre 51 e 100 foram desconsideradas na análise por representarem apenas 2 respondentes

este indicador. Isto pode ter diferentes explicações, como a necessidade ainda maior de associados para essas redes ou mesmo a percepção de excesso de associados.

Estes apontamentos podem significar a necessidade de adaptação dos modelos de formação das redes, conforme o setor e ramo de atuação das empresas. Como alguns objetivos podem ser mais importantes para um grupo de redes, torna-se uma opção mais aceitável a ênfase em ações com enfoque nesses objetivos mais específicos.

Além da influência do número de associados, estudou-se a influência do número de anos de existência da rede sobre a percepção de importância e sobre os resultados. Esta análise é apresentada no próximo item.

Tabela 13 – Importância e satisfação dos indicadores conforme número de associados da rede

Importância					Objetivo	Satisfação				
Até 10	11 a 25	26 a 50	50 a 100	Média		Até 10	11 a 25	26 a 50	50 a 100	Média
3,64	4,32	4,43	3,50	4,15	1.Aumento de lucro	3,00	2,54	3,00	3,00	2,72
3,80	3,44	3,86	4,00	3,61	2.Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	3,10	2,26	2,00	4,00	2,54
3,67	3,63	4,57	4,50	3,82	3.Aumento do número de associados	2,10	2,48	2,67	4,50	2,51
4,20	4,46	4,86	4,00	4,45	4.Aumento na satisfação dos clientes	3,11	3,07	3,33	4,00	3,16
4,73	4,50	4,00	4,50	4,48	5.Maior facilidade de acesso aos fornecedores	3,80	3,36	3,50	4,50	3,52
4,56	3,64	4,57	3,50	3,96	6.Aumento na variedade de produtos ofertados	3,75	3,63	3,33	4,50	3,65
3,91	4,62	5,00	4,00	4,48	7.Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	3,40	3,00	3,67	4,50	3,24
3,10	3,89	3,43	4,00	3,66	8.Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	1,91	2,71	2,33	3,50	2,51
4,30	4,64	5,00	4,50	4,62	9.Melhores condições de negociação com fornecedores	3,82	2,86	3,33	4,50	3,21
4,00	4,61	4,86	5,00	4,53	10.Fortalecimento da marca da rede	3,70	2,89	3,00	4,50	3,15
4,20	4,57	4,43	4,50	4,47	11.Maior capacitação gerencial dos associados	3,55	3,30	3,83	3,50	3,43
3,73	4,18	4,83	4,50	4,17	12.Aumento do volume de compras através da rede	3,50	2,59	3,67	4,00	3,00
4,33	4,35	4,00	4,00	4,29	13.Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	3,30	3,08	3,00	4,00	3,15
3,14	3,25	3,40	3,50	3,26	14.Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	3,29	3,09	3,00	4,00	3,17
3,78	4,28	3,60	4,00	4,08	15.Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	3,50	3,20	2,75	4,00	3,24
4,00	4,28	3,25	5,00	4,13	16.Aumento da produtividade	3,44	2,92	3,00	4,00	3,08
4,10	4,56	3,60	4,50	4,34	17.Maior facilidade de acesso a tecnologias	3,45	3,19	3,00	4,00	3,28
3,91	4,32	4,50	4,50	4,26	18.Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	3,50	3,68	3,80	4,00	3,67
3,95	4,20	4,23	4,22	4,15	Média Geral	3,29	2,99	3,12	4,06	3,12

8.2.1.4 Importância e satisfação dos indicadores conforme ano de fundação da rede

Considerando-se que o tempo de vida de uma rede pode resultar em experiência, destacada no capítulo 6, subseção 6.1.4, verificou-se se essa experiência permite maior retorno para os associados. Além disso, analisou-se as diferenças de importância entre os grupos conforme ano de fundação da rede, analisando-se a existência ou não de alteração nas prioridades.

Como apresentado na Tab. 14 (valores sombreados na tabela[*]), a satisfação das redes para a maioria dos indicadores não possui aumento significativo (a 0,05) conforme o número de anos da rede. Isto pode indicar que a experiência em redes não está influenciando para o aumento de retornos aos associados, contrariando o resultado esperado, conforme a literatura. Um exemplo que melhor sinaliza esta situação refere-se ao fortalecimento da marca da rede, que deveria aumentar conforme o maior número de anos de existência de uma rede. Porém, constata-se que para o indicador de ganho de vantagem competitiva frente aos concorrentes houve aumento significante, o que deve ser observado. Se a rede está permitindo aos seus associados aumento de vantagem competitiva, sugere-se que podem estar ocorrendo situações externas à rede que influenciam os demais resultados, tal como a situação econômica do país. Apesar de não estarem ocorrendo aumentos de ganhos, a rede pode estar propiciando estabilidade aos seus participantes, permitindo a manutenção dos retornos.

Quanto às diferenças de percepção de importância, é interessante examinar se a fase na qual a rede se encontra não altera a importância dada aos indicadores. Na tab. 14, constata-se por exemplo, que as redes formadas no ano de 2001 atribuem maior importância para o aumento de número de associados em relação às redes formadas em 2002 e às redes formadas no período de 1997 a 2000. É possível que as redes formadas em 2002, consideradas em fase inicial, tenham prioridades que se sobrepõem ao aumento do número de associados, que passa a ser mais importante para uma rede que já passou desta fase, possuidora de maior definição de estrutura, podendo passar para a fase de expansão da rede (que pode ser o caso das redes formadas em 2001). As redes formadas entre 1997 e 2000 podem se encontrar em fase já estabelecida, sem necessidades de expansão.

[*] As diferenças entre as médias e suas significâncias podem ser conferidas no anexo H.

Tabela 14 – Importância e satisfação dos indicadores conforme ano de fundação da rede

Importância				Objetivo	Satisfação			
2002	2001	1997 a 2000	Média		2002	2001	1997 a 2000	Média
3,96	4,19	4,60	4,15	1.Aumento de lucro	2,48	3,17	2,78	2,72
3,48	4,00	3,60	3,61	2.Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	2,33	3,10	2,38	2,54
3,64	4,43	3,20	3,82	3.Aumento do número de associados	2,58	2,17	2,78	2,51
4,40	4,69	4,30	4,45	4.Aumento na satisfação dos clientes	3,13	3,25	3,11	3,16
4,58	4,44	4,20	4,48	5.Maior facilidade de acesso aos fornecedores	3,64	3,17	3,67	3,52
3,40	4,47	4,40	3,96	6.Aumento na variedade de produtos ofertados	3,75	3,18	4,00	3,65
4,24	4,67	4,80	4,48	7.Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	2,96	3,25	4,00	3,24
3,65	4,20	3,00	3,66	8.Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	2,44	2,23	3,11	2,51
4,58	4,67	4,70	4,62	9.Melhores condições de negociação com fornecedores	3,04	3,23	3,67	3,21
4,42	4,67	4,70	4,53	10.Fortalecimento da marca da rede	3,04	3,62	2,78	3,15
4,42	4,47	4,30	4,47	11.Maior capacitação gerencial dos associados	3,25	3,46	3,89	3,43
4,23	4,00	4,22	4,17	12.Aumento do volume de compras através da rede	3,00	3,00	3,00	3,00
4,17	4,38	4,33	4,29	13.Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	3,10	3,09	3,33	3,15
3,05	3,64	3,60	3,26	14.Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	3,26	3,25	2,89	3,17
4,14	3,92	4,00	4,08	15.Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	3,14	3,50	3,22	3,24
4,24	4,14	3,78	4,13	16.Aumento da produtividade	2,90	3,40	3,13	3,08
4,42	4,31	4,20	4,34	17.Maior facilidade de acesso a tecnologias	2,96	3,91	3,38	3,28
4,23	4,13	4,50	4,26	18.Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	3,52	4,09	3,56	3,67
4,07	4,30	4,14	4,15	Média Geral	3,03	3,23	3,26	3,12

8.2.1.5 Indicadores sugeridos pelos respondentes

Considerando-se a fase inicial da literatura sobre os indicadores das redes, optou-se por acrescentar ao instrumento de coleta de dados uma pergunta aberta para a sugestão de indicadores pelos respondentes, buscando-se constatar a existência de objetivos não destacados em estudos prévios. Como resultado, verifica-se a presença predominante de fatores que podem influenciar a performance, que não são indicadores (Quad. 18). De fato, após definidos os fatores que são considerados importantes para o sucesso das redes, pode-se efetuar o acompanhamento de sua ocorrência para facilitar a tomada de ações corretoras. Porém, lembrando-se que os indicadores, neste trabalho, são utilizados para medir o sucesso das redes que, por sua vez, refere-se ao alcance de objetivos, as sugestões apontadas no quadro, predominantemente, não são consideradas como indicadores.

Indicadores Sugeridos pelos Respondentes	
Amizade	Padronização dos produtos comercializados
Articulação	Parceria
Comprometimento	Participação
Confiança no fornecedor	Participação nas reuniões
Continuação dos programas de redes	Perfil associativista
Cursos diversos	Planejamento e Gerenciamento
Espírito de equipe e de grupo	Público alvo final igual
Fidelização da parceria com fornecedores	Qualificação do quadro de empregados
Gestão interna da associação	Reconhecimento por parte dos fornecedores
Liderança	Responsabilidade
Logística	Reuniões periódicas
Marketing compartilhado	Satisfação geral dos associados
Mesmo nível financeiro	Ser da mesma região
Mesmos objetivos	Transparência
Operações entre redes	Tributação
Padrão de atendimento	Troca de informações
Padrão de fachada das lojas	União
Padronização acabamento da mercadoria	Uniformidade no tratamento dos associados

Quadro 18 - Indicadores de performance sugeridos pelos respondentes

8.2.2 Fatores de sucesso

Realizadas as análises referentes aos indicadores de sucesso, passa-se para a análise dos fatores que podem influenciar a performance das redes. A seguir, são feitas as análises considerando-se a percepção de importância desses. Esta análise de resultados dos fatores

possui a mesma estrutura utilizada para analisar os indicadores na subseção anterior. Primeiramente analisa-se a média geral de respostas da amostra (excluindo-se os consultores, utilizados para comparações posteriores), após, analisam-se as médias dos agrupamentos de respondentes conforme relação com a rede, número de associados e ano de fundação da rede.

8.2.2.1 Percepção de importância dos fatores conforme amostra total de participantes das redes

Analisando-se os resultados referentes ao total da amostra de participantes de redes na tab. 15, a seguir, constata-se que a importância dos fatores de sucesso para os respondentes ficou entre 4 e 5 para 38 fatores entre os 55 listados, com 52 dos fatores possuindo importância média acima de 3. Cabe, neste ponto, ressaltar, que talvez fosse necessária a utilização de escalas mais amplas em estudos futuros, para facilitar a melhor discriminação de respostas.

Os três fatores de sucesso mais importantes, conforme a percepção dos respondentes, foram a "consciência da importância da cooperação pelos associados", "consciência da importância da cooperação pelos participantes da diretoria" e a "presença de critérios claros de seleção para novos associados". Os três últimos colocados foram: "a rede ser a única do ramo no estado", "os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas" e "a rede deve possuir controle de performance dos participantes".

Nos próximos itens, realizam-se as análises da importância dos fatores conforme os grupos de caracterização dos respondentes. Primeiramente, são analisadas as percepções conforme a relação dos respondentes com a rede. Após, analisam-se as diferenças conforme o número de associados e o ano de fundação da rede.

Tabela 15 – Importância dos fatores conforme amostra total de participantes das redes

Class.	Quest.	Fatores	Importância
1	25	Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,87
2	26	A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	4,83
3	36	A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	4,83
4	4	Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	4,81
5	45	Os associados devem trocar informações entre si	4,81
6	50	A rede deve possuir um contrato	4,78
7	40	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem de má fé	4,77
8	49	O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	4,72
9	5	Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	4,71
10	33	Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	4,70
11	30	Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	4,69
12	2	Os associados devem confiar na diretoria da rede	4,67
13	46	Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	4,65
14	1	Os associados devem confiar uns nos outros	4,64
15	29	A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	4,62
16	32	Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	4,60
17	38	O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	4,60
18	3	Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	4,58
19	21	A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	4,57
20	28	Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	4,57
21	37	O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	4,53
22	51	A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	4,51
23	39	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	4,50
24	47	Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	4,46
25	35	Deve-se possuir um controle da performance geral da rede	4,38
26	24	Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,37
27	7	Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	4,34
28	9	A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	4,33

Continua.

Continuação.

Class.	Quest.	Fatores	Importância
29	10	Todos os associados devem possuir acesso à internet	4,33
30	12	A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras).	4,32
31	48	Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	4,31
32	20	Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	4,30
33	23	A sede da rede deve possuir espaço para negociações	4,30
34	11	A rede deve possuir um site na internet	4,25
35	8	A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	4,21
36	22	A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	4,13
37	15	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	4,05
38	19	O atendimento ao cliente deve ser padronizado	4,02
39	55	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	3,98
40	43	A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	3,88
41	54	A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	3,85
42	27	Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	3,78
43	44	Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	3,73
44	52	O associado deve fazer parte de apenas uma rede	3,68
45	18	Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	3,66
46	6	Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	3,53
47	13	Os associados devem possuir experiência em cooperação	3,50
48	14	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	3,50
49	31	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	3,44
50	41	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	3,21
51	16	Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	3,15
52	53	O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	3,09
53	34	A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, custos, estoque, etc).	2,88
54	17	Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	2,68
55	42	A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2,34
		Média	4,17

8.2.2.2 Percepção de importância dos fatores conforme relação dos respondentes com a rede

Neste item, são verificadas as diferenças de percepção entre os respondentes conforme relação destes com as redes. A primeira análise refere-se à visão geral de diferenças de médias entre os grupos (tab. 16). Na segunda análise, compara-se a percepção dos associados com os representantes das redes (presidentes e participantes da diretoria) (tab. 17). Por último, compara-se a percepção dos participantes das redes (presidentes, participantes da diretoria e associados) com as respostas dos consultores (tab. 18).

Na análise de diferenças de percepção entre os respondentes (valores sombreados da tabela correspondem a diferenças significantes ao nível de 0,05[*]), percebe-se que os associados atribuem menor importância para vários fatores em comparação com os presidentes e os diretores. Entre estes se cita a menor importância para cláusulas de saída de associados e para a troca de informações entre os associados, o que pode sinalizar autoproteção. Este aspecto de autoproteção e as demais diferenças de percepção de importância dos fatores pelos associados são analisadas com maiores detalhes a seguir.

[*] As diferenças de médias e suas significâncias são demonstradas no anexo I.

Tabela 16 – Percepção de importância dos fatores conforme relação do respondente com a rede

Fatores	Presi-dente	Diretoria	Associa-do	Consultor	Média
1.Os associados devem confiar uns nos outros	4,80	4,64	4,44	4,60	4,63
2.Os associados devem confiar na diretoria da rede	4,73	4,73	4,50	4,60	4,66
3.Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	4,47	4,80	4,44	4,60	4,58
4.Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	4,93	5,00	4,50	4,60	4,79
5.Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	4,87	4,73	4,50	3,60	4,60
6.Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	3,67	3,36	3,44	3,40	3,52
7.Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	4,43	4,47	4,19	3,60	4,27
8.A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	4,33	4,40	3,94	4,00	4,19
9.A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	4,53	4,64	3,80	4,40	4,33
10.Todos os associados devem possuir acesso à *internet*	4,33	4,07	4,47	3,80	4,27
11.A rede deve possuir um site na *internet*	4,43	4,13	4,15	3,80	4,20
12.A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras).	4,53	4,07	4,33	4,20	4,31
13.Os associados devem possuir experiência em cooperação	3,53	3,33	3,79	2,60	3,41
14.O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	3,40	3,47	3,79	4,00	3,55
15.O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	3,67	4,13	4,31	3,60	4,00
16.Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	2,80	3,64	2,94	3,20	3,15
17.Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	2,13	3,21	2,69	2,60	2,67
18.Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	3,40	3,93	3,67	3,40	3,63
19.O atendimento ao cliente deve ser padronizado	3,87	4,20	3,93	3,80	4,00
20.Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	4,33	4,40	4,36	3,80	4,25
21.A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	4,93	4,50	4,27	4,20	4,53
22.A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	3,93	4,13	4,43	3,60	4,08
23.A sede da rede deve possuir espaço para negociações	4,60	4,00	4,37	4,20	4,29
24.Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,20	4,36	4,53	3,80	4,31
25.Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	5,00	5,00	4,63	4,20	4,81
26.A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	4,87	5,00	4,63	4,00	4,75
27.Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	3,93	3,64	3,87	3,00	3,71
28.Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	4,60	4,79	4,44	4,20	4,54
29.A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	4,60	4,80	4,47	4,60	4,62

Continua.

