



CATEGORIZAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS - UM ESTUDO SOBRE O POLO GASTRONÔMICO NO ESTADO DE SERGIPE

CATEGORIZATION OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS - A STUDY ON THE GASTRONOMIC POLE IN THE STATE OF SERGIPE

CATEGORIZACIÓN DE REDES INTERORGANIZACIONALES - UN ESTUDIO SOBRE EL POLO GASTRONÓMICO EN EL ESTADO DE SERGIPE

MARIA ELENA LEON OLAVE

Pós-Doutorado pela Universidade do Minho, Uminho, Portugal. Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (2003). Atualmente é professora Associada do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe e Docente do Programa de Pós -Graduação em Administração- PROPADM/UFS e do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública-PROFIAP.

MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT

Doutora em Administração (UFPE). Docente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS) e do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFS).

INGRID DE MATOS MARTINS

Doutoranda em Administração (PPGADM/UFPR). Mestra em Administração (PROPADM/UFS).

GRAYCEANE BOMFIM SANTOS DE JESUS

Doutoranda em Administração (NPGA/UFBA). Mestra em Administração (PROPADM/UFS).

RESUMO

O estudo teve como objetivo categorizar empiricamente uma Rede Interorganizacional, seguindo o modelo de Cunha, Passador e Passador (2011), com a finalidade de demonstrar como a categorização da rede é útil na compreensão das características específicas de uma rede. A pesquisa de cunho qualitativo e descritivo utilizou-se do método de estudo de caso único por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturado e análise de documentos. Para tal, foram entrevistados participantes do Polo Gastronômico do Estado de Sergipe e analisadas as redes sociais, bem como documentos sobre a estruturação dessa rede. Mediante os dados colhidos, pôde-se categorizar a Rede Interorganizacional nas dimensões apresentadas no modelo





norteador da pesquisa, possibilitando a compreensão de suas características particulares. Como resultado, foi identificado que essa rede é do tipo induzida, ou seja, desenvolvida por meio de programas realizados por um Agente Intermediário ou *Broker* – o SEBRAE –, evidenciando aspectos positivos e negativos dessa governança.

Palavras-chave: Agente Intermediário. Broker. Categorização de redes. Polo Gastronômico. Redes Interorganizacionais.

ABSTRACT

The study aimed to empirically categorize an Interorganizational Network, following Cunha, Passador and Passador's model (2011), in order to demonstrate how the categorization of the network is useful in understanding its specific characteristics. The qualitative and descriptive research used the single case study method through the application of a semi-structured interview script and document analysis. To this end, participants of the Gastronomic Pole of the State of Sergipe were interviewed and the social networks were analyzed, as well as documents on the structuring of this network. It was possible to categorize the Interorganizational Network in the dimensions presented in the research's guiding model, thus enabling the understanding of its particular characteristics. As a result, it was identified that this network is of the induced type, that is, developed through programs carried out by an Intermediate Agent or Broker - SEBRAE -, showing positive and negative aspects of this governance.

Keywords: Intermediate Agent. Broker. Network Categorization. Gastronomic Area. Interorganizational Networks.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo categorizar empíricamente una Red Interorganizacional, siguiendo el modelo de Cunha, Passador y Passador (2011), con el fin de demostrar cómo la categorización de redes es útil para comprender las características específicas de una red. La investigación cualitativa y descriptiva utilizó el método de estudio de caso único mediante la aplicación de un guión de entrevista semiestructurado y análisis de documentos. Para ello, se entrevistó a participantes del Centro Gastronómico del Estado de Sergipe y se analizaron las redes sociales, así como documentos sobre la estructura de esta red. A través de los datos recolectados, fue posible categorizar la Red Interorganizacional en las dimensiones presentadas en el modelo rector de la investigación, posibilitando la comprensión de sus características particulares. Como resultado, se identificó que esta red es del tipo inducido, es decir, desarrollada a través de programas llevados a cabo por un Agente Intermediario o Broker - SEBRAE -, mostrando aspectos positivos y negativos de esta gobernanza.

Palabras-clave: Agente intermedio. Corredor. Categorización de redes. Centro Gastronómico. Redes interorganizacionales.





1 INTRODUÇÃO

Diversos setores da economia vêm passando por várias mudanças (AVELAR; REZENDE, 2013). Entretanto, alguns têm apresentado crescimento expressivo no cenário econômico nacional, como o segmento de Alimentação Fora do Lar. Tal segmento, também chamado de Alimentação Fora de Casa ou do Domicílio, pode ser definido como todos os alimentos preparados ou consumidos fora de casa (BURNS; JACKSON; GIBBONS; STONEY, 2002). Tal concepção complementa o conceito apresentado na Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 2008-2009 (IBGE, 2010), a qual considera que a Alimentação Fora do Lar se baseia no consumo de alimentos efetivamente realizado fora do lar e que envolve gastos monetários.

