

# Estratégias de Cooperação e a Gestão da Informação em uma tipologia de Rede Interorganizacional: Análise de uma Rede Varejista de Supermercados Independentes na Região de Sorocaba – SP, Brasil

## Cooperation Strategies and Information Management on Typology of Interorganizational Network: Analysis of a Retailer Network of Supermarkets Independent in Sorocaba-sp, Brazil

Ivaldir Vaz de OLIVEIRA [1](#); Rogério Augusto PROFETA [2](#); Daniel Bertoli GONÇALVES [3](#)

Recibido: 13/12/16 • Aprobado: 19/01/2017

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Referencial teórico](#)
  - [3. Metodologia](#)
  - [4. Resultados e discussão](#)
  - [5. Conclusão](#)
- [Referências](#)

#### RESUMO:

Para manter uma vantagem competitiva sustentável em um ambiente dinâmico no que diz respeito às mudanças tecnológicas, exigências de melhor qualidade dos clientes e novos concorrentes, as empresas têm buscado parcerias em Arranjos Produtivos Locais, Clusters e Rede de Empresas, entre outros tipos de redes interorganizacionais. Neste cenário, é importante identificar o tipo de Arranjo Empresarial para implementar uma estratégia eficaz nas ações integradas de competição e cooperação. Os objetivos deste artigo são classificar uma rede varejista de supermercados independentes localizadas no interior do estado de São

#### ABSTRACT:

To maintain a sustainable competitive advantage in a dynamic environment with respect to technological changes, best quality demands of the customers and new competitors, companies have sought partnerships in Local Productive Arrangement, Clusters, and Business Network, among other types of inter-organizational networks. In this scenario, is important identifying the type of business Arrangement to implement a strategy effective in the integrated actions of competition and cooperation. The objectives of this article are classify a retail network of independent supermarkets located in the interior of the state of São Paulo, and identify your

Paulo, e identificar o seu comportamento com base em uma tipologia composta por dez fundamentos para analisar os impactos de desempenho em matéria de competitividade no Arranjo. Feito isso, pretendeu-se verificar a importância da gestão da informação estratégica na integração dos elementos da parceria no arranjo. As respostas à survey mostraram semelhança da rede varejista pesquisada com a tipologia proposta. Propôs-se a adaptação do oitavo e décimo fundamentos da tipologia para o Arranjo Produtivo (aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias; estratégia de grupo para competir como rede), a fim de refletir mais fielmente sobre o processo de cooperação e competição notado na pesquisa. Demonstrou-se a importância da gestão da informação para atingir o máximo de eficiência do Arranjo pesquisado, no entanto a inferência dos aspectos culturais enfatizou a necessidade de resolver as assimetrias de informação. Com essas considerações, o artigo reveste-se de importância porque proporciona avanços na compreensão do processo de competir e cooperar, e propõe mudanças conceituais em um tipo específico de Arranjo Empresarial pesquisado.

**Palavras-chave:** Competição e cooperação. Arranjo Empresarial. Gestão da informação. Tipologia.

behavior based on a typology consisting of ten pleas to analyze the performance impacts on competitiveness in Arrangement. This done, we intended to verify the importance of strategic information management in the integration of elements of the partnership in the arrangement. The answers the survey, showed similarity of the retail net researched with pro-posed typology. It was proposed adaptation of the eighth and the tenth fundament of the ty-pology for business Arrangement (Improvement by introducing new technologies; group strategy to compete as a network), in order to reflect more faithfully about process Coopera-tion and Competition noticed in search. Showed the importance of information management to achieve peak efficiency on the arrangement researched, however the inference of the cul-tural aspects emphasized the need to resolve information asymmetries. With these considera-tions, the article is covered in importance because it provides advances in the understanding of the process to compete and cooperate, and proposes conceptual changes in a specific type of surveyed business Arrangement.

**Key words:** Competition and cooperation. Business arrangement. Information management. Typology.

## 1. Introdução

Para obter e manter uma vantagem competitiva no atual ambiente de negócios, cada vez mais acirrado e seletivo, algumas empresas têm buscado parcerias estratégicas que possam diminuir custos e aumentar produtividade. Ações deliberadas de cooperação, como para compra de matéria prima, para capacitação de gestores, acesso a inovação tecnológica, entre outras, proporcionam a obtenção de externalidades positivas e reforçam a capacidade competitiva das empresas (Suzigan, 2006).