Continuação.

Fatores	Presi-dente	Diretoria	Associa-do	Consultor	Média
30.Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	4,93	4,80	4,31	4,80	4,70
31.A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	3,71	3,50	3,31	3,40	3,44
32.Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	4,60	4,67	4,56	5,00	4,64
33.Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	4,67	4,71	4,75	5,00	4,73
34.A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, custos, estoque, etc).	2,87	3,20	2,69	3,80	2,96
35.Deve-se possuir um controle da performance geral da rede	4,47	4,57	4,06	4,40	4,38
36.A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	5,00	4,86	4,60	5,00	4,84
37.O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	4,53	4,47	4,53	4,40	4,49
38.O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	4,87	4,53	4,37	4,00	4,55
39.O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	4,53	4,40	4,53	4,20	4,47
40.O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem de má fé	4,93	4,73	4,62	4,80	4,77
41.A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	3,13	3,53	2,94	2,20	3,11
42.A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2,60	2,36	2,13	2,00	2,31
43.A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	4,00	3,43	4,21	4,00	3,89
44.Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	4,20	3,87	3,19	4,40	3,79
45.Os associados devem trocar informações entre si	5,00	4,73	4,69	5,00	4,83
46.Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	4,73	4,67	4,56	4,60	4,64
47.Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	4,67	4,47	4,25	4,80	4,49
48.Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	3,93	4,53	4,44	4,40	4,32
49.O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	4,93	4,71	4,56	4,60	4,71
50.A rede deve possuir um contrato	4,92	4,80	4,62	4,40	4,74
51.A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	4,53	4,36	4,56	4,00	4,46
52.O associado deve fazer parte de apenas uma rede	3,80	4,13	2,93	4,40	3,75
53.O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	3,27	3,14	2,93	3,40	3,12
54.A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	4,40	3,71	3,53	3,40	3,80
55.Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	4,15	4,08	3,75	4,00	3,98
Média	4,24	4,23	4,06	4,01	4,16

Como apresentado na Tab. 16, os associados possuem diferenças de percepção para vários fatores. Na Tab. 17, a seguir, verifica-se diferenças de atribuição de importância (o sombreamento refere-se às diferenças significantes a 0,05) entre os associados e o grupo de representantes (presidentes e participantes da diretoria). Os associados consideram menos importante do que os representantes: não possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede, serem fiscalizados pela rede, ter consciência da importância da cooperação, passar informações à rede, que a rede tenha critérios claros de seleção de associados, comprometer-se com a rede e fazer parte de apenas uma rede.

Essas diferenças na atribuição de importância indicam a presença de senso de autoproteção dos associados. Este comportamento pode influenciar o futuro da rede, pois se percebe que os associados, por exemplo, estão menos dispostos a trocar informações e a permanecerem fiéis à rede. Isto pode ser reflexo da necessidade de manutenção da autonomia dos associados. Ao se sentirem fiscalizados, analisados para seleção e possuindo limitações para formalizar outros acordos, os associados podem sentir sua liberdade ameaçada, criando resistência. Esta resistência pode ser natural, pois os empresários não estão acostumados à cooperação, sendo interessante, porém, verificar até que ponto esta atitude pode afetar a performance das redes. O senso de autoproteção dos associados pode também ter refletido na taxa de retorno de respostas desta pesquisa, servindo tal fato como exemplo da resistência anteriormente destacada.

Tabela 17 – Comparação de percepção de importância dos fatores entre representantes das redes e associados

Quest.	Fatores	Importância	
		Represent.	Associados
1	Os associados devem confiar uns nos outros	4,72	4,44
2	Os associados devem confiar na diretoria da rede	4,73	4,50
3	Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	4,63	4,44
4	Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	4,97	4,50
5	Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	4,80	4,50
6	Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	3,52	3,44
7	Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	4,45	4,19
8	A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	4,37	3,94
9	A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	4,59	3,80
10	Todos os associados devem possuir acesso à *Internet*	4,21	4,47
11	A rede deve possuir um site na *Internet*	4,28	4,15
12	A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras).	4,30	4,33
13	Os associados devem possuir experiência em cooperação	3,43	3,79
14	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	3,43	3,79
15	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	3,90	4,31
16	Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	3,21	2,94
17	Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	*	*
18	Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio	3,67	3,67
19	O atendimento ao cliente deve ser padronizado	4,03	3,93
20	Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	4,37	4,36
21	A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	4,72	4,27
22	A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	4,03	4,43
23	A sede da rede deve possuir espaço para negociações	4,31	4,37
24	Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,28	4,53
25	Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	5,00	4,63
26	A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	4,93	4,63
27	Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	3,79	3,87
28	Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	4,69	4,44
29	A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	4,70	4,47

Continua.

Continuação.

Quest.	Fatores	Importância	
		Represent.	Associados
30	Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	4,87	4,31
31	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	3,61	3,31
32	Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	4,63	4,56
33	Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	4,69	4,75
34	A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, custos, estoque, etc).	3,03	2,69
35	Deve-se possuir um controle da performance geral da rede	4,52	4,06
36	A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	4,93	4,60
37	O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	4,50	4,53
38	O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	4,70	4,37
39	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	4,47	4,53
40	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem de má fé	4,83	4,62
41	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	3,33	2,94
42	A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2,48	2,13
43	A rede deve formar alianças com redes de outros ramos	3,71	4,21
44	Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	4,03	3,19
45	Os associados devem trocar informações entre si	4,87	4,69
46	Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	4,70	4,56
47	Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	4,57	4,25
48	Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	4,23	4,44
49	O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	4,83	4,56
50	A rede deve possuir um contrato	4,85	4,62
51	A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	4,45	4,56
52	O associado deve fazer parte de apenas uma rede	3,97	2,93
53	O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	3,21	2,93
54	A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	4,07	3,53
55	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	4,12	3,75
	Média	4,23	4,06

* Como apontado na tabela 16, os diretores e presidentes possuem diferentes percepções para esses fatores, não se podendo agrupar as respostas dos mesmos nesta situação.

Na comparação de percepção de importância entre consultores e participantes de redes, poucas diferenças de média foram consideradas significantes ao nível de 0,05 de confiança (valores sombreados na tab. 18). As três diferenças encontradas referem-se à percepção de menor importância dos consultores para: participação de todos os associados nas reuniões das redes, consciência da importância da cooperação pelos donos das empresas e pela diretoria da rede.

É interessante verificar se este fato não influencia no comportamento dos participantes das redes. Considerando-se que as reuniões propiciam troca de informações, o que é essencial para as redes, quanto maior for a participação dos associados, melhor será o retorno propiciado pela rede. Como os consultores possuem influência na gestão das redes, seria importante que os mesmos destacassem a importância da participação dos associados, conscientizando-os para a necessidade da troca permanente de informações.

Certamente, a necessidade de que todos os associados participem das reuniões pode ser influenciada pelo tipo de rede com a qual se está trabalhando, podendo o mesmo acontecer com outros fatores. Se, como sugerido nos itens 8.2.1.3 e 8.2.1.4 neste capítulo, existe diferença de objetivos conforme o número de associados ou ano de fundação da rede, deve-se averiguar se isto influencia também na percepção de importância dos fatores. Nos próximos itens, apresenta-se essas análises.

Tabela 18 – Comparação de importância dos fatores entre participantes da rede e consultores

Quest.	Fatores	Importância	
		Participantes	Consultores
1	Os associados devem confiar uns nos outros	4,64	4,60
2	Os associados devem confiar na diretoria da rede	4,67	4,60
3	Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	4,58	4,60
4	Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	4,81	4,60
5	Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	4,71	3,60
6	Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	3,53	3,40
7	Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	4,34	3,60
8	A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	4,21	4,00
9	A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	4,33	4,40
10	Todos os associados devem possuir acesso à *Internet*	4,33	3,80
11	A rede deve possuir um site na *Internet*	4,25	3,80
12	A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras).	4,32	4,20
13	Os associados devem possuir experiência em cooperação	3,50	2,60
14	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	3,50	4,00
15	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	4,05	3,60
16	Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	3,15	3,20
17	Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	2,68	2,60
18	Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	3,66	3,40
19	O atendimento ao cliente deve ser padronizado	4,02	3,80
20	Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	4,30	3,80
21	A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	4,57	4,20
22	A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	4,13	3,60
23	A sede da rede deve possuir espaço para negociações	4,30	4,20
24	Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,37	3,80
25	Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,87	4,20
26	A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	4,83	4,00
27	Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	3,78	3,00
28	Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	4,57	4,20
29	A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	4,62	4,60

Continua.

Continuação.

Quest.	Fatores	Importância	
		Participantes	Consultores
30	Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	4,69	4,80
31	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	3,44	3,40
32	Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	4,60	5,00
33	Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	4,70	5,00
34	A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, custos, estoque, etc).	2,88	3,80
35	Deve-se possuir um controle da performance geral da rede	4,38	4,40
36	A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	4,83	5,00
37	O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	4,53	4,40
38	O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	4,60	4,00
39	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	4,50	4,20
40	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem de má fé	4,77	4,80
41	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	3,21	2,20
42	A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2,34	2,00
43	A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	3,88	4,00
44	Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	3,73	4,40
45	Os associados devem trocar informações entre si	4,81	5,00
46	Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	4,65	4,60
47	Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	4,46	4,80
48	Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	4,31	4,40
49	O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	4,72	4,60
50	A rede deve possuir um contrato	4,78	4,40
51	A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	4,51	4,00
52	O associado deve fazer parte de apenas uma rede	3,68	4,40
53	O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	3,09	3,40
54	A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	3,85	3,40
55	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	3,98	4,00
	Média	4,17	4,01

8.2.2.3 Percepção de importância dos fatores conforme número de associados da rede

Comparando-se as diferenças significantes a 0,05 (valores sombreados na Tab. 19[*]) entre as redes com maior número de associados (26 a 50[†]) e as redes com menor número de associados (até 10), na Tab. 19, há indicação de que o tamanho da rede pode afetar a importância dos fatores. Nas redes com número de associados entre 26 e 50 desta amostra, considera-se menos importante: que todos os associados tenham direito a voto para a tomada de decisões, para a eleição da diretoria e que possam ser eleitos para a diretoria.

Além dos fatores apontados anteriormente, as redes com 26 a 50 associados consideram mais importantes: que os associados possuam experiência em cooperação e acesso à *internet* e que sejam contratados funcionários específicos para as atividades das redes e para a própria administração destas. Essas diferenças apontam a necessidade de diferente estruturação para as redes com maior ou menor número de associados. Ações que podem ser consideradas importantes para as redes podem ser impossibilitadas pela complexidade de uma rede com maior número de associados (ex.: participação de todos nas reuniões), necessitando de adaptação. Sendo, portanto, lógico, que nas redes maiores a participação de todos os associados seja dificultada e que ocorra maior necessidade de apoio de tecnologia da informação e de funcionários dedicados somente à rede.

[*] As diferenças de médias e suas significâncias são demonstradas no anexo J.
[†] Não foram realizadas análises utilizando-se as médias para as redes com 51 a 100 associados, por apresentarem apenas 2 respondentes.

Tabela. 19 – Comparação de percepção de importância dos fatores conforme número de associados da rede

Fatores	Até 10	11 a 25	26 a 50	51 a 100	Média
1.Os associados devem confiar uns nos outros	4,50	4,82	4,43	3,50	4,64
2.Os associados devem confiar na diretoria da rede	4,73	4,64	4,71	4,50	4,67
3.Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	4,64	4,68	4,29	4,00	4,58
4.Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	5,00	4,79	4,57	5,00	4,81
5.Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	4,82	4,68	4,71	4,50	4,71
6.Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	3,70	3,57	2,86	4,50	3,53
7.Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	4,55	4,26	4,29	4,50	4,34
8.A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	4,36	4,04	4,57	4,50	4,21
9.A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	4,30	4,37	4,14	4,50	4,33
10.Todos os associados devem possuir acesso à *Internet*	4,20	4,30	5,00	3,00	4,33
11.A rede deve possuir um site na *Internet*	4,36	4,17	4,57	3,50	4,25
12.A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras).	4,45	4,15	4,86	4,00	4,32
13.Os associados devem possuir experiência em cooperação	2,55	3,77	4,29	2,50	3,50
14.O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	3,18	3,62	3,86	2,50	3,50
15.O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	3,73	4,17	4,29	3,50	4,05
16.Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	3,30	3,11	3,43	2,00	3,15
17.Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	1,80	3,04	3,00	1,00	2,68
18.Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	3,82	3,78	3,43	2,00	3,66
19.O atendimento ao cliente deve ser padronizado	4,73	3,69	4,57	2,50	4,02
20.Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	4,00	4,54	3,71	5,00	4,30
21.A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	4,90	4,37	4,71	5,00	4,57
22.A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	3,91	4,19	4,14	4,50	4,13
23.A sede da rede deve possuir espaço para negociações	4,10	4,21	4,71	5,00	4,30
24.Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,45	4,30	4,50	4,50	4,37
25.Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	5,00	4,79	5,00	5,00	4,87
26.A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	4,91	4,75	5,00	5,00	4,83
27.Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	3,40	3,85	4,14	3,50	3,78
28.Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	4,60	4,54	4,71	4,50	4,57
29.A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	4,73	4,56	4,86	4,00	4,62
30.Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	5,00	4,61	4,57	4,50	4,69

Continua.

Continuação.

Fatores	Até 10	11 a 25	26 a 50	51 a 100	Média
31.A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	2,90	3,50	4,43	2,00	3,44
32.Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	4,82	4,64	4,00	5,00	4,60
33.Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	4,90	4,75	4,14	5,00	4,70
34.A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, custos, estoque, etc).	2,82	2,86	3,29	2,00	2,88
35.Deve-se possuir um controle da performance geral da rede	4,50	4,32	4,86	3,00	4,38
36.A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	5,00	4,78	4,71	5,00	4,83
37.O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	4,73	4,59	4,00	4,50	4,53
38.O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	4,73	4,57	4,43	5,00	4,60
39.O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	4,80	4,70	3,86	2,50	4,50
40.O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem de má fé	4,82	4,71	4,86	5,00	4,77
41.A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	3,55	2,86	3,71	4,50	3,21
42.A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2,10	2,07	3,29	4,00	2,34
43.A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	3,88	3,85	4,17	3,50	3,88
44.Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	4,18	3,57	3,71	3,50	3,73
45.Os associados devem trocar informações entre si	4,82	4,75	5,00	5,00	4,81
46.Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	4,73	4,68	4,43	4,50	4,65
47.Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	4,64	4,50	4,00	4,50	4,46
48.Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	4,82	4,32	3,43	4,50	4,31
49.O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	4,70	4,79	4,43	5,00	4,72
50.A rede deve possuir um contrato	4,78	4,71	5,00	5,00	4,78
51.A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	4,40	4,54	4,57	4,50	4,51
52.O associado deve fazer parte de apenas uma rede	4,00	3,33	4,43	4,00	3,68
53.O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	3,20	3,11	2,86	3,00	3,09
54.A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	3,60	3,70	4,86	3,50	3,85
55.Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	3,80	3,89	4,50	5,00	3,98
Média	4,20	4,15	4,27	3,99	4,17

8.2.2.4 Percepção de importância dos fatores conforme ano de fundação da rede

Tal qual o número de associados da rede, é possível que o número de anos de uma rede possa também influenciar a importância dada aos fatores. Enquanto que o número de participantes da rede pode influenciar diretamente a estrutura desta, devido à complexidade advinda da quantidade de participantes, o número de anos da rede pode, talvez, influenciar a percepção de necessidades que se deve às mudanças de prioridades ao longo do tempo, também resultando em alteração de estrutura da rede.

Comparando-se as redes formadas em 2002 com as redes formadas entre 1997 e 2000, constatam-se várias diferenças de médias significantes a 0,05 (valores sombreados da tab. 20[*]). As redes com maior número de anos atribuem maior importância para tecnologias da informação (acesso à *internet* e endereço da rede na *internet*) e para funcionários dedicados somente à rede (administrador exclusivo e funcionários para atividades específicas da rede), atribuindo menor importância para comprometimento do associado somente com a rede e não com outra rede ou empresa. Essa necessidade de menor comprometimento individual pode indicar que a influência de comprometimentos externos à rede é menos importante, podendo ser até mesmo benéfico o estabelecimento de arranjos paralelos.