No Brasil, segundo dados dessa última POF (IBGE, 2019), 32,8% das refeições são consumidas fora do lar. De acordo com o SEBRAE-AC (2017), a partir de estimativas da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor foi responsável por uma movimentação de R\$ 184 bilhões no Brasil, em 2016, o que corresponde a 2,7% do PIB nacional. Desse modo, o setor de alimentação fora do lar é importante tanto para a rotina do brasileiro, quanto para a economia do país, visto que, segundo o SEBRAE (2018), foi responsável pela geração de 6 milhões de empregos em cerca de 1 milhão de negócios em 2018.

Dentre o setor de alimentação fora do lar, destaca-se a ascensão desde 2019 do serviço de entrega de alimentos para consumo fora do estabelecimento (*delivery*) que movimenta em torno de R\$ 11 bilhões por ano no Brasil, tendo em vista que tal serviço permite um valor mais justo – por não ser necessário ter um ponto estratégico – além de ser mais prático (ABRASEL, 2019). Com a crise gerada pela pandemia do vírus SARS-COV-2 (Covid-19), em decorrência da medida de isolamento social para combate à disseminação, uma alternativa para os empreendimentos do segmento alimentício funcionarem foi a partir do *delivery* (SEBRAE, 2020). Sendo assim, estima-se um aumento considerável no serviço de entrega de alimentos.

É possível observar ainda o aumento do gasto do consumidor brasileiro com alimentação fora do lar que, conforme a pesquisa *Consumer Reports on Eating Share*





Trends (CREST) realizada pela GS&NPD Gouvêa de Souza para o Instituto Foodservice Brasil (IFB), foi responsável pela movimentação de R\$ 205 bilhões em 2018 e tem faturamento estimado em R\$ 230 bilhões em 2019 (ABRASEL-BA, 2019). Tais dados demonstram o crescimento econômico do setor, o que estimula investimentos tanto financeiros como sociais.

Nesse ínterim, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) lançou projetos para criação de Polos Gastronômicos nos Estados Brasileiros com o objetivo de promover a competitividade e a sustentabilidade deste setor. A concepção de Polo Gastronômico advém da Teoria dos Polos de Crescimento que, segundo Souza (2005), foi desenvolvida em 1955 por François Perroux ao observar a concentração industrial na França e na Alemanha.

Souza (2005) revela ainda que um polo de crescimento deve provocar o desenvolvimento do local onde está inserido, com vistas a unir os profissionais e aumentar a representatividade do segmento, com objetivos comuns de coletividade, esforço, articulação, formação de alianças, acordos e convênios. Dessa forma, os Polos Gastronômicos desenvolvidos pelo SEBRAE podem ser considerados Redes Interorganizacionais formadas por empresas pertencentes ao mercado gastronômico, que têm a finalidade de fortalecer os pequenos negócios de Alimentação Fora do Lar.

Conforme o SEBRAE (2016) havia no Brasil, 675 redes ativas no ano de 2015. Muitas dessas redes dependem da escala e volume de negócios para gerar benefícios aos seus participantes (CARVALHO; WEGNER; BEGNIS; ANTUNES JR., 2018).

As Redes Interorganizacionais podem ser consideradas como um conjunto de organizações que se inter-relacionam (BALESTRIN; VARGAS, 2002) e melhoram as vantagens competitivas das empresas, permitindo aumentar rendimentos e cotas do mercado (OLIVEIRA; PEDRO; MARQUES, 2015). No campo científico existe uma gama de conceitos, teorias e classificações para ditas redes, porém poucos são os que categorizam de forma empírica este fenômeno, demonstrando a aplicação dessas classificações e como estas podem ser úteis para a compreensão dos postulados teóricos.





Nesse contexto, o presente artigo tem o objetivo de categorizar empiricamente uma Rede Interorganizacional, seguindo o modelo proposto pelos autores Cunha, Passador e Passador (2011), com a finalidade de demonstrar como a categorização da rede é útil na compreensão das características específicas de uma rede. A categorização de uma rede se torna importante uma vez que, ao conhecer as suas características os gestores da rede podem tomar decisões de acordo com as particularidades desta, além de possibilitar a busca por orientações em redes consideradas isomórficas às suas peculiaridades.