Na visão de Olave e Amato Neto (2001), as empresas tendem a cooperar para reduzir os custos de transação, ou seja, aqueles que vão além dos custos de produção, aumentando a eficiência e, por consequência, a competitividade.

Na região metropolitana de Sorocaba, interior do estado de São Paulo, o ingresso de grandes redes de hipermercados multinacionais tem levado os pequenos mercados de bairros a optar por uma nova forma organizacional para competir e se manter sustentável: a organização em redes. Para identificar as ações de cooperação neste cenário, pesquisou-se uma rede varejista de supermercados independentes associados a uma marca padrão, a partir de uma tipologia específica proposta por Zaccarelli *et al.* (2008). Tal tipologia se baseia em Fundamentos para performance de uma Rede de Negócios.

Como um dos objetivos desta pesquisa é identificar ações de cooperação em uma rede de empresas, faz-se oportuno descrever as diferenças sutis entre Cooperação e Colaboração. Enquanto na Cooperação tem-se como objetivo, segundo Winckler e Molinar (2011), de obter resultados para ambos os parceiros, na Colaboração não há reciprocidade, ou seja, gera-se benefício para apenas um dos atores.

Visto que a agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis, num segundo momento buscou-se evidenciar a importância da informação como elemento integrador e viabilizador de uma estratégia que visa competir e cooperar em um mesmo ambiente (Melucci, 2001; Olave e Amato Neto, 2001).

Além desta introdução, o presente artigo traz um Referencial Teórico sobre redes interorganizacionais, que busca estabelecer diferenciação entre APLs, *Cluster* e Rede de Negócios, sendo esta última tipologia adotada neste artigo para a pesquisa. São também ressaltados conceitos sobre a importância da informação, como facilitador da implementação de

estratégias em um arranjo empresarial. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa, a análise do caso e as conclusões do trabalho.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Redes de Empresas – algumas abordagens

Boaventura et al. (2006) afirma que existem diferentes tipos de rede dependendo de como os autores a conceituam e, com o avanço dos estudos, algumas opiniões também evoluíram, se adaptaram, ou mesmo se ampliaram.

Atualmente, as pesquisas demonstram que esse novo modelo de Arranjo Empresarial, se sobrepõe a análise clássica proposta por Chandler (1962) que atribui o desenvolvimento de uma grande empresa, ao crescimento do tamanho do mercado e com isso a obtenção da economia de escala. Tal conceituação está completamente superada (Boaventura et al., 2006).

Algumas das principais tipologias encontradas em Arranjos Empresariais são: *Clusters*, Arranjo Produtivo Local (APL), Redes de Empresas, Cooperativas, Cadeia Produtiva, entre outros (Leite; Brito; Oliveira, 2009). Zaccarelli *et al* (2008), acrescenta ainda a Rede de Negócios. Dentre os Arranjos Empresariais citados, o presente artigo dará ênfase a apenas dois tipos: *Cluster* e Rede de Negócios, para identificação da tipologia adotada pela Rede varejista de supermercados independentes pesquisada.

Dentre diversas definições de um *Cluster*, escolheu-se pelo menos duas que nos fornece mais clareza para atender um dos objetivos da pesquisa, qual seja: definir que tipo de arranjo empresarial foi detectado e com base em quais diferenças entre as tipologias. Uma definição, elaborada por Guerrini (2005) afirma, dentre outras características, que um *Cluster* não exige acordos formais, não possui um coordenador, as funções não são rigorosamente definidas, competem e cooperam entre si, e ocorre a transferência de conhecimento entre as organizações.

Outra definição adotada para este artigo foi elaborada por Galetti (2007), que dá ênfase ao *cluster* como um grupo de empresas altamente concentradas do ponto de vista geográfico, que compartilham valores e conhecimentos importantes; e que são especificamente interligados num mix de competição e cooperação, entre outras características.

Outra tipologia diferente de Arranjo Empresarial importante para esta pesquisa é chamada de Rede de Negócios, que para Zaccarelli *et al* (2008), há uma diferença conceitual em relação a *Cluster*. Este último tem a concentração geográfica como fundamento principal, corroborando com a afirmação de Galetti (2007), já em Rede de Negócios o processo de fidelização é o fundamento característico.