[*] As diferenças de médias e suas significâncias são demonstradas no anexo K.

Tabela 20 – Comparação de percepções de importância de fatores conforme ano de fundação da rede

Fatores	2002	2001	1997 a 2000	Média
1.Os associados devem confiar uns nos outros	4,62	4,71	4,55	4,64
2.Os associados devem confiar na diretoria da rede	4,62	4,73	4,73	4,67
3.Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	4,62	4,73	4,45	4,58
4.Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	4,77	4,93	4,64	4,81
5.Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	4,58	4,80	4,45	4,71
6.Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	3,35	3,64	3,73	3,53
7.Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	4,16	4,67	4,00	4,34
8.A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	4,15	4,13	4,27	4,21
9.A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	4,40	4,07	4,55	4,33
10.Todos os associados devem possuir acesso à *internet*	3,92	4,36	4,91	4,33
11.A rede deve possuir um site na *Internet*	3,91	4,33	4,64	4,25
12.A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras).	4,08	4,40	4,64	4,32
13.Os associados devem possuir experiência em cooperação	3,50	3,00	3,91	3,50
14.O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	3,38	3,73	3,73	3,50
15.O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	4,21	3,79	3,80	4,05
16.Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	3,19	3,14	3,09	3,15
17.Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	2,73	2,21	3,00	2,68
18.Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	3,56	4,13	3,18	3,66
19.O atendimento ao cliente deve ser padronizado	3,96	3,93	4,18	4,02
20.Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	4,13	4,27	4,45	4,30
21.A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	4,60	4,50	4,45	4,57
22.A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	4,13	3,80	4,27	4,13
23.A sede da rede deve possuir espaço para negociações	4,08	4,36	4,64	4,30
24.Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,32	4,47	4,10	4,37
25.Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	4,73	4,93	4,80	4,87
26.A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	4,69	4,80	4,90	4,83
27.Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	3,40	4,07	3,91	3,78
28.Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	4,54	4,71	4,27	4,57
29.A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	4,60	4,67	4,55	4,62

Continua.

Continuação.

Fatores	2002	2001	1997 a 2000	Média
30.Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	4,69	4,87	4,55	4,69
31.A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	3,08	3,69	4,10	3,44
32.Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	4,69	4,80	4,27	4,60
33.Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	4,77	4,93	4,36	4,70
34.A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, custos, estoque, etc).	2,65	3,27	3,27	2,88
35.Deve-se possuir um controle da performance geral da rede	4,35	4,21	4,73	4,38
36.A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	4,88	4,86	4,73	4,83
37.O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	4,56	4,60	4,27	4,53
38.O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	4,54	4,60	4,45	4,60
39.O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	4,46	4,67	4,18	4,50
40.O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem de má fé	4,81	4,67	4,82	4,77
41.A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	3,27	3,07	2,91	3,21
42.A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2,27	2,21	2,55	2,34
43.A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	4,00	3,69	3,89	3,88
44.Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	4,04	3,80	3,18	3,73
45.Os associados devem trocar informações entre si	4,81	4,80	4,91	4,81
46.Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	4,65	4,73	4,55	4,65
47.Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	4,54	4,60	4,18	4,46
48.Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	4,31	4,33	4,27	4,31
49.O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	4,73	4,86	4,45	4,72
50.A rede deve possuir um contrato	4,67	4,86	4,80	4,78
51.A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	4,50	4,43	4,45	4,51
52.O associado deve fazer parte de apenas uma rede	3,32	4,13	4,09	3,68
53.O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	2,76	3,50	3,36	3,09
54.A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	3,36	3,93	4,64	3,85
55.Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	4,15	3,85	3,67	3,98
Média	4,11	4,22	4,19	4,17

8.3 RESUMO DA ANÁLISE DE RESULTADOS

Para melhor visualização da análise de resultados efetuada, optou-se pela elaboração do Quadro 19, que possui o resumo das seções 8.1 e 8.2 deste capítulo. Neste resumo, apontam-se as observações e questionamentos de cada análise.

RESUMO DA ANÁLISE DE RESULTADOS		
Análise	**Observações**	**Questionamentos para Pesquisas Futuras**
Caracterização da Amostra		
Caracterização Geral da Amostra	• Quantidade equilibrada de respostas de presidentes, diretores e associados; • Ramo de móveis e utilitários com maior quantidade de respostas; • Maior concentração de respondentes em redes entre 11 e 25 associados e com fundação em 2002.	• O setor e ramo de atuação da rede influenciam no número de associados que a rede deve possuir? • O presidente da rede possui maior capacidade de influência quando o número de associados é menor?
Caracterização da Amostra Conforme Satisfação dos Respondentes	• Menor satisfação: predomínio de participantes da diretoria, com respondentes concentrados em redes com 11 a 25 associados, com a maioria dos respondentes situado em redes formadas no ano de 2002; • Maior satisfação: predomínio de presidentes, com a maioria dos respondentes concentrados em redes com 11 a 25 associados e em redes formadas em 2002.	• A posição hierárquica do associado na rede afeta o retorno que o mesmo obtém? • A participação do associado como representante da rede pode ser prejudicial aos seus negócios? • Quando se torna necessária a contratação de funcionários específicos para as atividades das redes ou de administradores com dedicação exclusiva? • O que pode provocar as diferenças de retornos entre os associados de uma mesma rede?

Continua.

Continuação.

RESUMO DA ANÁLISE DE RESULTADOS		
Análise	**Observações**	**Questionamentos para Pesquisas Futuras**
Análise de Indicadores e Fatores de Sucesso		
Indicadores		
Importância e Satisfação de Indicadores de Performance: conforme média geral dos participantes	• Indicadores mais importantes: "melhores condições de negociação com fornecedores"; "fortalecimento da marca", "aumento na satisfação dos clientes" e "ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede". • As maiores satisfações referem-se à "aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados"; "aumento na variedade de produtos ofertados" e "maior facilidade de acesso aos fornecedores".	• O atendimento de objetivos como aprendizagem e acesso a fornecedores pode resultar em ganhos financeiros, a médio e longo prazo?
Importância e Satisfação de Indicadores de Performance: conforme relação dos respondentes com a rede	• Representantes das redes e associados não possuem diferenças de percepção para importância e satisfação dos indicadores. • Consultores não possuem diferenças de percepção em relação aos participantes das redes.	• Ser representante da rede pode afetar negativamente os negócios individuais do associado?
Importância e Satisfação de Indicadores de Performance: conforme número de associados da rede	• Redes com número de associados entre 26 e 50, quando comparados às redes com até 10 associados, atribuem maior importância para "melhores condições de negociação com fornecedores", "ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede", "fortalecimento da marca da rede" e "aumento do volume de compras através da rede".	• Existe um número ideal de associados para as diferentes redes? • As redes de setores ou ramos diferentes possuem diferentes atribuições de importância? • O número de associados influencia na concretização dos objetivos?

Continua.

Continuação.

RESUMO DA ANÁLISE DE RESULTADOS		
Análise	**Observações**	**Questionamentos para Pesquisas Futuras**
Importância e Satisfação de Indicadores de Performance: conforme ano de fundação da rede	• Aumento significativo da satisfação do indicador "ganho de vantagem competitiva frente aos concorrentes que não fazem parte da rede" conforme o maior número de anos da rede.	• A experiência em redes influencia no aumento de retornos aos associados? • A fase em que a rede se encontra influencia na percepção de importância e na satisfação dos indicadores?
Sugestão de Indicadores Feitas pelos Respondentes	• Predominância de fatores que podem influenciar a performance ao invés dos indicadores solicitados.	• Quais fatores devem ser acompanhados como indicadores pela rede?
Fatores		
Importância dos Fatores de Sucesso: conforme média geral da amostra	• Fatores mais importantes: "os associados devem possuir consciência da importância da cooperação", "os participantes da diretoria devem possuir consciência da importância da cooperação" e "critérios claros para seleção de associados"	
Percepção de Importância dos Fatores de Sucesso: conforme relação do respondente com a rede	• Maior diferença de percepções para o grupo de associados (excluindo-se presidentes e participantes das redes). Os associados consideram menos importante não possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede, serem fiscalizados pela rede, ter consciência da importância da cooperação, passar informações à rede, que a rede tenha critérios claros de seleção de associados, comprometer-se apenas com a rede e fazer parte de apenas uma rede	• A resistência dos associados quanto a alguns fatores pode afetar a performance das redes?

Continua.

Continuação.

RESUMO DA ANÁLISE DE RESULTADOS		
Análise	**Observações**	**Questionamentos para Pesquisas Futuras**
Percepção de Importância dos Fatores de Sucesso: conforme número de associados da rede	• As redes maiores, com número de associados entre 26 a 50 atribuem menor importância para que todos os associados tenham direito a voto para a tomada de decisões, para a eleição da diretoria e que possam ser eleitos para a diretoria.	• O número de associados da rede pode afetar a importância dos fatores? • O tipo de rede pode afetar a importância dos fatores? • Os objetivos da rede podem afetar a importância dos fatores? • O número de associados da rede influencia na necessidade de contratação de funcionários para as atividades das redes?
Percepção de Importância dos Fatores de Sucesso: conforme ano de fundação da rede	• As redes com maior número de anos (formadas entre 1997 e 2000) atribuem maior importância para tecnologias da informação e para a contratação de funcionários dedicados somente à rede	• Ocorre alteração de prioridades conforme a fase que a rede se encontra?

Quadro 19 – Resumo da análise de resultados

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As PMEs, ao participarem de redes, buscam transpor as suas limitações de porte. Porém, a gestão das redes de empresas também possui dificuldades a serem ultrapassadas. Para que as redes alcancem o sucesso, torna-se necessária a observação de diferentes atitudes e comportamentos que podem, em algum momento, influenciar a performance das redes. Nesta pesquisa, 55 fatores, vinculados a 10 fatores críticos de sucesso, foram identificados, demonstrando que existem, de fato, ações que podem melhorar o sucesso das redes.

Constatou-se, também, contraste entre a importância e a satisfação dos indicadores, que ficou abaixo de 4 pontos em todos os casos. Tal situação demonstra que as redes estudadas não se encontram plenamente satisfeitas com o alcance de seus objetivos. Isto também sinaliza que os gestores das redes devem utilizar-se do conhecimento sobre os fatores de sucesso, melhorando o retorno das redes. Cita-se o tratamento diferenciado dos participantes de redes que não participam do gerenciamento da rede, buscando-se diminuir suas resistências.

As instituições que estimulam a formação de redes, por sua vez, devem, também, considerar diferentes ações que possam estimular a ocorrência dos fatores nas redes. Além disso, devem adaptar os modelos de formação de redes ao ramo e setor de atuação da rede, verificando as diferenças de estrutura necessárias para essas redes (número de participantes). Outra ação necessária é o acompanhamento das fases das redes, constatando-se as mudanças de necessidades ao longo do tempo, facilitando a continuidade dessas mesmas redes.

Apesar dos fatores não garantirem, por si sós, o sucesso das redes, podem, todavia, prover auxílios que melhorem o retorno das redes, permitindo o alcance do principal objetivo destas: o ganho de vantagem competitiva. Desta forma, constata-se a necessidade do avanço de estudos sobre esses fatores, considerando-se os questionamentos formados durante este estudo exploratório e as limitações impostas pela amostra e pelo método utilizado.

Além do avanço dos estudos sobre os fatores que podem influenciar a performance das redes utilizando-se amostras probabilísticas, outras pesquisas sobre redes de empresas podem ser realizadas. Lista-se, a seguir, sugestões para estudos futuros constatadas durante esta pesquisa:

- A definição de tipologia dos acordos entre empresas: como demonstrado na revisão de literatura, existe dificuldade para a conceituação das redes e alianças. Considerando-se que existem diversos tipos de acordos com características diferentes (central de compras, consórcio de pesquisa, etc), torna-se necessária uma tipologia;
- O avanço de pesquisas no campo de avaliação de performance e avaliação gerencial de redes, com a definição de ferramentas que auxiliem o gerenciamento das redes;
- A melhoria do método utilizado, como o acréscimo de escalas superiores à Likert de 5 pontos, a exclusão ou o acréscimo de indicadores e fatores, além do esforço para envio questionários diretamente aos respondentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIÑO, Africa. Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, v. 34, 2003. p. 66-79.

ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. Collective Strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, 1983. p. 576-587.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BAIRD, Inga S.; LYLES, Marjorie A.; ORRIS, J. B. Alliances and Networks: cooperative strategies for small businesses. **Mid-American Journal of Business**, v. 8, n. 1, .spring, 1993. p. 17-23.

BAMFORD, James D; GOMES-CASSERES, Benjamin; ROBINSON, Michael. **Mastering Alliance Strategy**: a comprehensive guide to design, management and organization. San Francisco: Jossey-Bass, 2003: Introduction: What is Alliance Strategy? 400 p.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991 p. 99-120.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. "Coopetition" in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000. p. 411-426.

BITRAN, Iain *et al*. SMART: system for the development, management and support or strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 80, 2002. p. 3-10.

BLEEKE, Joel; ERNST, David. The Way to Win in Cross-Border Alliances. **Harvard Business Review**, november/ december, 1991. p. 127 – 135.

BORCH, Odd Jarl; ARTHUR, Michael B. Strategic Networks Among Small Firms: implications for strategy research methodology. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 4, july, 1995. p. 419-441.

BORYS, Bryan; JEMISON, David B. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, 1989. p. 234-249.

BRESSER, Rudi K. F. Matching Collective and Competitive Strategies. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988. p. 375-385.

BRONDER, Christoph; PRITZL, Rudolf. Developing Strategic Alliances: a conceptual framework for successful co-operation. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, December, 1992. p. 412 - 421

BROUTHERS, Keith D; BROUTHERS, Lance Eliot; WILKINSON, Timothy J. Strategic Alliances: choose your partners. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, 1995. p. 18-25.

CALLAHAN, John; MacKENZIE, Scott. Metrics for Strategic Alliance Control. **R&D Management**, v. 29, n. 4, 1999. p. 365-377.

CAMARGO, Mauro A. de. Redes de Empresas. Entrevistadora: Letícia Lagemann. Porto Alegre: Escola de Administração, 24 de setembro, 2003.

CHAN, Peng S.; HARGET, Charles E. Strategic Alliance Life Cycle Model: relevant key success factors. **American Business Review**, june, 1993. p. 21-28.

COMBS, James G.; KETCHEN, David J., Jr. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, 1999. p. 867-888.

CRAVENS, Karen; PIERCY, Nigel; CRAVENS, David. Assessing the Performance of Strategic Alliances: matching metrics to strategies. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, 2000. p. 529-541.

CULLEN, John B.; JOHNSON, Jean L.; SAKANO, Tomoaki. Success Through Commitment and Trust: the soft side of strategic alliance management. **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, 2000. p. 223-240.

DAHLSTROM, Robert; INGRAM, Rhrea. Social Networks and the Adverse Selection Problem in Agency Relationships. **Journal of Business Research**, v. 56, 2003. p. 767-775.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng, Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, 1998. p. 21-42.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng, Partner Analysis and Alliance Performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, 2003. p. 279-308.

DEKKER, Henri C. Control of Inter-organizational Relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, p. 22 - 49, disponível online em março, 2003. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 04 Ago. 2003.

DEVLIN, Godfrey; BLEACKLEY, Mark. Strategic Alliances: guidelines for success. **Long Range Planning**, v. 21, n. 5, 1988. p. 18-23.

DOUMA, Marc U. *et al.* Strategic Alliances: managing the dynamics of fit. **Long Range Planning**, v. 33, 2000. p. 579-598.

DRAULANS, Johan; deMAN, Ard-Pieter; VOLDERBA, Henk W. Building Alliance Capability: management techniques for superior alliance performance. **Long Range Planning**, v. 36, 2003. p. 151 - 166

DYER, Jeffrey H. Effective Interfirm Collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997. p. 535-556.

EISENHARDT, Kathleen M.; SCHOONHOVEN, Claudia B.. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, march/ april, 1996. p. 136 - 150.