Para tanto, o artigo está dividido na seguinte estrutura: as Redes Interorganizacionais, seus conceitos e suas categorizações, sendo apresentado o modelo utilizado para investigação; o panorama do setor de Alimentação Fora do Lar, com dados acerca do referido setor; a metodologia utilizada na pesquisa; a taxonomia do Polo Gastronômico de Sergipe, o caso estudado; os resultados e as discussões da pesquisa sobre o Polo; e, por fim, as considerações finais.

2 AS REDES INTERORGANIZACIONAIS E SUAS CATEGORIZAÇÕES

O mercado mundial passou por diversas mudanças nas últimas três décadas, ocasionadas pela expansão do capitalismo (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009). Iniciou-se o processo de abertura de mercado e, com isso, surgiu um ambiente marcado por competição entre empresas e constante inovação (BALESTRIN; VERSCHOORE FILHO, 2016). Além disso, diante das transformações sociais, a sociedade passou a se organizar em redes de informação, fortalecida pelas novas tecnologias (DE ROLT; CLERILEI; FRANCISCO, 2019).

Com o ambiente caracterizado pelo aumento crescente da competitividade entre empresas, tornou-se necessária a criação de alternativas para sobrevivência dessas organizações. Assim, substituiu-se o modelo tradicional de negócios por um novo modelo baseado na cooperação entre empresas, por meio do compartilhamento de recursos,





informações e conhecimentos (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009; BALESTRIN; VERSCHOORE FILHO, 2016).

Surgem, então, as Redes Interorganizacionais, uma alternativa prática para as empresas (OLIVIERI, 2003) e se mostram como uma opção para o fortalecimento em um ambiente competitivo (SOUZA, 2012) em escala local, regional e global, por meio da união de forças, visto que juntas são capazes de gerar resultados superiores à soma dos recursos organizacionais ganhos individualmente e, assim, reduzindo os custos e os riscos do mercado globalizado (ALVES; BALSAN; BAZZO; LUBECK; GROHMANN, 2010; QUATRIN; PEREIRA, 2017). Entende-se, portanto, que Redes Interorganizacionais são maneiras de organização da atividade econômica por meio da coordenação e cooperação entre empresas, podendo ser baseadas ou não em contratos formais (NAKANO, 2005) e facilitam a articulação dos atores para a gestão organizacional (ANDRADE, 2006).

Entretanto, o campo de pesquisa referente às Redes Interorganizacionais ainda carece de definições e teorizações padronizadas, apesar de existirem diversos estudos sobre essa temática. Dita temática tem sido tratada de maneira bastante abrangente, visto que é aplicada a uma ampla variedade de formas de relações entre firmas, como: Redes Interfirmas; *Joint Ventures*; Alianças Estratégicas; Associações Comerciais, Cadeias Produtivas; Cooperativas; Sindicatos; Distritos Industriais; Franquias; Redes Sociais; Redes de Cooperação; dentre outras (BALESTRIN, 2005).

Freitas, Lima, Santos e Giglio (2017) buscaram analisar a produção acadêmica brasileira sobre redes do período de 2006 a 2016 e comparar com estudos anteriores. Dentre os resultados encontrados, verificou-se que a pesquisa no Brasil está construindo um caminho conceitual e metodológico em detrimento do empírico, o que é corroborado pelas tentativas de autores como Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), Balestrin, Verschoore Filho e Reyes Jr. (2010) e Cunha, Passador e Passador (2011) em criar tipologias para as redes apoiando-se em modelos já existentes na literatura internacional, como Miles e Snow (1992) e Grandori e Soda (1995).





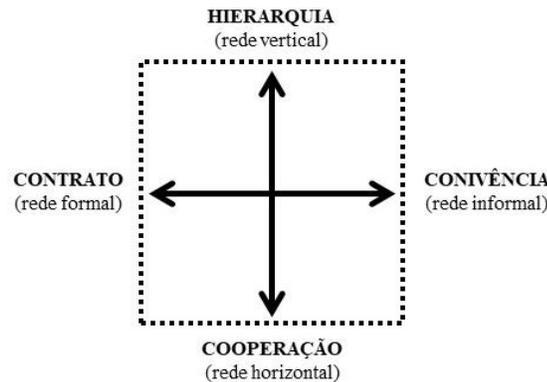
Oliveira e Guerrini (2002) defendem que tipos de redes – ou tipologias – são formas de organizações que podem regular a cooperação entre as empresas. Sendo assim, é importante compreender que a tipologia se torna relevante para formalizar o tipo de relação entre as empresas pois, a partir dela, são identificadas as características da rede e estabelecidas as estratégias que podem ser aplicadas para o seu desenvolvimento.