A identificação de uma Rede de Negócios e seus Fundamentos da Performance Competitiva, pode ser resumida no Quadro1.

Quadro 1: Fundamentos de uma Rede de Negócios

Fundamento	
1	Fidelização crescente entre fornecedores-clientes
2	Compra direta de insumos usuários-produtores
3	Abrangência de negócios presentes na rede
4	Especialização de empresas presentes na rede

5	Agilidade na substituição de empresas
6	Homogeneidade da intensidade de fluxo
7	Inovação para alinhamento de negócios
8	Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias
9	Compartilhamento de investimento, riscos e lucros
10	Estratégia de grupo para competir como rede

Fonte: Adaptado de Zaccarelli, *et al.* (2008)

## 2.2. Importância Estratégica da Informação

Percebe-se a importância da Gestão Estratégica da Informação em um Arranjo Empresarial já pela simples observação das definições dadas por Guerrini (2005), quando afirma que ocorre a transferência de conhecimento entre as organizações. Galeti (2007), também enfatiza que as empresas compartilham valores e conhecimentos importantes; e mesmo Zaccarelli *et al* (2008), ao expor os Impactos na competitividade, em seu Fundamento número 8 (Quadro 2) afirma que há necessidade de “Dirimir assimetrias de informação, competências, e capacidade de investimento que não estão disponíveis em toda a rede”.

Neste artigo, não se pretende levantar de forma mais profunda os conceitos sobre a Informação, mas evidenciar sua aplicabilidade no planejamento estratégico das ações conjuntas para sustentabilidade competitiva em um ambiente de rede.

A informação, que no início se limitava a um requisito burocrático necessário, a partir das décadas de 70 e 80 passou a ser compreendida como um fator de controle e gerenciamento para toda a organização e para ajudar os processos de tomada de decisão.

Quadro 2: Fundamentos da performance de uma rede de negócios

Fundamentos		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	Fidelização crescente entre fornecedores-clientes	Integração e práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefícios de oferta; Favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança
2	Compra direta de insumos usuários-produtores	Alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos à rede (evitando desvantagem potencial)	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e/ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação
3	Abrangência de negócios presentes	Disponibilidade, velocidade de acesso, tecnologia e	Redução de custo agregado com a combinação ótima de

	na rede	confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede	disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade
4	Especialização de empresas presentes na rede	Velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário
5	Agilidade na substituição de empresas	Presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento de empresas ou mudança de controle
6	Homogeneidade da intensidade de fluxo	Balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede	Redução de estoque, maior velocidade de resposta à demanda
7	Inovação para alinhamento de negócios	Manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Eficácia e eficiência da rede (redução de estoques e diminuição de custos de transferências)
8	Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias	Dirimir assimetrias de informação, competências, e capacidade de investimento que não estão disponíveis em toda a rede	Eficácia e eficiência da rede (redução de estoques e diminuição de custos de transferências)
9	Compartilhamento de investimento, riscos e lucros	Estímulo a prática de inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos de compartilhados	Eficácia e eficiência da rede (redução de estoques e diminuição de custos de transferências)
10	Estratégia de grupo para competir como rede	Orientações de ação e decisão de empresas focadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo	Gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes

Fonte: Adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008)

Entretanto, no decorrer da década de 90 até os dias atuais a informação começou a ser reconhecida como um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva para garantir a sobrevivência da empresa (Moraes *et al.*, 2004).

Um dos conceitos que influenciam diretamente a informação organizacional e, conseqüentemente, a informação estratégica é o fluxo informacional. Segundo Krovi *et al.* (2003) as organizações necessitam empreender esforços sistemáticos e conscientes para influenciar e controlar o fluxo da informação para promover um processo de negócio eficiente no ambiente organizacional. Dessa forma, atinge-se o principal objetivo da gestão estratégica da informação, que é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, ensinando-a a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais (Tarapanoff, 2001).

Para Choo (2003), a informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade organizacional e existem três campos para sua criação e uso: a organização utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo e se adaptar de forma mais rápida; a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, criando novos produtos ou serviços; e a organização busca e avalia a informação de modo a identificar alternativas plausíveis, prováveis resultados e

avaliar o impacto desses para a organização.