GELSING, Lars; NIELSEN, Kent. **Promoting Inter-firm Networks in Industrial Policy**: Danish evidence. DRUID. Disponível em: <www.druid.dk/conferences/winter1997/conf-papers/gelsing.pdf>. Acesso em 08 out. 2003. 18 p.

GEORGE, Varghese P.; FARRIS, George. Performance of Alliances: formative stages and changing organizational and environmental influences. **R&D Management**, v. 29, n. 4, 1999. p. 379 - 390.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus Group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, july-august, 1994. p. 4-11.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995. p. 183-214.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, 1998. p. 293-317.

HÅKANSSON, Håkan; FORD, David. How Should Companies Interact in Business Networks? **Journal of Business Research**, v. 55, 2002. p. 133-139.

HÅKANSSON, Per; KJELLBERG, Hans; LUDGREN, Anders. Strategic Alliances in Global Biotechnology: a network approach. **International Business Review**, v. 2, n. 1, 1992. p. 65-82.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**, january/ february, 1989. p. 133-139.

HENDRICK, Thomas E. **Purchasing Consortiums**: horizontal alliances among firms buying common goods and services – What? Who? Why? How? – Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS), [1997].

HERCÍLIO, Elci A. **Rede de Consultores**. Porto Alegre, 8 de outubro de 2003. Informação verbal obtida em reunião geral das redes.

HOFFMANN, Werner, H.; SCHLOSSER, Roman. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises: an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, 2001. p. 357-381.

IBGE. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil – 2001. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** – Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A.; VAIDYANATH, Deepa. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, 2002. p. 413-446.

ISABELLA, Lynn A. Managing an Alliance is Nothing Like Business as Usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, .2002. p. 47-59.

JARILLO, J. Carlos; RICART, Joan Enric. Sustaining Networks. **Interfaces**, v. 17, n. 5, september/ october, 1987. p. 82-91.

JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, 1988. p. 31-41.

JARILLO, J. Carlos; STEVENSON, Howard. Co-operative Strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, 1991. p. 64-70.

JOHANSSON, U.; ELG, U. Relationships as Entry Barriers: a network perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, 2002. p. 393-419.

KALE, Prashant; DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. Value Creation and Success in Strategic Alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, 2001. p. 463-471.

KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative Advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, july/ august, 1994. p. 96-108.

KLOTZKE, Marcelo Cabus. Redes Estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, jan/ abr, 2002. p. 85-104.

KOZA, Mitchell P.; LEWIN, Arie Y. The Co-evolution of Strategic Alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, may/ june, 1998. p. 255-264.

KOZA, Mitchell P.; LEWIN, Arie Y. Managing Partnerships and Strategic Alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, 2000. p. 146-151.

KRUGLIANSKAS, Isak. Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996. 152 p.

LAJARA, Bartolomé Marco; LILLO, Francisco García; SEMPERE, Vicente Sabater. The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process. **Human Resource Planing**, [2002].

LAJARA, Bartolomé Marco; LILLO, Francisco García; SEMPERE, Vicente Sabater. Human Resources Management in the Formulation and Implementation of Strategic Alliances. **Human Systems Management**, v. 21, 2002. p. 205-215.

LEONE, N. M. C. P. G. As Especificidades das Pequenas Empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 2, abril/ junho, 1999. p. 91-94.

LONGENECKER, Justin G.;.MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron, 1997. 868 p.

LORANGE, Peter; ROSS, Johan; BRØNN, Peggy Simcic. Building Successful Strategic Alliances. **Long Range Planning**, v. 25, n. 6, 1992. p. 10-17.

LUKIANOCENKO, Marlucy. 2º Ranking das Centrais de Compras: conheça como essas associações operam. **SuperHiper**, Setembro, 2002. p.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 3 ed, 2001. 719 p.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996. 275 p.

MEDCOF, John W. Why Too Many Alliances End in Divorce. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, 1997. p. 718-732.

MÉNARD, Claude. **The Governance of Hybrid Organizations**. Disponível em <http://www.econ.klte.hu/rendezvenyek/konferenciak/intezmenyek_evolucioja/Konferenciak/abstract/claude_menard.pdf>. Acesso em 04 jul. 2003. 19 pgs.

MITCHELL, Will; SINGH, Kulwant. Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. **Strategic Management Journal**, v. 7, 1996. p.169-195.

MONCZKA, Robert *et al.* Success Factors in Strategic Supplier Alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, summer, 1998. p. 553-577.

OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, 1997. p. 261-278.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, january/ february, 2001. p. 37-53.

PEKAR, Peter, Jr. ALLIO, Robert. Making Alliances Work: guidelines for success. **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, 1994. p. 54-65.

PERKS, Helen; EASTON, Geoff. Strategic Alliances: partner as customer. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000. p. 327-338.

POWELL, Walter W. Hybrid Organizational Arrangements: new form or transitional development. **California Management Review**, v. 30, n. 1, 1987. p. 67-87.

PUGA, Fernando P. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. **Textos para Discussão BNDES**, n. 75. Rio de Janeiro, fevereiro de 2002.

PYKE, Frank. Promoción de las Empresas Mediante el Establecimiento de Redes de Desarrollo Regionales. **UNIDO**, Disponível em: <http://www.unido.org>. Acesso em 28 ago. 2003.

QUENTAL, Camilla M.; SILVA, Gilberto F. da; LEITE, Juliana S. Canais de Distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 10, 2001. p. 5-27.

RANGAN, U. Srinivasa; YOSHINO, Michael Y. Forging Alliances: a guide to top management. **The Columbia Journal of World Business**, fall, 1996. p. 6-13.

RAO, Bharat P.; REDDY, Srinivas. A Dynamic Approach to the Analysis of Strategic Alliances. **International Business Review**, v. 4, n. 4, 1995. p. 499-518.

REUER, Jeffrey; ZOLLO, Maurizio; SINGH, Harbir. Post-formation Dynamics in Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 23, 2002. p. 135-151.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, 1994. p. 90-118.

RING, Peter Smith. The Three T´s of Alliance Creation: task, team and time. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, 2000. p. 152-163.

RITTER, Thomas. The Networking Company. **Industrial Marketing Management**, v. 28, 1999. p. 467-479.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans G. Interorganizational relationships and networks. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, 2003. p. 691-697.

ROSENFELD, Stuart A. Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. **Research Policy**, v. 25, 1996. p. 247-263.

ROSS, Johan. LORANGE, Peter. **Redes Estratégicas**: formatação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996. 295 p.

SEBRAE. **Associativismo na Comercialização**. Brasília: SEBRAE, 2002, 34 p.

SEMINÁRIO ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O RIO GRANDE DO SUL. **Novo Enfoque de Atuação do Programa de Redes de Cooperação**. 23 de Junho, Porto Alegre: SEDAI, SEBRAE e FIERGS/ CIERGS, 2003.

SHERER, Susan A. Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, 2003. p. 321-345.

SMART. Critical Success Factors for Strategic Alliances. **System for the Development, Management and Support or Strategic Alliances – SMART.** Disponível em: <http://www.smart-europe.org>. Acesso em 07 jul. 2003.

SPEKMAN, Robert E. *et al.* Creating Strategic Alliances Which Endure. **Long Range Planning**, v. 29, n. 3, 1996. p. 346-357.

SPEKMAN, Robert E, *et al.* Alliance Management: a view from the past and a look to the future. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, november, 1998. p. 747-771.

STAFFORD, Edwin R. Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, 1994. p. 64-74.

STILES, Jan. Strategic Alliances: making them work. **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, 1994. p. 133-137.

SYDOW, Jörg; WINDELER, Arnold. Organizing and Evaluating Interfirm Networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, May/ June, 1998. p. 265-284.

THOBEN, K.-D.; JAGDEV, H. S. Typological Issues in Enterprise Networks. **Production Planning and Control**, v. 12, n. 5, 2001. p. 421-436.

TSANG, Eric W. K. Motives for Strategic Alliance: a resource-based perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, 1998. p. 207-221.

UNCTAD. **An Overview of Activities in the Area of Inter-firm Cooperation**: a progress report. Outubro, 1997. .Disponível em: <http://r0.unctad.org/stdev/compendium/ documents unctad.ite.eds.2.pdf>. Acesso em: 15 set. 2003.

UNIDO. **Development of Clusters and Networks of SMEs**: the UNIDO Programme. Áustria, Viena, 2001.

VERSCHOORE, Jorge R. **Número de Participantes de Redes no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 08 de outubro, 2003. Informação verbal obtida em reunião geral das redes.

VYAS, Niren M.; SHELBURN, William; ROGERS, Dennis C. An Analysis of Strategic Alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 10, n. 3, 1995. p. 47-60.

WALTERS, Bruce A.; PETERS, Steve; DESS, Gregory G. Strategic Alliances and Joint Ventures: making them work. **Business Horizons**, july/ august, 1994. p. 5-10.

WHIPPLE, Judith; FRANKEL, Robert. Strategic Alliances Success Factors. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 3, 2000. p. 21-28.

WILKINSON, Ian; YOUNG, Louise. On Cooperating: firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, v. 55, 2002. p. 123-132.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1987.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, june, 1991. 269-296.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

DEFINIÇÃO DE FATORES DE SUCESSO DE REDES DE EMPRESAS

Questão 1 – Assinale, a seguir, a sua relação atual com a rede, o ramo e setor de atuação da sua empresa, o número atual de empresas associadas e o ano de fundação da rede. Estas respostas serão utilizadas para análise e agrupamento, e não para identificação do respondente.

Relação atual com a rede:	☐ Presidente	☐ Participante da Diretoria	☐ Dono de Empresa Associada	☐ Consultor	☐ Outro
Se outro, qual?					

Selecione o ramo de atuação de sua rede (máximo 3 respostas)	☐ Academias de Ginástica	☐ Análises Clínicas	☐ Autopeças
	☐ Casa de Carnes	☐ Corretora de Seguro	☐ Doceria
	☐ Eletrodomésticos	☐ Ervateira	☐ Farmácia
	☐ Flores	☐ Gráficas	☐ Informática
	☐ Laticínio	☐ Lavanderias	☐ Livraria/ Papelaria
	☐ Lojas/ Bazares	☐ Materiais de Construção	☐ Mercados
	☐ Metalurgia	☐ Móveis e Utilitários	☐ Olaria
	☐ Óptica	☐ Padaria/ Confeitaria	☐ Provedor Internet
	☐ Serralharia	☐ Turismo	☐ Vestuário/ Calçados/ Acessórios
	☐ Veterinárias	☐ Vídeo-locadoras	☐ Outro
Se outro, qual ?			

Setor de atuação	☐ Indústria	☐ Comércio	☐ Serviços	☐ Agropecuária

Nº de empresas associadas	☐ Até 10 associados	☐ Entre 11 e 25	☐ Entre 26 e 50	☐ Entre 51 e 100	☐ Mais de 100

Fundação da rede	☐ 2003	☐ 2002	☐ 2001	☐ Entre 2000 e 1997	☐ Entre 1996 e 1991	☐ Antes de 1990 (inclusive)

Questão 2 – Sabe-se que o sucesso de uma rede ocorre quando as empresas associadas conseguem atingir seus objetivos de melhoria da competitividade. É importante, então, verificar até que ponto esses objetivos estão sendo alcançados, utilizando-se indicadores.

a) Na primeira coluna, marque a importância dada aos indicadores de sucesso abaixo. Considere 1 para pouco importante e 5 para muito importante. Utilize a coluna NA caso considere que este indicador não se aplica ao seu caso

b) Na segunda coluna, especificamente refletindo sobre os resultados obtidos por sua rede e por sua empresa, marque o seu nível de satisfação quanto a esses resultados. Considere 1 para muito insatisfeito e 5 para muito satisfeito.

	Pouco Importante				**Muito Importante**	**Muito Insatisfeito**				**Muito Satisfeito**	
Indicadores de Performance	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	NA
1. Aumento de lucro dos associados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, etc)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Aumento do número de associados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Aumento na satisfação dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Maior facilidade de acesso aos fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Aumento na variedade de produtos ofertados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Melhores condições de negociação com fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Fortalecimento da marca da rede	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Maior capacitação gerencial dos associados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Aumento do volume de compras pela rede	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Diminuição de custos (de produção, de mercadorias, de matéria-prima)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Diminuição do estoque (de matéria-prima, de mercadorias, de produtos acabados)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Melhoria de qualidade dos produtos ofertados ou matéria-prima	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Aumento da produtividade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Maior facilidade de acesso a tecnologias (incluso design)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Questão 3 – Além dos indicadores listados anteriormente, cite, caso existam, outro(s) indicador(es) que você considera importante(s) para medir o sucesso das redes.

Sugestões de indicadores
1.
2.
3.

Questão 4 – A seguir são listadas afirmações sobre atitudes e comportamentos ligados à rede que possuem maior ou menor influência no sucesso e sobrevivência da rede e de seus associados. Nesta questão, cada item deve ser analisado individualmente, com as seguintes orientações:

a) Considere o nível de influência dos fatores para a sobrevivência da rede. Utilize 1 para muito pouco importante e 5 para muito importante. Obs.: Considere um fator como muito importante apenas quando considerá-lo essencial para o sucesso da rede.

	Pouco Importante				**Muito Importante**
Atitudes e Comportamentos que Influenciam a Performance	1	2	3	4	5
1. Os associados devem confiar uns nos outros	☐	☐	☐	☐	☐
2. Os associados devem confiar na central da rede	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nenhum associado deve possuir prioridade sobre os demais	☐	☐	☐	☐	☐
4. Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	☐	☐	☐	☐	☐
5. Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	☐	☐	☐	☐	☐
6. Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
7. Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	☐	☐	☐	☐	☐
8. A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	☐	☐	☐	☐	☐
9. A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	☐	☐	☐	☐	☐
10. Todos os associados devem possuir acesso à Internet	☐	☐	☐	☐	☐
11. A rede deve possuir um site na Internet	☐	☐	☐	☐	☐
12. A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras)	☐	☐	☐	☐	☐

Continua.

Continuação.

	Pouco Importante				Muito Importante
Atitudes e Comportamentos que Influenciam a Performance	1	2	3	4	5
13. Os associados devem possuir experiência em cooperação	☐	☐	☐	☐	☐
14. O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	☐	☐	☐	☐	☐
15. O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	☐	☐	☐	☐	☐
16. Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	☐	☐	☐	☐	☐
17. Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	☐	☐	☐	☐	☐
18. Todos os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio de ganhos	☐	☐	☐	☐	☐
19. O atendimento ao cliente deve ser padronizado	☐	☐	☐	☐	☐
20. Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	☐	☐	☐	☐	☐
21 A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	☐	☐	☐	☐	☐
22. A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	☐	☐	☐	☐	☐
23. A sede da rede deve possuir espaço para negociações	☐	☐	☐	☐	☐
24. Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	☐	☐	☐	☐	☐
25. Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	☐	☐	☐	☐	☐
26. A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	☐	☐	☐	☐	☐
27. Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	☐	☐	☐	☐	☐
28. Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	☐	☐	☐	☐	☐
29. A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	☐	☐	☐	☐	☐
30. Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	☐	☐	☐	☐	☐
31. A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
32. Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	☐	☐	☐	☐	☐
33. Todos os associados devem possuir direito a voto para eleição da diretoria	☐	☐	☐	☐	☐

Continua.

Continuação.

	Pouco Importante				Muito Importante
Atitudes e Comportamentos que Influenciam a Performance	1	2	3	4	5
34. A rede deve possuir controle da performance de seus participantes (ex. lucro, estoque, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
35. Deve-se possuir controle da performance geral da rede	☐	☐	☐	☐	☐
36. A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	☐	☐	☐	☐	☐
37. O contrato (estatuto) da rede deve possuir todas as informações necessárias	☐	☐	☐	☐	☐
38. O contrato (estatuto) da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	☐	☐	☐	☐	☐
39. O contrato (estatuto) da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da rede	☐	☐	☐	☐	☐
40. O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem com má-fé.	☐	☐	☐	☐	☐
41. A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	☐	☐	☐	☐	☐
42. A rede deve ser a única do seu ramo no estado	☐	☐	☐	☐	☐
43. A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	☐	☐	☐	☐	☐
44. Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede	☐	☐	☐	☐	☐
45. Os associados devem trocar informações entre si	☐	☐	☐	☐	☐
46. Os associados devem ter os mesmos objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
47. Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐
48. Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	☐	☐	☐	☐	☐
49. O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	☐	☐	☐	☐	☐
50. A rede deve possuir um contrato (estatuto, código de ética)	☐	☐	☐	☐	☐
51. A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	☐	☐	☐	☐	☐
52. O associado deve fazer parte de apenas uma rede	☐	☐	☐	☐	☐

Continua.