Algumas das tipologias encontradas na literatura e consideradas importantes para esse estudo foram as apresentadas por Grandori e Soda (1995), Marcon e Moinet (2000) e Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007). As autoras Grandori e Soda (1995) caracterizaram de modo sistêmico as Redes Interorganizacionais de acordo com o grau de centralização, em: Sociais (aquelas que se caracterizam por relações sociais); Burocráticas (modos de coordenação entre empresas formalizados na mudança e acordos de associação contratual); e Proprietárias (redes focadas na formação de acordos relativos ao direito de propriedades entre os acionistas).

Marcon e Moinet (2000) desenvolveram um gráfico denominado de “Mapa de Orientação Conceitual”, conforme exposto na Figura 1. Este mapa demonstra, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. O eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede, podendo ser uma rede vertical (hierarquia) ou horizontal (cooperação). Já o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma convivência informal entre os atores, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes (BALESTRIN, 2005).



Figura 1. Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: Adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), entretanto, consideraram que a tipologia de redes está vinculada a quatro indicadores: a) direcionalidade, b) localização, c) formalização e d) poder. Na direcionalidade predominam as redes verticais e horizontais, enquanto a localização está relacionada às redes dispersas ou aglomeradas. Em termos de formalização, as redes podem ser estruturas formalizadas – de base contratual –, ou informais – de base não contratual. Quanto ao poder, o indicador demonstra que as redes podem ser do tipo orbitais por possuir um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam, ou não-orbitais, onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão.

Entretanto, para análise desta pesquisa, utilizar-se-á o modelo de Cunha, Passador e Passador (2011), uma vez que esses autores analisaram os trabalhos de diversos pesquisadores como Dyer (1997), Hastenreiter Filho (2005), Knoben e Oerlemans (2006), Alves, Pereira e Bazzo (2010), dentre outros, além de observarem a ausência de integração e padronização no campo da conceituação, teorização e metodologia da área de Redes Interorganizacionais.

Dessa forma, Cunha, Passador e Passador (2011) consolidaram os elementos que consideraram mais relevantes para a categorização das redes em um único modelo composto por 11 dimensões, sendo elas: 1) formação; 2) tipos de aliança; 3) orientação das relações; 4) orientação do elo da cadeia; 5) tipos de competição; 6) presença de uma