Para obter-se a eficiência coletiva com o processo de cooperação descritas no Fundamento 8 para uma Rede de Negócios (Quadro 2), e dirimir a assimetria das informações é necessário que as organizações em rede, ao interagirem em seu ambiente, absorvam a informação e a transformem em conhecimento os quais poderão proporcionar a produção de novos produtos e serviços, e maior sustentabilidade à rede (Bernardes, 2001).

Neste cenário, percebe-se que com a habilidade de criar novos conhecimentos e disseminá-los rapidamente as empresas em rede criam uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Pode-se citar a afirmação de Gonçalves e Gonçalves (2001, p.48) “[...] o principal elemento gerador da longevidade destas companhias estava ligado à sua sensibilidade para o ambiente, para aprender e se adaptar de forma mais rápida que os concorrentes”.

A eficiência na coordenação das ações de cooperação e compartilhamento do sucesso depende do uso eficaz da Tecnologia da Informação – T.I., que deve conectar os múltiplos pontos de contato existente em uma rede de empresas. A evolução da T.I e principalmente, a popularização da Internet, tem contribuído e tornado este processo mais ágil. Conforme destaca Gonçalves e Gonçalves (2001, p.56) “o maior valor da tecnologia na gerência do conhecimento é o de estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência de conhecimento [...]”.

A falta de transparência ou mesmo falhas na transmissão pode afetar coordenação conjunta de atividades, ou mesmo gerar descontentamento ao não prover compartilhamento do sucesso obtido. Para Beal (2004) a informação é um fator de sinergia quando a organização possui um fluxo informacional eficiente e proporciona o intercâmbio de ideias e informações.

Ao se destacar sua importância, torna-se possível evidenciar que a informação para as organizações está se tornando um ativo que pode ser comparável a outros tipos de ativo como capital, propriedade, recursos humanos, bens materiais e, como tais, necessita ser gerenciada (McGEE; Prusak, 1994). O uso eficaz no gerenciamento deste ativo como elemento da parceria para garantir a competitividade organizacional em um Arranjo Empresarial, tem sido um grande desafio.

---

### 3. Metodologia

Resume-se a seguir os métodos utilizados na pesquisa que, segundo Macedo (1994) e Ruiz (1996), consiste na seleção de informações para resolução de problemas e caracterizar o aspecto científico do estudo.

Esta é uma pesquisa Aplicada, quanto à sua Natureza, pois objetiva gerar conhecimentos com o intuito de uma aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais (Gil, 1999).

Para compreensão dos Objetivos, esta pesquisa envolveu levantamento bibliográfico e entrevistas. No levantamento bibliográfico foram efetuadas buscas de estudos anteriores já produzidos por outros cientistas (Acevedo; Nohara, 2007). Efetuou-se, também, estudo de campo para coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos.

Quanto à sua abordagem, pode ser classificada como uma pesquisa Qualitativa que, para Minayo (2001), trabalha com o universo de motivos, aspirações e atitudes (entre outros) o que corresponde a um espaço mais profundo dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos Procedimentos utilizados, esta pesquisa é considerada como Exploratória e Descritiva. No primeiro caso, Exploratória, ao proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2007). Este aspecto possibilitou compreender a tipologia de rede investigada. Já o aspecto Descritivo da pesquisa, consiste em relatar fatos que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 2007). Para Martins (1994, p. 28) pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das

características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”. Este procedimento possibilitou investigar as características do Arranjo Empresarial e compreender o modelo de gestão adotado pela rede em questão.

O procedimento de pesquisa do tipo *survey* foi adotado, pois, segundo Santos (1999) é útil quando se deseja obter informação diretamente com um grupo de interesse e, especialmente, em pesquisas Exploratórias e Descritivas. Para Fonseca (2002) o *survey* utiliza-se de questionários como instrumento de pesquisa para obter dados e informações sobre características e opiniões de um determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo.

Para a elaboração da *survey*, utilizou-se de dados primários, tratados de forma qualitativa, e a pesquisa bibliográfica para aprofundamento do assunto enfatizou conceitos sobre tipologia de redes e gestão estratégica da Informação.

Foi efetuada uma amostragem probabilística por julgamento, onde, conforme Acevedo e Nohara (2007) o pesquisador, segundo critério específico de julgamento, seleciona os sujeitos da pesquisa através de crenças sobre o que o elemento selecionado possa oferecer ao estudo.