Continuação.

	Pouco Importante				Muito Importante
Atitudes e Comportamentos que Influenciam a Performance	1	2	3	4	5
53. Deve-se consultar a opinião dos funcionários das associadas na tomada de decisões	☐	☐	☐	☐	☐
54. A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	☐	☐	☐	☐	☐
55. Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	☐	☐	☐	☐	☐

Agradeço sua colaboração!

ANEXO B – DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS DE RECEBIMENTO DE RESPOSTAS

Tabela x – Significância da diferença de respostas entre os grupos de recebimento de respostas (1ª, 2ª e 3ª solicitação de respostas).

Questão	Diferença entre grupo 1 e 2 *	Diferença entre grupo 1 e 3 *	Diferença entre grupo 2 e 3 *
2.1 a	0,703	1,000	0,474
2.1 b	0,823	0,084	0,510
2.2 a	0,576	0,255	0,376
2.2 b	0,348	0,778	0,147
2.3 a	0,545	0,659	0,835
2.3 b	0,445	0,139	0,283
2.4 a	0,926	0,086	0,256
2.4 b	0,734	0,641	0,657
2.5 a	0,291	0,606	0,811
2.5 b	0,498	0,275	0,309
2.6 a	1,793	0,180	0,756
2.6 b	0,491	0,862	0,880
2.7 a	0,114	0,450	0,231
2.7 b	0,277	0,276	0,621
2.8 a	0,959	0,343	0,367
2.8 b	0,781	1,000	0,053
2.9 a	0,307	1,000	0,688
2.9 b	0,245	0,134	0,389
2.10 a	0,555	0,055	0,151
2.10 b	0,098	0,701	0,255
2.11 a	0,555	0,450	0,628
2.11 b	0,800	0,532	0,628
2.12 a	0,321	0,090	0,906
2.12 b	0,284	0,491	0,712
2.13 a	0,723	0,445	0,628
2.13 b	0,696	0,353	0,391
2.14 a	0,233	0,326	0,151
2.14 b	0,475	0,113	0,110
2.15 a	0,108	0,042	0,849
2.15 b	0,068	0,657	0,231
2.16 a	0,429	0,095	0,783
2.16 b	0,825	0,466	0,492
2.17 a	0,486	0,180	0,210
2.17 b	0,225	0,252	0,335
2.18 a	0,940	0,430	0,628
2.18 b	0,311	0,430	0,191
4.1 a	0,072	0,381	0,571
4.2 a	0,432	0,381	0,478
4.3 a	0,164	0,196	0,534
4.4 a	0,180	0,110	0,525
4.5 a	0,063	0,381	0,879
4.6 a	0,942	0,409	0,292
4.7 a	0,794	0,756	0,854
4.8 a	0,279	1,000	0,055
4.9 a	0,137	0,115	0,540
4.10 a	0,180	1,000	0,153
4.11 a	1,000	0,131	1,000
4.12 a	0,076	0,561	0,445
4.13 a	0,112	0,381	1,000
4.14 a	0,839	0,770	0,058
4.15 a	0,213	0,366	0,177
4.16 a	0,206	0,756	0,518

Continua.

Continuação.

Questão	Diferença entre grupo 1 e 2 *	Diferença entre grupo 1 e 3 *	Diferença entre grupo 2 e 3 *
4.17 a	0,942	0,916	0,939
4.18 a	0,720	0,698	0,624
4.19 a	0,297	0,186	0,465
4.20 a	0,743	0,739	0,631
4.21 a	0,070	0,412	0,779
4.22 a	0,110	0,186	0,782
4.23 a	1,000	0,186	0,624
4.24 a	0,532	0,412	0,436
4.25 a	1,000	0,110	0,231
4.26 a	0,440	0,110	0,486
4.27 a	0,139	1,000	0,292
4.28 a	0,226	1,000	0,233
4.29 a	0,226	1,000	0,233
4.30 a	0,072	0,381	0,571
4.31 a	0,448	0,366	0,257
4.32 a	0,110	0,110	0,779
4.33 a	1,000	0,110	0,231
4.34 a	0,199	0,234	0,930
4.35 a	0,839	0,412	0,639
4.36 a	0,440	0,110	0,486
4.37 a	0,110	0,110	0,779
4.38 a	1,000	0,110	0,376
4.39 a	0,440	0,110	0,486
4.40 a	0,436	0,260	0,125
4.41 a	0,785	0,722	0,724
4.42 a	0,645	0,366	0,409
4.43 a	1,000	0,536	0,374
4.44 a	0,637	0,381	0,486
4.45 a	1,000	0,381	0,452
4.46 a	0,110	0,110	0,478
4.47 a	1,000	0,196	0,653
4.48 a	0,110	0,110	0,779
4.49 a	0,110	0,110	0,879
4.50 a	0,246	0,381	0,779
4.51 a	0,392	0,506	0,277
4.52 a	0,088	0,366	0,083
4.53 a	0,716	0,792	0,584
4.54 a	1,000	0,470	0,433

* Não foram apresentadas diferenças significantes entre os grupos.

ANEXO C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

Prezado(a) Senhor(a),

Segue em anexo questionário da pesquisa **Definição de Fatores de Sucesso das Redes de Empresas do RS**. Este questionário é a fonte principal de coleta de informações para a conclusão da dissertação de mestrado acadêmico da pesquisadora pela Universidade Federal do Rio Grande Do Sul/ Programa de Pós-Graduação em Administração/ Área de Gestão da Tecnologia e da Produção/ Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica, possuindo **exclusivamente** fins acadêmicos.

Objetivo:

O objetivo deste trabalho é estudar as práticas de gestão das redes de empresas (redes de cooperação) do Rio Grande do Sul, identificando, principalmente, os comportamentos que influenciam no sucesso e sobrevivência das redes e de seus associados. Como resultado desta pesquisa, espera-se definir uma orientação para os administradores e os envolvidos na administração das redes, **aumentando as possibilidades de sobrevivência** das mesmas e, certamente, das empresas a elas associadas.

Acesso aos Resultados:

Os resultados serão tabulados ao término desta pesquisa (prevista para (dia) de (mês)), sendo enviados por e-mail ou por correspondência com análise prévia das informações no final de (mês).

Orientações Gerais:

- As questões desta pesquisa são objetivas, tornando este questionário de rápida e fácil resolução. Testes do mesmo questionário apontaram para um tempo de 20 minutos para resolução.
- Dê maior ênfase de atenção às orientações iniciais de cada questão.
- Esta pesquisa possui caráter confidencial. Os respondentes desta pesquisa não serão identificados sob qualquer hipótese.
- Responda às questões rapidamente, considerando sempre a sua primeira impressão.
- Não troque idéias sobre respostas com seus colegas, sendo as visões individuais importantes para a análise final.
- Caso prefira responder ao questionário via internet, acesse o seguinte endereço: http://eurekaserveur.ea.ufrgs.br:3610/llagemann/responsabilidade/definicao_de_fatores_de_sucesso/questionario.htm
- Dúvidas quanto à escala de 1 a 5 utilizada nas questões (ex.: Pouco Importante – Muito Importante; Muito Insatisfeito– Muito Satisfeito), consulte o quadro anexado na última folha.
- Atente ao prazo máximo de envio das respostas ((dia) de (mês)) para que não percamos a sua contribuição.

Em caso de dúvidas, por gentileza, não hesite em se comunicar, enviando e-mail para llagemann@adm.ufrgs.br ou telefonando para (51) 561-2714.

Desde já agradeço sua preciosa colaboração, atenciosamente,

_____

Letícia Lagemann
Mestranda PPGA-EA-UFRGS

ANEXO D – INSTRUÇÕES (QUADRO DE ESCALAS)

Anexo: Quadro de Escalas

Importância				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Média importância	Importante	Muito Importante

Satisfação				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

ANEXO E – CARTA ENVIADA – 2º *FOLLOW-UP*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

Prezado(a) Senhor(a),

O prazo para responder à pesquisa **Definição de Fatores de Sucesso das Redes de Empresas do RS** foi prorrogado para o dia (dia/mês).

Sabemos da grande quantidade de pesquisas que estão sendo feitas atualmente, exigindo seu tempo que já é curto. Porém, enfatizamos a necessidade dessas pesquisas iniciais, pois as mesmas podem levantar as principais necessidades das redes, que exigirão novas pesquisas que serão feitas individualmente e com maior profundidade, trazendo, então, maior retorno às redes. Dentre estas pesquisas, podemos citar: estrutura da administração, contratos mais completos, controles contábeis, alteração do modelo utilizado pelo governo, entre outras.

Os alunos de mestrado e doutorado que estão realizando estas pesquisas já ensinam ou ensinarão nas universidades e faculdades espalhadas pelo nosso estado, sendo que muitos desses futuros professores continuarão suas pesquisas na área de colaboração entre empresas. As informações coletadas serão repassadas, formando maior conhecimento sobre as redes e levando à maior eficiência na administração das mesmas.

Desde já, coloco-me à disposição para apresentar os resultados da pesquisa pessoalmente, o que poderá ser feito a partir de março/ 2004. Informo, também, que uma palestra para apresentação dos resultados já foi combinada com o presidente da Federação de Redes do RS, cuja data lhes será informada nos próximos meses.

Sua participação é muito importante, pois, sem a mesma, perderemos informações valiosas. Caso não tenha conseguido que todos os questionários solicitados sejam preenchidos, envie-nos aqueles que o foram, mesmo que seja apenas um.

Cordiais saudações,

Letícia Lagemann
Mestranda PPGA-EA-UFRGS
Fone: (51) 561-2714
E-mail: lelagem@ig.com.br

ANEXO F – DIFERENÇAS ENTRE MÉDIAS CONFORME RELAÇÃO DO RESPONDENTE COM A REDE - INDICADORES

Diferenças entre médias conforme relação do respondente com a rede (Presidentes, Diretoria e Associados)

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.1a	0,320	Aumento de lucro	Presidente	Diretoria	0,60	0,134
			Presidente	Associado	0,28	0,481
			Diretoria	Associado	-0,33	0,405
2.2a	0,916	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	Presidente	Diretoria	0,21	0,682
			Presidente	Associado	0,14	0,785
			Diretoria	Associado	-0,07	0,891
2.3a	0,805	Aumento do número de associados	Presidente	Diretoria	0,29	0,531
			Presidente	Associado	0,21	0,638
			Diretoria	Associado	-0,07	0,877
2.4a	0,181	Aumento na satisfação dos clientes	Presidente	Diretoria	0,59	0,069
			Presidente	Associado	0,36	0,248
			Diretoria	Associado	-0,23	0,460
2.5a	0,846	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	Presidente	Diretoria	-0,13	0,660
			Presidente	Associado	0,03	0,922
			Diretoria	Associado	0,16	0,587
2.6a	0,826	Aumento na variedade de produtos ofertados	Presidente	Diretoria	0,13	0,770
			Presidente	Associado	-0,13	0,758
			Diretoria	Associado	-0,26	0,539
2.7a	0,921	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	Presidente	Diretoria	0,13	0,702
			Presidente	Associado	0,10	0,767
			Diretoria	Associado	-0,03	0,936
2.8a	0,680	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	Presidente	Diretoria	0,37	0,456
			Presidente	Associado	-0,01	0,979
			Diretoria	Associado	-0,38	0,435
2.9a	0,315	Melhores condições de negociação com fornecedores	Presidente	Diretoria	0,30	0,197
			Presidente	Associado	0,30	0,182
			Diretoria	Associado	0,00	1,000
2.10a	0,558	Fortalecimento da marca da rede	Presidente	Diretoria	-0,04	0,876
			Presidente	Associado	0,22	0,398
			Diretoria	Associado	0,27	0,324
2.11a	0,779	Maior capacitação gerencial dos associados	Presidente	Diretoria	0,18	0,483
			Presidente	Associado	0,10	0,693
			Diretoria	Associado	-0,08	0,745
2.12a	0,837	Aumento do volume de compras através da rede	Presidente	Diretoria	0,01	0,978
			Presidente	Associado	-0,17	0,623
			Diretoria	Associado	-0,18	0,598
2.13a	0,014 (*)	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	Presidente	Diretoria	0,75	0,028 (*)
			Presidente	Associado	-0,18	0,559
			Diretoria	Associado	-0,93	0,005 (*)
2.14a	0,182	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	Presidente	Diretoria	0,41	0,254
			Presidente	Associado	-0,25	0,493
			Diretoria	Associado	-0,66	0,070
2.15a	0,241	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	Presidente	Diretoria	0,65	0,106
			Presidente	Associado	0,21	0,602
			Diretoria	Associado	-0,44	0,248

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.16a	0,387	Aumento da produtividade	Presidente	Diretoria	0,40	0,267
			Presidente	Associado	-0,04	0,920
			Diretoria	Associado	-0,44	0,210
2.17a	0,468	Maior facilidade de acesso a tecnologias	Presidente	Diretoria	0,28	0,395
			Presidente	Associado	-0,11	0,729
			Diretoria	Associado	-0,39	0,231
2.18a	0,522	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	Presidente	Diretoria	0,20	0,549
			Presidente	Associado	-0,17	0,588
			Diretoria	Associado	-0,37	0,257
2.1b	0,143	Aumento de lucro	Presidente	Diretoria	0,71	0,056
			Presidente	Associado	0,20	0,579
			Diretoria	Associado	-0,51	0,165
2.2b	0,569	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	Presidente	Diretoria	0,01	0,987
			Presidente	Associado	-0,38	0,358
			Diretoria	Associado	-0,39	0,370
2.3b	0,929	Aumento do número de associados	Presidente	Diretoria	-0,17	0,705
			Presidente	Associado	-0,10	0,825
			Diretoria	Associado	0,07	0,877
2.4b	0,309	Aumento na satisfação dos clientes	Presidente	Diretoria	0,14	0,698
			Presidente	Associado	-0,40	0,265
			Diretoria	Associado	-0,54	0,147
2.5b	0,809	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	Presidente	Diretoria	-0,04	0,924
			Presidente	Associado	0,20	0,610
			Diretoria	Associado	0,24	0,551
2.6b	0,709	Aumento na variedade de produtos ofertados	Presidente	Diretoria	0,27	0,440
			Presidente	Associado	0,20	0,555
			Diretoria	Associado	-0,07	0,834
2.7b	0,604	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	Presidente	Diretoria	0,47	0,320
			Presidente	Associado	0,25	0,589
			Diretoria	Associado	-0,21	0,652
2.8b	0,705	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	Presidente	Diretoria	-0,20	0,620
			Presidente	Associado	-0,33	0,409
			Diretoria	Associado	-0,13	0,741
2.9b	0,494	Melhores condições de negociação com fornecedores	Presidente	Diretoria	0,47	0,305
			Presidente	Associado	0,47	0,305
			Diretoria	Associado	0,00	1,000
2.10b	0,672	Fortalecimento da marca da rede	Presidente	Diretoria	0,40	0,384
			Presidente	Associado	0,27	0,561
			Diretoria	Associado	-0,13	0,771
2.11b	0,929	Maior capacitação gerencial dos associados	Presidente	Diretoria	-0,07	0,877
			Presidente	Associado	-0,17	0,704
			Diretoria	Associado	-0,10	0,820
2.12b	0,051	Aumento do volume de compras através da rede	Presidente	Diretoria	1,04	0,019 (*)
			Presidente	Associado	0,26	0,549
			Diretoria	Associado	-0,79	0,077
2.13b	0,654	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	Presidente	Diretoria	0,24	0,565
			Presidente	Associado	-0,13	0,739
			Diretoria	Associado	-0,37	0,364

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.14b	0,854	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	Presidente	Diretoria	0,36	0,304
			Presidente	Associado	0,20	0,575
			Diretoria	Associado	-0,17	0,627
2.15b	0,330	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	Presidente	Diretoria	0,26	0,568
			Presidente	Associado	-0,40	0,386
			Diretoria	Associado	-0,66	0,141
2.16b	0,041 (*)	Aumento da produtividade	Presidente	Diretoria	0,75	0,061
			Presidente	Associado	-0,21	0,580
			Diretoria	Associado	-0,96	0,016 (*)
2.17b	0,376	Maior facilidade de acesso a tecnologias	Presidente	Diretoria	0,58	0,199
			Presidente	Associado	0,07	0,870
			Diretoria	Associado	-0,51	0,259
2.18b	0,606	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	Presidente	Diretoria	0,33	0,357
			Presidente	Associado	0,27	0,437
			Diretoria	Associado	-0,06	0,862

(*) Significante a 0,05.

ANEXO G – DIFERENÇAS ENTRE MÉDIAS CONFORME NÚMERO DE ASSOCIADOS DA REDE - INDICADORES

Diferenças entre médias conforme número de associados (Até 10, 11 a 25 e 26 a 50 associados)

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Nº assoc. (1)	Nº assoc. (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.1a	0,219	Aumento de lucro dos associados	Até 10	11 a 25	-0,69	0,076
			Até 10	26 a 50	-0,79	0,130
			11 a 25	26 a 50	-0,11	0,812
2.2a	0,801	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	Até 10	11 a 25	0,36	0,485
			Até 10	26 a 50	-0,06	0,933
			11 a 25	26 a 50	-0,42	0,479
2.3a	0,223	Aumento do número de associados	Até 10	11 a 25	0,04	0,934
			Até 10	26 a 50	-0,90	0,130
			11 a 25	26 a 50	-0,94	0,063
2.4a	0,401	Aumento na satisfação dos clientes	Até 10	11 a 25	-0,26	0,412
			Até 10	26 a 50	-0,66	0,131
			11 a 25	26 a 50	-0,39	0,289
2.5a	0,315	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	Até 10	11 a 25	0,23	0,426
			Até 10	26 a 50	0,73	0,065
			11 a 25	26 a 50	0,50	0,144
2.6a	0,073	Aumento na variedade de produtos ofertados	Até 10	11 a 25	0,91	0,038 (*)
			Até 10	26 a 50	-0,02	0,977
			11 a 25	26 a 50	-0,93	0,054
2.7a	0,046 (*)	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	Até 10	11 a 25	-0,71	0,025 (*)
			Até 10	26 a 50	-1,09	0,011 (*)
			11 a 25	26 a 50	-0,38	0,290
2.8a	0,377	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	Até 10	11 a 25	-0,79	0,106
			Até 10	26 a 50	-0,33	0,612
			11 a 25	26 a 50	0,46	0,404
2.9a	0,131	Melhores condições de negociação com fornecedores	Até 10	11 a 25	-0,34	0,121
			Até 10	26 a 50	-0,70	0,020 (*)
			11 a 25	26 a 50	-0,36	0,158
2.10a	0,038 (*)	Fortalecimento da marca da rede	Até 10	11 a 25	-0,61	0,020 (*)
			Até 10	26 a 50	-0,86	0,014 (*)
			11 a 25	26 a 50	-0,25	0,391
2.11a	0,505	Maior capacitação gerencial dos associados	Até 10	11 a 25	-0,37	0,133
			Até 10	26 a 50	-0,23	0,485
			11 a 25	26 a 50	0,14	0,610
2.12a	0,109	Aumento do volume de compras através da rede	Até 10	11 a 25	-0,45	0,161
			Até 10	26 a 50	-1,11	0,018 (*)
			11 a 25	26 a 50	-0,65	0,109
2.13a	0,862	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	Até 10	11 a 25	-0,01	0,971
			Até 10	26 a 50	0,33	0,510
			11 a 25	26 a 50	0,35	0,435
2.14a	0,947	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	Até 10	11 a 25	-0,11	0,790
			Até 10	26 a 50	-0,26	0,640
			11 a 25	26 a 50	-0,15	0,745
2.15a	0,379	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	Até 10	11 a 25	-0,50	0,191
			Até 10	26 a 50	0,18	0,744
			11 a 25	26 a 50	0,68	0,161

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.16ª	0,113	Aumento da produtividade	Até 10	11 a 25	-0,28	0,382
			Até 10	26 a 50	0,75	0,143
			11 a 25	26 a 50	1,03	0,030 (*)
2.17a	0,079	Maior facilidade de acesso a tecnologias	Até 10	11 a 25	-0,46	0,131
			Até 10	26 a 50	0,50	0,259
			11 a 25	26 a 50	0,96	0,018 (*)
2.18a	0,483	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	Até 10	11 a 25	-0,41	0,195
			Até 10	26 a 50	-0,59	0,193
			11 a 25	26 a 50	-0,18	0,654
2.1b	0,518	Aumento de lucro	Até 10	11 a 25	0,46	0,225
			Até 10	26 a 50	0,00	1,000
			11 a 25	26 a 50	-0,46	0,319
2.2b	0,017 (*)	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	Até 10	11 a 25	0,84	0,027 (*)
			Até 10	26 a 50	1,10	0,061
			11 a 25	26 a 50	0,26	0,619
2.3b	0,058	Aumento do número de associados	Até 10	11 a 25	-0,38	0,357
			Até 10	26 a 50	-0,57	0,327
			11 a 25	26 a 50	-0,19	0,713
2.4b	0,603	Aumento na satisfação dos clientes	Até 10	11 a 25	0,04	0,918
			Até 10	26 a 50	-0,22	0,676
			11 a 25	26 a 50	-0,26	0,564
2.5b	0,381	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	Até 10	11 a 25	0,44	0,261
			Até 10	26 a 50	0,30	0,584
			11 a 25	26 a 50	-0,14	0,765
2.6b	0,425	Aumento na variedade de produtos ofertados	Até 10	11 a 25	0,13	0,727
			Até 10	26 a 50	0,42	0,381
			11 a 25	26 a 50	0,29	0,467
2.7b	0,276	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	Até 10	11 a 25	0,40	0,390
			Até 10	26 a 50	-0,27	0,680
			11 a 25	26 a 50	-0,67	0,241
2.8b	0,107	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	Até 10	11 a 25	-0,81	0,040 (*)
			Até 10	26 a 50	-0,42	0,438
			11 a 25	26 a 50	0,38	0,433
2.9b	0,059	Melhores condições de negociação com fornecedores	Até 10	11 a 25	0,96	0,027 (*)
			Até 10	26 a 50	0,48	0,422
			11 a 25	26 a 50	-0,48	0,374
2.10b	0,132	Fortalecimento da marca da rede	Até 10	11 a 25	0,81	0,079
			Até 10	26 a 50	0,70	0,272
			11 a 25	26 a 50	-0,11	0,846
2.11b	0,760	Maior capacitação gerencial dos associados	Até 10	11 a 25	0,25	0,559
			Até 10	26 a 50	-0,29	0,634
			11 a 25	26 a 50	-0,54	0,320
2.12b	0,035 (*)	Aumento do volume de compras através da rede	Até 10	11 a 25	0,91	0,035 (*)
			Até 10	26 a 50	-0,17	0,775
			11 a 25	26 a 50	-1,07	0,040 (*)
2.13b	0,765	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	Até 10	11 a 25	0,22	0,565
			Até 10	26 a 50	0,30	0,592
			11 a 25	26 a 50	0,08	0,873

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Nº assoc. (1)	Nº assoc. (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.14b	0,464	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	Até 10	11 a 25	0,20	0,582
			Até 10	26 a 50	0,29	0,586
			11 a 25	26 a 50	0,09	0,848
2.15b	0,626	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	Até 10	11 a 25	0,30	0,504
			Até 10	26 a 50	0,75	0,271
			11 a 25	26 a 50	0,45	0,451
2.16b	0,452	Aumento da produtividade	Até 10	11 a 25	0,52	0,187
			Até 10	26 a 50	0,44	0,510
			11 a 25	26 a 50	-0,08	0,897
2.17b	0,715	Maior facilidade de acesso a tecnologias	Até 10	11 a 25	0,27	0,527
			Até 10	26 a 50	0,45	0,557
			11 a 25	26 a 50	0,19	0,798
2.18b	0,876	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	Até 10	11 a 25	-0,18	0,609
			Até 10	26 a 50	-0,30	0,564
			11 a 25	26 a 50	-0,12	0,792

(*) Significante a 0,05.

ANEXO H – DIFERENÇAS ENTRE MÉDIAS CONFORME ANO DE FUNDAÇÃO DA REDE - INDICADORES

Diferenças entre médias conforme ano de formação da rede

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.1a	0,420	Aumento de lucro	2002	2001	-0,14	0,692
			2002	97 a 2000	-0,56	0,190
			2001	97 a 2000	-0,41	0,373
2.2a	0,551	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	2002	2001	-0,49	0,314
			2002	97 a 2000	-0,36	0,491
			2001	97 a 2000	0,13	0,827
2.3a	0,022 (*)	Aumento do número de associados	2002	2001	-0,96	0,018 (*)
			2002	97 a 2000	0,29	0,500
			2001	97 a 2000	1,25	0,013 (*)
2.4a	0,510	Aumento na satisfação dos clientes	2002	2001	-0,23	0,439
			2002	97 a 2000	0,19	0,566
			2001	97 a 2000	0,42	0,259
2.5a	0,229	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	2002	2001	0,21	0,427
			2002	97 a 2000	0,53	0,092
			2001	97 a 2000	0,32	0,352
2.6a	0,006 (*)	Aumento na variedade de produtos ofertados	2002	2001	-1,16	0,002 (*)
			2002	97 a 2000	-0,87	0,038 (*)
			2001	97 a 2000	0,28	0,537
2.7a	0,329	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	2002	2001	-0,32	0,307
			2002	97 a 2000	-0,49	0,179
			2001	97 a 2000	-0,16	0,683
2.8a	0,074	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	2002	2001	-0,47	0,271
			2002	97 a 2000	0,79	0,109
			2001	97 a 2000	1,26	0,024 (*)
2.9a	0,665	Melhores condições de negociação com fornecedores	2002	2001	-0,06	0,794
			2002	97 a 2000	-0,22	0,369
			2001	97 a 2000	-0,16	0,547
2.10a	0,647	Fortalecimento da marca da rede	2002	2001	-0,18	0,484
			2002	97 a 2000	-0,23	0,427
			2001	97 a 2000	-0,05	0,871
2.11a	0,771	Maior capacitação gerencial dos associados	2002	2001	0,06	0,798
			2002	97 a 2000	0,19	0,474
			2001	97 a 2000	0,13	0,659
2.12a	0,508	Aumento do volume de compras através da rede	2002	2001	0,35	0,260
			2002	97 a 2000	0,03	0,937
			2001	97 a 2000	-0,32	0,436
2.13a	0,880	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	2002	2001	-0,14	0,681
			2002	97 a 2000	-0,15	0,691
			2001	97 a 2000	-0,01	0,978
2.14a	0,296	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	2002	2001	-0,39	0,274
			2002	97 a 2000	-0,51	0,163
			2001	97 a 2000	-0,11	0,791
2.15a	0,497	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	2002	2001	0,44	0,251
			2002	97 a 2000	0,24	0,545
			2001	97 a 2000	-0,20	0,659

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.16a	0,332	Aumento da produtividade	2002	2001	0,22	0,504
			2002	97 a 2000	0,55	0,143
			2001	97 a 2000	0,33	0,412
2.17a	0,804	Maior facilidade de acesso a tecnologias	2002	2001	0,14	0,644
			2002	97 a 2000	0,19	0,561
			2001	97 a 2000	0,05	0,895
2.18a	0,271	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	2002	2001	0,12	0,679
			2002	97 a 2000	-0,47	0,172
			2001	97 a 2000	-0,59	0,123
2.1b	0,147	Aumento de lucro	2002	2001	-0,69	0,053
			2002	97 a 2000	-0,30	0,440
			2001	97 a 2000	0,39	0,374
2.2b	0,144	Reconhecimento na mídia (jornais, TV, revistas, congressos, etc.).	2002	2001	-0,77	0,058
			2002	97 a 2000	-0,04	0,922
			2001	97 a 2000	0,73	0,143
2.3b	0,454	Aumento do número de associados	2002	2001	0,42	0,318
			2002	97 a 2000	-0,19	0,672
			2001	97 a 2000	-0,61	0,241
2.4b	0,929	Aumento na satisfação dos clientes	2002	2001	-0,13	0,725
			2002	97 a 2000	0,01	0,972
			2001	97 a 2000	0,14	0,754
2.5b	0,402	Maior facilidade de acesso aos fornecedores	2002	2001	0,47	0,206
			2002	97 a 2000	-0,03	0,948
			2001	97 a 2000	-0,50	0,286
2.6b	0,080	Aumento na variedade de produtos ofertados	2002	2001	0,57	0,076
			2002	97 a 2000	-0,25	0,457
			2001	97 a 2000	-0,82	0,034 (*)
2.7b	0,100	Ganho de competitividade frente aos concorrentes que não fazem parte da rede	2002	2001	-0,29	0,498
			2002	97 a 2000	-1,04	0,033 (*)
			2001	97 a 2000	-0,75	0,166
2.8b	0,165	Maior facilidade de acesso a linhas de crédito	2002	2001	0,21	0,574
			2002	97 a 2000	-0,67	0,117
			2001	97 a 2000	-0,88	0,067
2.9b	0,434	Melhores condições de negociação com fornecedores	2002	2001	-0,19	0,654
			2002	97 a 2000	-0,63	0,199
			2001	97 a 2000	-0,44	0,421
2.10b	0,252	Fortalecimento da marca da rede	2002	2001	-0,57	0,184
			2002	97 a 2000	0,26	0,587
			2001	97 a 2000	0,84	0,125
2.11b	0,369	Maior capacitação gerencial dos associados	2002	2001	-0,21	0,595
			2002	97 a 2000	-0,64	0,162
			2001	97 a 2000	-0,43	0,395
2.12b	1,000	Aumento do volume de compras através da rede	2002	2001	0,00	1,000
			2002	97 a 2000	0,00	1,000
			2001	97 a 2000	0,00	1,000
2.13b	0,821	Diminuição de custos de produção ou mercadorias ou da matéria-prima	2002	2001	0,00	0,991
			2002	97 a 2000	-0,24	0,557
			2001	97 a 2000	-0,24	0,596

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Indicadores (a=importância; b=satisfação)	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
2.14b	0,507	Diminuição do estoque de produtos prontos ou matéria-prima ou mercadorias	2002	2001	0,01	0,970
			2002	97 a 2000	0,37	0,266
			2001	97 a 2000	0,36	0,370
2.15b	0,737	Melhoria de qualidade dos produtos ou matéria-prima	2002	2001	-0,36	0,439
			2002	97 a 2000	-0,08	0,857
			2001	97 a 2000	0,28	0,606
2.16b	0,439	Aumento da produtividade	2002	2001	-0,50	0,206
			2002	97 a 2000	-0,23	0,594
			2001	97 a 2000	0,27	0,566
2.17b	0,067	Maior facilidade de acesso a tecnologias	2002	2001	-0,95	0,022 (*)
			2002	97 a 2000	-0,42	0,356
			2001	97 a 2000	0,53	0,299
2.18b	0,203	Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados	2002	2001	-0,57	0,084
			2002	97 a 2000	-0,04	0,919
			2001	97 a 2000	0,54	0,189

(*) Significante a 0,05.