Relativamente à amostra das empresas selecionadas, foi considerado o critério Amostra por Conglomerados, ou seja, quando selecionados empresas, edifícios, famílias, quarteirões, universidades e outros elementos (Vergara, 2000).

A coleta de dados foi obtida junto à diretoria da Rede de Supermercados Varejista pesquisada constituída de 31 unidades em Sorocaba e região, situadas no interior do Estado de São Paulo.

O instrumento para a coleta de dados foi elaborado com três objetivos principais: 1. Identificar a Tipologia da Rede; 2. Identificar ações de cooperação; 3. Evidenciar a importância da gestão estratégica da informação.

Utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas baseada em um roteiro pré-definido a partir dos conceitos sobre os dez Fundamentos para Performance de uma Rede de Negócios, segundo Zaccareli *et al.* (2008), descritos nos Quadros 1 e 2.

O principal objetivo dos métodos empregados é obter uma conclusão concisa, completa, de forma que os leitores possam, conforme Forza, 2002:

- Entender como se chegou a conclusão;
  - Avaliar criticamente se as pesquisas alcançaram os objetivos;
  - Reproduzir a pesquisa ou comparar os resultados com estudos semelhantes.
- 

## **4. Resultados e discussão**

Nesta seção foram expostos, primeiramente, aspectos da empresa, seguidos da identificação de sua tipologia; e por fim, relatou-se a importância da Informação no Arranjo Empresarial pesquisado.

### **4.1 Caracterização da Empresa**

A Rede varejista de Supermercados, objeto da pesquisa, foi fundada em maio de 1999 na cidade de Sorocaba – SP, por dez empresários. É um projeto de associativismo que visa obter melhor posicionamento no mercado para os pequenos varejistas associados da região (Tabela 1) oferecendo melhores condições de negociação com fornecedores, e capacitação para gerir os negócios, como por exemplo: campanhas de publicidade customizadas para cada região e cada unidade da rede, projeto completo de *layout*, treinamento e capacitação de pessoal, acesso às novas tecnologias.

Com objetivo de evitar uma concorrência direta entre os associados, um fator importante para a escolha das unidades parceiras foi a de estarem situadas estrategicamente em bairros distantes entre si.

Tabela 1: Associados da rede varejista

Cidade	Número de Associados
Sorocaba	19
São Roque	3
Araçariguama	2
Mairinque	2
Votorantim	2
Alumínio	1
Piedade	1
Pilar do Sul	1
Total	31

Fonte: Elaborado pelos autores

Com uma sede própria, as negociações e entregas de produtos passaram a ser realizadas em um único local, trazendo facilidades e beneficiando os fornecedores. O Atacado possui uma equipe de logística otimizada que, em um curto espaço de tempo, recebe os produtos que chegam e faz todos os trâmites de entrada e armazenamento destes e, imediatamente, são disponibilizados para que os associados façam a retirada das mercadorias.

Para efetivar a associação dos mercadinhos de bairros selecionados na Rede varejista de supermercados pesquisada, exige-se um contrato assinado com regras, para que seus associados cumpram de forma a dirimir possíveis desvios de conduta. Exige-se também uma estrutura mínima necessária para participação da rede, a saber:

- Aceitação dos termos do contrato em geral;
- Logotipo e fachada estipulado pela Rede: necessário um investimento para reforma e padronização da loja;
- Pagamento de taxa administrativa de cada associado.

As considerações acerca da caracterização da rede varejista de supermercados, realizada pela pesquisa de campo, permitiu enquadrá-la nos Fundamentos para uma Rede de Negócios propostos por Zaccarelli *et al.* (2008). Com a análise aprofundada das características mais pertinentes das empresas pesquisadas, bem como das inferências sobre adequação do referido modelo com ênfase na cooperação, obteve-se os seguintes resultados descritos nas seções a seguir.

## 4.2 Aplicação da tipologia de rede

Com o cruzamento dos dados obtidos em campo com a revisão bibliográfica foi possível constatar que não se trata de um *cluster*, uma vez que contraria algumas características especificadas por Guerrini (2005), pois há exigência de acordos formais, e possui um coordenador.