ANEXO I – DIFERENÇAS ENTRE MÉDIAS CONFORME RELAÇÃO DO RESPONDENTE COM A REDE - FATORES

Diferenças entre médias conforme relação com a rede (Presidentes, Diretoria e Associados)

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.1a	0,342	Os associados devem confiar uns nos outros	Presidente	Diretoria	0,16	0,539
			Presidente	Associado	0,36	0,147
			Diretoria	Associado	0,21	0,415
4.2a	0,300	Os associados devem confiar na diretoria da rede	Presidente	Diretoria	0,00	1,000
			Presidente	Associado	0,23	0,182
			Diretoria	Associado	0,23	0,182
4.3a	0,466	Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	Presidente	Diretoria	-0,33	0,311
			Presidente	Associado	0,03	0,928
			Diretoria	Associado	0,36	0,263
4.4a	0,016 (*)	Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	Presidente	Diretoria	-0,07	0,719
			Presidente	Associado	0,43	0,021 (*)
			Diretoria	Associado	0,50	0,008 (*)
4.5a	0,174	Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	Presidente	Diretoria	0,13	0,505
			Presidente	Associado	0,37	0,067
			Diretoria	Associado	0,23	0,238
4.6a	0,799	Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	Presidente	Diretoria	0,31	0,524
			Presidente	Associado	0,23	0,625
			Diretoria	Associado	-0,08	0,866
4.7a	0,626	Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	Presidente	Diretoria	-0,04	0,906
			Presidente	Associado	0,24	0,452
			Diretoria	Associado	0,28	0,376
4.8a	0,423	A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	Presidente	Diretoria	-0,07	0,863
			Presidente	Associado	0,40	0,302
			Diretoria	Associado	0,46	0,229
4.9a	0,122	A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	Presidente	Diretoria	-0,11	0,804
			Presidente	Associado	0,73	0,097
			Diretoria	Associado	0,84	0,062
4.10a	0,502	Todos os associados devem possuir acesso à Internet	Presidente	Diretoria	0,26	0,443
			Presidente	Associado	-0,13	0,690
			Diretoria	Associado	-0,40	0,250
4.11a	0,554	A rede deve possuir um site na Internet	Presidente	Diretoria	0,30	0,326
			Presidente	Associado	0,27	0,377
			Diretoria	Associado	-0,02	0,946
4.12a	0,411	A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras)	Presidente	Diretoria	0,47	0,186
			Presidente	Associado	0,20	0,568
			Diretoria	Associado	-0,27	0,447
4.13a	0,690	Os associados devem possuir experiência em cooperação	Presidente	Diretoria	0,20	0,700
			Presidente	Associado	-0,25	0,632
			Diretoria	Associado	-0,45	0,393
4.14a	0,609	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	Presidente	Diretoria	-0,07	0,869
			Presidente	Associado	-0,39	0,351
			Diretoria	Associado	-0,32	0,440
4.15a	0,295	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	Presidente	Diretoria	-0,47	0,259
			Presidente	Associado	-0,64	0,137
			Diretoria	Associado	-0,17	0,682

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.16a	0,160	Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	Presidente	Diretoria	-0,84	0,074
			Presidente	Associado	-0,14	0,759
			Diretoria	Associado	0,71	0,128
4.17a	0,113	Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	Presidente	Diretoria	-1,08	0,038 (*)
			Presidente	Associado	-0,55	0,263
			Diretoria	Associado	0,53	0,295
4.18a	0,583	Os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	Presidente	Diretoria	-0,53	0,301
			Presidente	Associado	-0,27	0,604
			Diretoria	Associado	0,27	0,604
4.19a	0,746	O atendimento ao cliente deve ser padronizado	Presidente	Diretoria	-0,33	0,473
			Presidente	Associado	-0,06	0,895
			Diretoria	Associado	0,27	0,565
4.20a	0,984	Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	Presidente	Diretoria	-0,07	0,858
			Presidente	Associado	-0,02	0,950
			Diretoria	Associado	0,04	0,910
4.21a	0,025 (*)	A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	Presidente	Diretoria	0,43	0,081
			Presidente	Associado	0,67	0,008 (*)
			Diretoria	Associado	0,23	0,340
4.22a	0,487	A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	Presidente	Diretoria	-0,20	0,623
			Presidente	Associado	-0,50	0,235
			Diretoria	Associado	-0,30	0,476
4.23a	0,163	A sede da rede deve possuir espaço para negociações	Presidente	Diretoria	0,60	0,060
			Presidente	Associado	0,22	0,458
			Diretoria	Associado	-0,38	0,227
4.24a	0,603	Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	Presidente	Diretoria	-0,16	0,642
			Presidente	Associado	-0,33	0,317
			Diretoria	Associado	-0,18	0,602
4.25a	0,001 (*)	Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	Presidente	Diretoria	0,00	1,000
			Presidente	Associado	0,38	0,001 (*)
			Diretoria	Associado	0,38	0,001 (*)
4.26a	0,022 (*)	A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	Presidente	Diretoria	-0,13	0,326
			Presidente	Associado	0,24	0,070
			Diretoria	Associado	0,38	0,007 (*)
4.27a	0,798	Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	Presidente	Diretoria	0,29	0,521
			Presidente	Associado	0,07	0,881
			Diretoria	Associado	-0,22	0,621
4.28a	0,266	Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	Presidente	Diretoria	-0,19	0,390
			Presidente	Associado	0,16	0,436
			Diretoria	Associado	0,35	0,106
4.29a	0,286	A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	Presidente	Diretoria	-0,20	0,344
			Presidente	Associado	0,13	0,527
			Diretoria	Associado	0,33	0,118
4.30a	0,020 (*)	Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	Presidente	Diretoria	0,13	0,562
			Presidente	Associado	0,62	0,008 (*)
			Diretoria	Associado	0,49	0,035 (*)
4.31a	0,673	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	Presidente	Diretoria	0,21	0,647
			Presidente	Associado	0,40	0,376
			Diretoria	Associado	0,19	0,679

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.32a	0,938	Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	Presidente	Diretoria	-0,07	0,825
			Presidente	Associado	0,04	0,899
			Diretoria	Associado	0,10	0,725
4.33a	0,956	Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	Presidente	Diretoria	-0,05	0,869
			Presidente	Associado	-0,08	0,766
			Diretoria	Associado	-0,04	0,900
4.34a	0,566	A rede deve possuir controle de performance de seus participantes	Presidente	Diretoria	-0,33	0,500
			Presidente	Associado	0,18	0,712
			Diretoria	Associado	0,51	0,294
4.35a	0,306	Deve-se possuir controle da performance geral da rede	Presidente	Diretoria	-0,10	0,769
			Presidente	Associado	0,40	0,244
			Diretoria	Associado	0,51	0,152
4.36a	0,014 (*)	A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	Presidente	Diretoria	0,14	0,292
			Presidente	Associado	0,40	0,004 (*)
			Diretoria	Associado	0,26	0,062
4.37a	0,961	O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	Presidente	Diretoria	0,07	0,807
			Presidente	Associado	0,00	1,000
			Diretoria	Associado	-0,07	0,807
4.38a	0,127	O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	Presidente	Diretoria	0,33	0,179
			Presidente	Associado	0,49	0,047 (*)
			Diretoria	Associado	0,16	0,513
4.39a	0,904	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	Presidente	Diretoria	0,13	0,699
			Presidente	Associado	0,00	1,000
			Diretoria	Associado	-0,13	0,699
4.40a	0,259	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem com má-fé	Presidente	Diretoria	0,20	0,298
			Presidente	Associado	0,31	0,106
			Diretoria	Associado	0,11	0,565
4.41a	0,536	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	Presidente	Diretoria	-0,40	0,468
			Presidente	Associado	0,20	0,718
			Diretoria	Associado	0,60	0,274
4.42a	0,598	A rede deve ser a única do seu ramo no estado	Presidente	Diretoria	0,24	0,617
			Presidente	Associado	0,48	0,314
			Diretoria	Associado	0,23	0,627
4.43a	0,165	A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fomecedores de produtos agrícolas)	Presidente	Diretoria	0,57	0,180
			Presidente	Associado	-0,21	0,611
			Diretoria	Associado	-0,79	0,068
4.44a	0,080	Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	Presidente	Diretoria	0,33	0,467
			Presidente	Associado	1,01	0,029 (*)
			Diretoria	Associado	0,68	0,136
4.45a	0,064	Os associados devem trocar informações entre si	Presidente	Diretoria	0,27	0,065
			Presidente	Associado	0,31	0,029 (*)
			Diretoria	Associado	0,05	0,742
4.46a	0,707	Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	Presidente	Diretoria	0,07	0,752
			Presidente	Associado	0,17	0,413
			Diretoria	Associado	0,10	0,617

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Relação rede (1)	Relação rede (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.47a	0,455	Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	Presidente	Diretoria	0,20	0,553
			Presidente	Associado	0,42	0,212
			Diretoria	Associado	0,22	0,514
4.48a	0,288	Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	Presidente	Diretoria	-0,60	0,145
			Presidente	Associado	-0,50	0,212
			Diretoria	Associado	0,10	0,811
4.49a	0,159	O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	Presidente	Diretoria	0,22	0,271
			Presidente	Associado	0,37	0,058
			Diretoria	Associado	0,15	0,437
4.50a	0,290	A rede deve possuir um contrato	Presidente	Diretoria	0,12	0,531
			Presidente	Associado	0,30	0,123
			Diretoria	Associado	0,18	0,313
4.51a	0,606	A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	Presidente	Diretoria	0,18	0,430
			Presidente	Associado	-0,03	0,892
			Diretoria	Associado	-0,21	0,351
4.52a	0,070	O associado deve fazer parte de apenas uma rede	Presidente	Diretoria	-0,33	0,525
			Presidente	Associado	0,87	0,103
			Diretoria	Associado	1,20	0,026 (*)
4.53a	0,785	O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	Presidente	Diretoria	0,12	0,802
			Presidente	Associado	0,33	0,494
			Diretoria	Associado	0,21	0,672
4.54a	0,149	A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	Presidente	Diretoria	0,69	0,148
			Presidente	Associado	0,87	0,065
			Diretoria	Associado	0,18	0,699
4.55a	0,662	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	Presidente	Diretoria	0,08	0,879
			Presidente	Associado	0,40	0,402
			Diretoria	Associado	0,33	0,497

(*) Significante a 0,05.

ANEXO J – DIFERENÇAS ENTRE MÉDIAS CONFORME NÚMERO DE ASSOCIADOS DA REDE - FATORES

Diferenças entre médias conforme número de associados da rede

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Nº assoc. (1)	Nº assoc. (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.1a	0,025 (*)	Os associados devem confiar uns nos outros	Até 10	11 a 25	-0,32	0,169
			Até 10	26 a 50	0,07	0,817
			11 a 25	26 a 50	0,39	0,143
4.2a	0,911	Os associados devem confiar na diretoria da rede	Até 10	11 a 25	0,08	0,626
			Até 10	26 a 50	0,01	0,956
			11 a 25	26 a 50	-0,07	0,728
4.3a	0,568	Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	Até 10	11 a 25	-0,04	0,891
			Até 10	26 a 50	0,35	0,406
			11 a 25	26 a 50	0,39	0,288
4.4a	0,383	Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	Até 10	11 a 25	0,21	0,269
			Até 10	26 a 50	0,43	0,106
			11 a 25	26 a 50	0,21	0,351
4.5a	0,852	Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	Até 10	11 a 25	0,14	0,482
			Até 10	26 a 50	0,10	0,700
			11 a 25	26 a 50	-0,04	0,879
4.6a	0,347	Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	Até 10	11 a 25	0,13	0,785
			Até 10	26 a 50	0,84	0,186
			11 a 25	26 a 50	0,71	0,191
4.7a	0,810	Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	Até 10	11 a 25	0,29	0,360
			Até 10	26 a 50	0,26	0,537
			11 a 25	26 a 50	-0,03	0,943
4.8a	0,589	A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	Até 10	11 a 25	0,33	0,394
			Até 10	26 a 50	-0,21	0,690
			11 a 25	26 a 50	-0,54	0,243
4.9a	0,972	A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	Até 10	11 a 25	-0,07	0,879
			Até 10	26 a 50	0,16	0,799
			11 a 25	26 a 50	0,23	0,668
4.10a	0,030 (*)	Todos os associados devem possuir acesso à Internet	Até 10	11 a 25	-0,10	0,751
			Até 10	26 a 50	-0,80	0,053
			11 a 25	26 a 50	-0,70	0,048 (*)
4.11a	0,324	A rede deve possuir um site na Internet	Até 10	11 a 25	0,20	0,491
			Até 10	26 a 50	-0,21	0,584
			11 a 25	26 a 50	-0,40	0,233
4.12a	0,304	A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras)	Até 10	11 a 25	0,31	0,353
			Até 10	26 a 50	-0,40	0,367
			11 a 25	26 a 50	-0,71	0,074
4.13a	0,022 (*)	Os associados devem possuir experiência em cooperação	Até 10	11 a 25	-1,22	0,013 (*)
			Até 10	26 a 50	-1,74	0,009 (*)
			11 a 25	26 a 50	-0,52	0,361
4.14a	0,341	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	Até 10	11 a 25	-0,43	0,294
			Até 10	26 a 50	-0,68	0,225
			11 a 25	26 a 50	-0,24	0,619
4.15a	0,594	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	Até 10	11 a 25	-0,44	0,278
			Até 10	26 a 50	-0,56	0,299
			11 a 25	26 a 50	-0,12	0,802

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Nº assoc. (1)	Nº assoc. (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.16ª	0,555	Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	Até 10	11 a 25	0,19	0,684
			Até 10	26 a 50	-0,13	0,839
			11 a 25	26 a 50	-0,32	0,555
4.17a	0,029 (*)	Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	Até 10	11 a 25	-1,24	0,017 (*)
			Até 10	26 a 50	-1,20	0,078
			11 a 25	26 a 50	0,04	0,950
4.18a	0,321	Os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	Até 10	11 a 25	0,04	0,933
			Até 10	26 a 50	0,39	0,552
			11 a 25	26 a 50	0,35	0,544
4.19a	0,013 (*)	O atendimento ao cliente deve ser padronizado	Até 10	11 a 25	1,03	0,011 (*)
			Até 10	26 a 50	0,16	0,766
			11 a 25	26 a 50	-0,88	0,062
4.20a	0,180	Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	Até 10	11 a 25	-0,54	0,173
			Até 10	26 a 50	0,29	0,587
			11 a 25	26 a 50	0,82	0,081
4.21a	0,127	A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	Até 10	11 a 25	0,53	0,040 (*)
			Até 10	26 a 50	0,19	0,579
			11 a 25	26 a 50	-0,34	0,236
4.22a	0,877	A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	Até 10	11 a 25	-0,28	0,504
			Até 10	26 a 50	-0,23	0,681
			11 a 25	26 a 50	0,05	0,921
4.23a	0,344	A sede da rede deve possuir espaço para negociações	Até 10	11 a 25	-0,11	0,736
			Até 10	26 a 50	-0,61	0,180
			11 a 25	26 a 50	-0,50	0,202
4.24a	0,931	Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	Até 10	11 a 25	0,16	0,629
			Até 10	26 a 50	-0,05	0,922
			11 a 25	26 a 50	-0,20	0,622
4.25a	0,208	Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	Até 10	11 a 25	0,21	0,079
			Até 10	26 a 50	0,00	1,000
			11 a 25	26 a 50	-0,21	0,162
4.26a	0,353	A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	Até 10	11 a 25	0,16	0,250
			Até 10	26 a 50	-0,09	0,642
			11 a 25	26 a 50	-0,25	0,154
4.27a	0,613	Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	Até 10	11 a 25	-0,45	0,322
			Até 10	26 a 50	-0,74	0,222
			11 a 25	26 a 50	-0,29	0,576
4.28a	0,907	Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	Até 10	11 a 25	0,06	0,770
			Até 10	26 a 50	-0,11	0,698
			11 a 25	26 a 50	-0,18	0,480
4.29a	0,237	A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	Até 10	11 a 25	0,17	0,405
			Até 10	26 a 50	-0,13	0,641
			11 a 25	26 a 50	-0,30	0,220
4.30a	0,358	Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	Até 10	11 a 25	0,39	0,099
			Até 10	26 a 50	0,43	0,182
			11 a 25	26 a 50	0,04	0,898
4.31a	0,025 (*)	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemp lo, negociação de preços com fornecedores	Até 10	11 a 25	-0,60	0,177
			Até 10	26 a 50	-1,53	0,012 (*)
			11 a 25	26 a 50	-0,93	0,071