Outra definição adotada neste artigo, dada por Galeti (2007), que dá ênfase ao *cluster* como um grupo de empresas altamente concentradas do ponto de vista geográfico, não foi observada na Rede varejista de supermercados que, pelo contrário, exige uma distância entre os mercadinhos para evitar a concorrência direta.

O Arranjo Empresarial pesquisada, portanto, possui os fundamentos para uma rede de Negócios, conforme Zaccarelli *et al.* (2008), e descritas no quadro 1 e 2. Entretanto, quanto ao **Fundamento número 2 – Compra direta de insumos**, notou-se que a atividade conjunta entre os componentes da rede e seus fornecedores é efetuada através de uma ação deliberada por governança supra-empresarial. Portanto, não efetua uma compra direta, mas em cooperação entre os concorrentes da rede.

As decisões para ação conjunta de compra de insumos ocorrem em reuniões realizadas pela entidade supra-empresarial na Sede, em Sorocaba, onde tratam de assuntos diversos sobre a negociação com fornecedores, campanhas de Marketing, entre outros temas relacionados ao setor.

Tais decisões são atividades características de cooperação e, portanto, justifica-se a proposta deste artigo em alterar o Fundamento 2 – Compra direta de insumos para Compra conjunta de insumos e o Fundamento 10 - Estratégia de Grupo para competir em rede, para Estratégia de grupo para cooperar e competir em rede. As alterações propostas asseguram e refletem os Movimentos de Intervenção, ou seja, ações deliberadas de governança supra-empresarial que demandam movimentos definidos por uma instância responsável pela gestão do agrupamento.

### **4.3 A gestão estratégica da informação pela Rede de varejistas de supermercados independentes**

Foi comprovada a existência de um centro de poder, que denominamos Entidade supra-empresarial, composto por Presidentes e Diretores que representam a Rede pesquisada e possui as responsabilidades de viabilizar a negociação com fornecedores, a capacitação dos associados e a regulamentação da maneira de como os relacionamentos são praticados na rede. Ficou evidenciado que os diretores são os responsáveis por assegurar formas de convivência aceitáveis e equilibradas evitando conflitos entre as partes, o que corrobora para estratégia de grupo para competir e cooperar como rede.

Conforme a pesquisa de campo para caracterização da Rede Varejista aliada a pesquisa bibliográfica, pode-se inferir que a referida rede possui gerenciamento estratégico da informação necessário para viabilizar os elementos para parceria e proporcionar sua sustentabilidade. Entretanto, com relação ao item “Logotipo e fachada estipulado pela Rede: necessário um investimento para reforma e padronização da loja” depreendeu-se pelas entrevistas que alguns empresários são contra alteração do nome fantasia de seus estabelecimentos e, insistem na permanência de sua marca apenas, e não uma comum a todos.

Dessa forma, percebem-se dificuldades em atender o **Fundamento 8** – no que se refere a **necessidade de dirimir assimetria da informação, neste caso, sobre ações conjunta para propaganda do Grupo**, sob uma mesma marca. Percebe-se, portanto, que o aspecto cultural pode interferir negativamente no emprego efetivo da estratégia de padronização das informações de marketing para competição em grupo.

---

## **5. Conclusão**

Atendeu-se ao primeiro objetivo proposto pelo artigo ao analisar a rede varejista de supermercados independentes localizados em Sorocaba – SP e região, e classificá-la em uma tipologia de Rede de Negócios.

Todavia, como resultado da pesquisa, propôs-se alterações nos fundamentos 2 e 10 constantes nos quadros 1 e 2. Notou-se que o Fundamento 2 - Compra Direta é resultado de uma ação

conjunta, ou seja, de cooperação entre os concorrentes da rede. Sugere-se então alterações nesse Fundamento para: Compra conjunta de insumo. Percebeu-se, também, que há intervenção através de uma governança supra-empresarial, não somente para compra de insumos, mas também para diversas outras atividades como, por exemplo, de Marketing. Dessa forma propôs-se modificação no Fundamento 10 de Estratégia de grupo para competir em rede, para Estratégia de grupo para Cooperar e Competir como rede, pois demandam intervenção por uma instância responsável pelo agrupamento como um todo. Acredita-se que as alterações propostas refletem melhor a realidade empresarial encontrada na pesquisa.

Concluiu-se também que a Gestão Estratégica da Informação tem um papel fundamental para o sucesso de uma rede de negócios, no tocante à coleta, tratamento, disseminação das informações para viabilizar a proximidade de relacionamento. No entanto, para sua eficácia há necessidade de romper barreiras culturais que impedem a padronização de informações de marketing em grupo (marca padrão) para aplicação efetiva do Fundamento 8.

Pode-se afirmar que foram alcançados os objetivos propostos no início deste trabalho, contudo, propõem-se pesquisas de campo para avaliação dos conceitos em outras tipologias de rede.

---

## Referências

- ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. (2007). *Monografia no curso de Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- BEAL, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- BERNARDES, J. N. (2001) *Tecnologia da informação para o gerenciamento do conhecimento obtido das bases de dados de uma organização*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- BOAVENTURA, J. M. G. et al. (2006) *Rede de Negócios: Tópicos em estratégia*. São Paulo: Editora Saint Paul Institute of Finance.
- CHANDLER JR., A.D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: MIT press.
- CHOO, C. A (2003) *Organização do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.
- FONSECA, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- FORZA, C. (2002) Survey reseach in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. 22(2). 152-194. Disponível em: < [www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm](http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm) >. Acesso em 15 jul. 2014.
- GALETI, R. A. (2007) Aglomerações produtivas ou *clusters* industriais na indústria de transformação da região Sul. *Perspectiva Contemporânea*. 2(2), 44-78.
- GIL, A.C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- GIL, A.C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GONÇALVES, C. F.; GONÇALVES, C. A. (2001) Desafios e oportunidades para as organizações. *Gerência do conhecimento*. 8(1). Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08-1art05.pdf>>. Acesso em: 08 julho de 2012.
- GUERRINI, F. M. (2005) Taxonomia de formas organizacionais de produção a partir do recorte analítico de redes de empresas. In: FUSCO, J. P. A. (Org.). *Redes produtivas e cadeias de fornecimento*. (pp. 125-137). São Paulo: Arte & Ciência.
- KROVI, R.; CHANDRA, A.; RAJAGOPALAN, B. (2003). Information Flow Parameters for Managing Organizational Processes. *Communications of the ACM*, 46(2),77-82.
- LEITE, M. S. A.; BRITO, A. M.; OLIVEIRA, J. B. (2009). Proposta de um framework com traços distintivos como base para a implantação de sistemas de gestão de custos: aplicação teórica

nos formatos organizacionais estabelecidos na mesoregião do semiárido. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. 4(1), 117-132.

MACEDO, N. D. (1994). *Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa*. São Paulo: Edições Loyola, 2ª ed.

MARTINS, G.A. (1994). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas.

McGEE, J. ; PRUSAK, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.

MELUCCI, A. (2001). *A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas*. Petrópolis: Vozes.

MINAYO, M. C. S. (2001) Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*.(pp 09-29) Petrópolis, RJ: Vozes.

MORAES, G.D.A.; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2004) A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de informação*. 1(1), 27-43.

Olave, M. H. L.; Amato Neto, J. (2001) Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*. 8(3), 289-303. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>> Acesso em 04 de novembro de 2016.

RUIZ, J. Á. (1996) *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.

SANTOS, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.

SUZIGAN, W (2006). *Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA, Diretoria de Estudos Setoriais - DISET.

TARAPANOFF, K. (2001) *Referencial teórico: introdução*. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. (pp 33-58) Brasília: UnB.

VERGARA, S. C. (2000) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. (2011) Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. *Revista Gestão Estratégica*. 4(1), 1-12.

ZACCARELLI, S. B et al.(2008). *Clusters e Rede de Negócios: uma nova visão para gestão de Negócios*. São Paulo: Editora Atlas.

---

1. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor Adjunto da Universidade de Sorocaba – UNISO. Email: [ivaldir.oliveira@prof.uniso.br](mailto:ivaldir.oliveira@prof.uniso.br)

2. Doutor em Administração de Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós Graduação em Processos Tecnológicos e Ambientais da Universidade de Sorocaba – UNISO. Email: [rogerio.profeta@prof.uniso.br](mailto:rogerio.profeta@prof.uniso.br)

3. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Professor do Programa de Pós Graduação em Processos Tecnológicos e Ambientais da Universidade de Sorocaba – UNISO. Email: [daniel.goncalves@prof.uniso.br](mailto:daniel.goncalves@prof.uniso.br)

---