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Nº assoc. (1)	Nº assoc. (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.32a	0,140	Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	Até 10	11 a 25	0,18	0,530
			Até 10	26 a 50	0,82	0,035 (*)
			11 a 25	26 a 50	0,64	0,057
4.33a	0,169	Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	Até 10	11 a 25	0,15	0,585
			Até 10	26 a 50	0,76	0,044 (*)
			11 a 25	26 a 50	0,61	0,059
4.34a	0,683	A rede deve possuir controle de performance de seus participantes	Até 10	11 a 25	-0,04	0,936
			Até 10	26 a 50	-0,47	0,478
			11 a 25	26 a 50	-0,43	0,457
4.35a	0,093	Deve-se possuir controle da performance geral da rede	Até 10	11 a 25	0,18	0,590
			Até 10	26 a 50	-0,36	0,421
			11 a 25	26 a 50	-0,54	0,163
4.36a	0,329	A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	Até 10	11 a 25	0,22	0,127
			Até 10	26 a 50	0,29	0,140
			11 a 25	26 a 50	0,06	0,700
4.37a	0,183	O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	Até 10	11 a 25	0,13	0,595
			Até 10	26 a 50	0,73	0,038 (*)
			11 a 25	26 a 50	0,59	0,053
4.38a	0,675	O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	Até 10	11 a 25	0,16	0,532
			Até 10	26 a 50	0,30	0,379
			11 a 25	26 a 50	0,14	0,629
4.39a	0,000 (*)	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	Até 10	11 a 25	0,10	0,712
			Até 10	26 a 50	0,94	0,009 (*)
			11 a 25	26 a 50	0,85	0,007 (*)
4.40ª	0,807	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem com má-fé	Até 10	11 a 25	0,10	0,587
			Até 10	26 a 50	-0,04	0,880
			11 a 25	26 a 50	-0,14	0,529
4.41a	0,219	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	Até 10	11 a 25	0,69	0,197
			Até 10	26 a 50	-0,17	0,814
			11 a 25	26 a 50	-0,86	0,176
4.42a	0,022 (*)	A rede deve ser a única do seu ramo no estado	Até 10	11 a 25	0,03	0,948
			Até 10	26 a 50	-1,19	0,047 (*)
			11 a 25	26 a 50	-1,21	0,019 (*)
4.43a	0,896	A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	Até 10	11 a 25	0,03	0,952
			Até 10	26 a 50	-0,29	0,649
			11 a 25	26 a 50	-0,32	0,551
4.44a	0,627	Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	Até 10	11 a 25	0,61	0,204
			Até 10	26 a 50	0,47	0,471
			11 a 25	26 a 50	-0,14	0,800
4.45a	0,445	Os associados devem trocar informações entre si	Até 10	11 a 25	0,07	0,635
			Até 10	26 a 50	-0,18	0,353
			11 a 25	26 a 50	-0,25	0,147
4.46a	0,697	Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	Até 10	11 a 25	0,05	0,812
			Até 10	26 a 50	0,30	0,285
			11 a 25	26 a 50	0,25	0,306
4.47a	0,522	Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	Até 10	11 a 25	0,14	0,675
			Até 10	26 a 50	0,64	0,155
			11 a 25	26 a 50	0,50	0,200

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Nº assoc. (1)	Nº assoc. (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.48a	0,067	Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	Até 10	11 a 25	0,50	0,191
			Até 10	26 a 50	1,39	0,009 (*)
			11 a 25	26 a 50	0,89	0,051
4.49a	0,401	O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	Até 10	11 a 25	-0,09	0,672
			Até 10	26 a 50	0,27	0,319
			11 a 25	26 a 50	0,36	0,129
4.50a	0,535	A rede deve possuir um contrato	Até 10	11 a 25	0,07	0,717
			Até 10	26 a 50	-0,22	0,392
			11 a 25	26 a 50	-0,29	0,197
4.51a	0,925	A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	Até 10	11 a 25	-0,14	0,542
			Até 10	26 a 50	-0,17	0,565
			11 a 25	26 a 50	-0,04	0,889
4.52a	0,278	O associado deve fazer parte de apenas uma rede	Até 10	11 a 25	0,67	0,209
			Até 10	26 a 50	-0,43	0,547
			11 a 25	26 a 50	-1,10	0,085
4.53a	0,962	O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	Até 10	11 a 25	0,09	0,854
			Até 10	26 a 50	0,34	0,595
			11 a 25	26 a 50	0,25	0,647
4.54a	0,187	A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	Até 10	11 a 25	-0,10	0,832
			Até 10	26 a 50	-1,26	0,059
			11 a 25	26 a 50	-1,15	0,045 (*)
4.55a	0,499	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	Até 10	11 a 25	-0,09	0,842
			Até 10	26 a 50	-0,70	0,351
			11 a 25	26 a 50	-0,61	0,370

(*) Significante a 0,05.

ANEXO K – DIFERENÇAS ENTRE MÉDIAS CONFORME ANO DE FUNDAÇÃO DA REDE - FATORES

Diferenças entre médias conforme ano de fundação da rede

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.1a	0,975	Os associados devem confiar uns nos outros	2002	2001	-0,03	0,913
			2002	97 a 2000	0,04	0,877
			2001	97 a 2000	0,07	0,822
4.2a	0,529	Os associados devem confiar na diretoria da rede	2002	2001	-0,09	0,577
			2002	97 a 2000	-0,20	0,271
			2001	97 a 2000	-0,11	0,596
4.3a	0,729	Nenhum associado pode possuir prioridade sobre os demais	2002	2001	-0,09	0,761
			2002	97 a 2000	0,20	0,548
			2001	97 a 2000	0,29	0,436
4.4a	0,323	Os associados não devem possuir comportamentos que comprometam a imagem da rede	2002	2001	-0,24	0,192
			2002	97 a 2000	0,06	0,764
			2001	97 a 2000	0,30	0,185
4.5a	0,249	Todos os associados devem comparecer às reuniões realizadas pela rede	2002	2001	-0,28	0,132
			2002	97 a 2000	0,04	0,844
			2001	97 a 2000	0,32	0,161
4.6a	0,603	Todos os associados devem participar, em algum momento, das negociações com os fornecedores	2002	2001	-0,31	0,498
			2002	97 a 2000	-0,44	0,363
			2001	97 a 2000	-0,13	0,809
4.7a	0,188	Todos os associados devem participar, em algum momento, de grupos de apoio à central da rede	2002	2001	-0,44	0,128
			2002	97 a 2000	0,15	0,633
			2001	97 a 2000	0,59	0,096
4.8a	0,658	A rede deve enviar aos associados um informativo atualizado sobre suas atividades	2002	2001	0,24	0,513
			2002	97 a 2000	-0,16	0,690
			2001	97 a 2000	-0,40	0,376
4.9a	0,303	A rede deve passar informações não-confidenciais aos associados sempre que solicitada	2002	2001	0,46	0,281
			2002	97 a 2000	-0,33	0,471
			2001	97 a 2000	-0,78	0,131
4.10a	0,017	Todos os associados devem possuir acesso à Internet	2002	2001	-0,50	0,097
			2002	97 a 2000	-0,90	0,006 (*)
			2001	97 a 2000	-0,40	0,269
4.11a	0,101	A rede deve possuir um site na Internet	2002	2001	-0,38	0,157
			2002	97 a 2000	-0,60	0,045 (*)
			2001	97 a 2000	-0,22	0,502
4.12a	0,458	A rede deve utilizar programas de computador para facilitar a realização de suas atividades (por exemplo um programa de compras)	2002	2001	-0,22	0,504
			2002	97 a 2000	-0,43	0,227
			2001	97 a 2000	-0,22	0,588
4.13a	0,420	Os associados devem possuir experiência em cooperação	2002	2001	0,20	0,680
			2002	97 a 2000	-0,57	0,297
			2001	97 a 2000	-0,77	0,203
4.14a	0,657	O administrador da rede deve possuir experiência em administração de redes	2002	2001	-0,34	0,391
			2002	97 a 2000	-0,25	0,564
			2001	97 a 2000	0,09	0,849
4.15a	0,698	O administrador da rede deve possuir experiência no ramo de atuação da rede	2002	2001	0,34	0,405
			2002	97 a 2000	0,17	0,699
			2001	97 a 2000	-0,17	0,741

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.16a	0,976	Os associados devem possuir uma mesma faixa de lucro (porte)	2002	2001	0,08	0,867
			2002	97 a 2000	-0,04	0,935
			2001	97 a 2000	-0,12	0,834
4.17a	0,553	Os associados devem ser os donos fundadores de suas empresas	2002	2001	0,39	0,450
			2002	97 a 2000	-0,28	0,607
			2001	97 a 2000	-0,67	0,287
4.18a	0,232	Os associados devem crescer juntos, havendo equilíbrio, sem que haja diferenças muito grandes	2002	2001	-0,57	0,223
			2002	97 a 2000	0,38	0,452
			2001	97 a 2000	0,95	0,098
4.19a	0,790	O atendimento ao cliente deve ser padronizado	2002	2001	0,20	0,649
			2002	97 a 2000	-0,16	0,741
			2001	97 a 2000	-0,35	0,502
4.20a	0,947	Os associados devem ter histórico de bom relacionamento antes de entrarem na rede	2002	2001	-0,05	0,904
			2002	97 a 2000	-0,14	0,744
			2001	97 a 2000	-0,09	0,845
4.21a	0,662	A rede deve fiscalizar o comportamento das empresas associadas	2002	2001	-0,08	0,737
			2002	97 a 2000	0,18	0,489
			2001	97 a 2000	0,27	0,377
4.22a	0,744	A sede da rede deve possuir espaço para encontros entre os participantes	2002	2001	0,29	0,463
			2002	97 a 2000	0,02	0,968
			2001	97 a 2000	-0,28	0,569
4.23a	0,435	A sede da rede deve possuir espaço para negociações	2002	2001	-0,17	0,590
			2002	97 a 2000	-0,44	0,203
			2001	97 a 2000	-0,27	0,497
4.24a	0,620	Os funcionários das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	2002	2001	-0,04	0,884
			2002	97 a 2000	0,31	0,384
			2001	97 a 2000	0,35	0,368
4.25a	0,769	Os donos das empresas devem ter consciência da importância da cooperação	2002	2001	-0,08	0,482
			2002	97 a 2000	-0,05	0,716
			2001	97 a 2000	0,03	0,819
4.26a	0,827	A diretoria da rede deve ter consciência da importância da cooperação	2002	2001	-0,05	0,729
			2002	97 a 2000	-0,09	0,557
			2001	97 a 2000	-0,04	0,800
4.27a	0,107	Os funcionários das empresas devem receber formação para atividades administrativas	2002	2001	-0,87	0,038 (*)
			2002	97 a 2000	-0,44	0,316
			2001	97 a 2000	0,43	0,386
4.28a	0,186	Os donos das empresas devem receber formação para atividades administrativas	2002	2001	-0,15	0,458
			2002	97 a 2000	0,30	0,167
			2001	97 a 2000	0,45	0,072
4.29a	0,859	A diretoria da rede deve receber formação para atividades administrativas	2002	2001	-0,11	0,591
			2002	97 a 2000	-0,02	0,940
			2001	97 a 2000	0,09	0,709
4.30a	0,465	Os associados devem passar informações à rede quando for solicitado	2002	2001	-0,17	0,466
			2002	97 a 2000	0,18	0,470
			2001	97 a 2000	0,35	0,219
4.31a	0,071	A rede deve contratar funcionários específicos para atividades em comum, como, por exemplo, negociação de preços com fornecedores	2002	2001	-0,43	0,334
			2002	97 a 2000	-1,10	0,023 (*)
			2001	97 a 2000	-0,68	0,218

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de médi a (1-2)	Signif.
4.32a	0,185	Todos os associados devem possuir direito a voto para as decisões em comum	2002	2001	-0,09	0,739
			2002	97 a 2000	0,48	0,107
			2001	97 a 2000	0,57	0,089
4.33a	0,134	Todos os associados devem possuir direito a voto para a eleição da diretoria	2002	2001	-0,16	0,545
			2002	97 a 2000	0,46	0,100
			2001	97 a 2000	0,62	0,055
4.34a	0,442	A rede deve possuir controle de performance de seus participantes	2002	2001	-0,44	0,344
			2002	97 a 2000	-0,56	0,268
			2001	97 a 2000	-0,12	0,828
4.35a	0,208	Deve-se possuir controle da performance geral da rede	2002	2001	0,28	0,403
			2002	97 a 2000	-0,44	0,214
			2001	97 a 2000	-0,72	0,080
4.36a	0,488	A rede deve possuir critérios claros para a seleção de novos associados	2002	2001	0,04	0,761
			2002	97 a 2000	0,17	0,234
			2001	97 a 2000	0,13	0,424
4.37a	0,237	O contrato da rede (estatuto) deve possuir todas as informações necessárias	2002	2001	-0,11	0,658
			2002	97 a 2000	0,38	0,159
			2001	97 a 2000	0,49	0,107
4.38a	0,551	O contrato da rede deve possuir cláusulas prevendo a saída de associados	2002	2001	0,06	0,783
			2002	97 a 2000	0,28	0,278
			2001	97 a 2000	0,22	0,457
4.39a	0,276	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a dissolução (o término) da mesma	2002	2001	-0,13	0,688
			2002	97 a 2000	0,47	0,182
			2001	97 a 2000	0,59	0,128
4.40a	0,819	O contrato da rede deve possuir cláusulas para a punição de associados que se comportem com má-fé	2002	2001	0,11	0,551
			2002	97 a 2000	0,00	1,000
			2001	97 a 2000	-0,11	0,628
4.41a	0,758	A rede deve ser a única do seu ramo em uma mesma região	2002	2001	0,09	0,864
			2002	97 a 2000	0,42	0,461
			2001	97 a 2000	0,33	0,605
4.42a	0,895	A rede deve ser a única do seu ramo no estado	2002	2001	0,07	0,877
			2002	97 a 2000	-0,18	0,709
			2001	97 a 2000	-0,25	0,651
4.43a	0,497	A rede deve formar alianças com redes de outros ramos (ex. supermercados com fornecedores de produtos agrícolas)	2002	2001	0,50	0,240
			2002	97 a 2000	0,17	0,720
			2001	97 a 2000	-0,33	0,537
4.44a	0,099	Os associados devem se comprometer apenas com a sua rede e não com outra rede ou empresa (na mesma atividade)	2002	2001	0,35	0,425
			2002	97 a 2000	1,04	0,033 (*)
			2001	97 a 2000	0,69	0,199
4.45a	0,723	Os associados devem trocar informações entre si	2002	2001	0,03	0,823
			2002	97 a 2000	-0,10	0,508
			2001	97 a 2000	-0,13	0,441
4.46a	0,664	Os associados devem ter os mesmos objetivos (para a rede)	2002	2001	-0,01	0,950
			2002	97 a 2000	0,18	0,405
			2001	97 a 2000	0,19	0,428
4.47a	0,373	Os associados devem se unir para enfrentar os mesmos concorrentes	2002	2001	0,02	0,944
			2002	97 a 2000	0,46	0,178
			2001	97 a 2000	0,44	0,252

Continua.

Continuação.

Quest	Signif. entre Grupos	Fatores	Ano (1)	Ano (2)	Diferença de média (1-2)	Signif.
4.48a	0,925	Todos os associados deveriam ter direito de serem eleitos para a diretoria	2002	2001	-0,06	0,866
			2002	97 a 2000	0,12	0,775
			2001	97 a 2000	0,18	0,696
4.49a	0,319	O contato entre os associados deve ser facilitado e estimulado	2002	2001	-0,07	0,700
			2002	97 a 2000	0,26	0,203
			2001	97 a 2000	0,33	0,155
4.50a	0,563	A rede deve possuir um contrato	2002	2001	-0,13	0,452
			2002	97 a 2000	-0,19	0,333
			2001	97 a 2000	-0,06	0,794
4.51a	0,768	A rede deve ter um longo planejamento antes de ser formada	2002	2001	-0,06	0,763
			2002	97 a 2000	0,12	0,592
			2001	97 a 2000	0,18	0,475
4.52a	0,260	O associado deve fazer parte de apenas uma rede	2002	2001	-0,74	0,147
			2002	97 a 2000	-0,67	0,233
			2001	97 a 2000	0,08	0,901
4.53a	0,393	O associado deve considerar a opinião dos funcionários na tomada das decisões	2002	2001	-0,58	0,216
			2002	97 a 2000	-0,47	0,351
			2001	97 a 2000	0,12	0,837
4.54a	0,064	A rede deve possuir um administrador que trabalhe exclusivamente para a rede	2002	2001	-0,54	0,238
			2002	97 a 2000	-1,14	0,022 (*)
			2001	97 a 2000	-0,60	0,279
4.55a	0,339	Os associados devem ter necessidade de comprar as mesmas mercadorias/ matéria-prima	2002	2001	0,38	0,394
			2002	97 a 2000	0,70	0,167
			2001	97 a 2000	0,32	0,580

(*) Significante a 0,05.