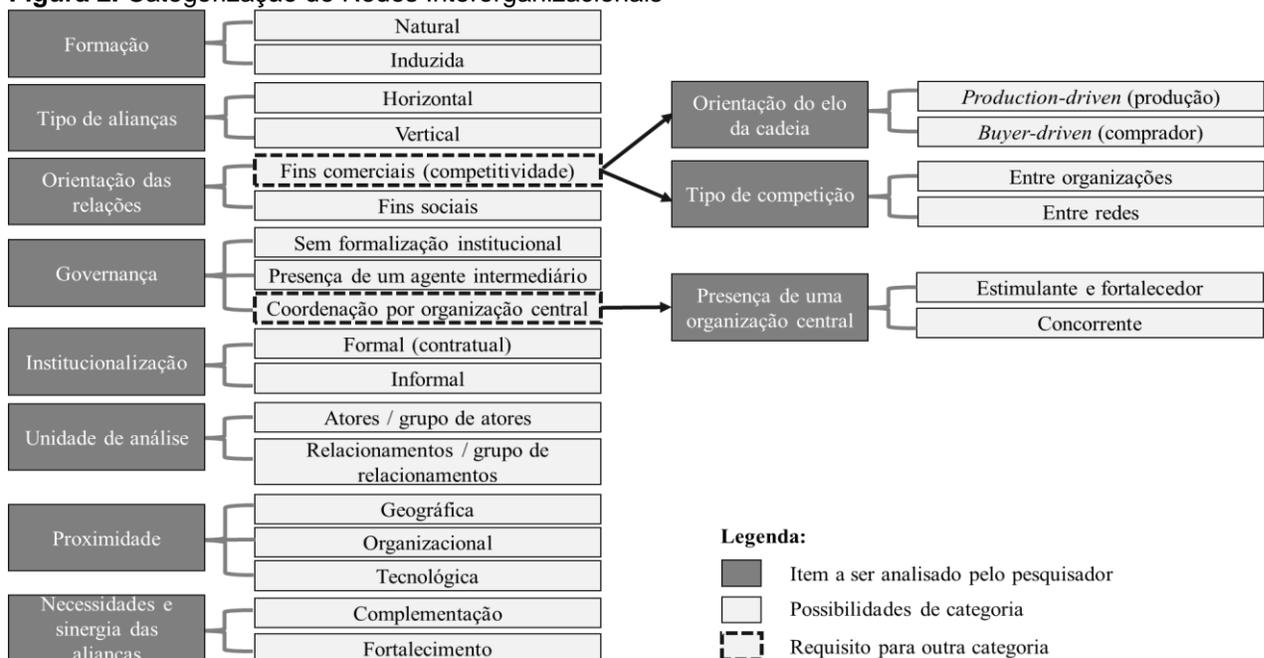


organização central; 7) governança; 8) institucionalização; 9) unidade de análise; 10) proximidade; e 11) necessidades e sinergia das alianças. A Figura 2 apresenta o resumo das dimensões.

A dimensão “*Formação*” está relacionada ao contexto histórico das organizações, já que este pode resultar na formação de redes. Sendo assim, esta dimensão verificará se a Rede Interorganizacional foi gerada de maneira voluntária entre as organizações, por afinidade dos envolvidos, ou se foi desenvolvida por meio de programas realizados por intermediários, ou seja, induzida.

A dimensão “*Tipos de Aliança*” avalia se as alianças entre as organizações da rede são do tipo horizontal ou vertical. As classificadas como horizontais são aquelas que ligam empresas que participam da mesma cadeia produtiva, ou seja, compete no mesmo mercado; já nas verticais as empresas participam de diferentes níveis da cadeia, podendo estar relacionada com o fornecedor ou o cliente da organização. Dita dimensão pode ser encontrada tanto no Mapa de Orientação Conceitual – Figura 1 – de Marcon e Moinet (2000) em seu eixo vertical, quanto na tipologia desenvolvida por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), em seu indicador denominado direcionalidade.

Figura 2. Categorização de Redes Interorganizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Cunha, Passador e Passador (2011).





Quanto à dimensão “*Orientação das Relações*”, deve-se avaliar se a natureza da rede tem uma orientação puramente mercadológica (fins comerciais) ou se a rede tem como objetivo principal a formação do capital social e as relações de cultura, confiança, solidariedade, altruísmo, dentre outros (fins sociais). É importante salientar que, nas redes para fins comerciais, deve-se avaliar a dimensão “*Orientação do Elo da Cadeia*”, a fim de identificar se é dirigida pelos produtores (*Production-driven*) ou pelos compradores (*Buyer-driven*). Pode-se ainda complementar a rede para fins comerciais com a dimensão “Tipos de Competição”, a qual avalia se os participantes da rede competem entre si ou se a rede como um todo tem concorrentes.

A dimensão “*Presença de uma Organização Central*” verifica se dentro da rede há uma empresa mais influente com poder de estimular as relações internas. A organização central pode ser considerada uma ameaça – quando concorrente – ou uma fortalecedora – quando age como coordenadora e influenciadora dentro da rede.

A dimensão “*Governança*” se complementa com a dimensão anterior, uma vez que está relacionada à coordenação da rede, podendo ser gerida conforme três modelos principais: 1) auto-organização, na qual não existe a governança concentrada em um único agente; 2) presença de uma empresa líder, também chamada de organização central; e 3) ser administrada por uma unidade autônoma, denominada de Agente Intermediário ou *Broker*.

A “*Institucionalização*”, por sua vez, está diretamente ligada à dimensão governança e orientação das relações, uma vez que redes com maior orientação social são propensas a ter um menor grau de institucionalização, ao contrário daquelas mais burocratizadas. Dessa forma, a dimensão institucionalização avaliará se os contratos entre os membros da rede são formais – por meio de normas – ou se são informais. Esta mesma dimensão é apresentada como o eixo horizontal do mapa desenvolvido por Marcon e Moinet (2000) e pelo indicador intitulado de formalização por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007).

A dimensão “*Unidade de Análise*” está relacionada com a escolha do pesquisador sobre qual unidade responderá melhor às questões de pesquisa, não havendo de fato





uma unidade de análise correta. Esta dimensão pode focar tanto nos atores da rede (os nós) quanto nos relacionamentos entre estes atores (as ligações entre os nós). Já a “*Proximidade*” é a dimensão que identifica o elo de semelhança que liga as empresas dentro de uma rede, com base em três perspectivas: geográfica, organizacional ou tecnológica.

Por fim, a dimensão “*Necessidades e Sinergia das Alianças*” trata dos tipos de ganhos que são proporcionados pela rede aos seus atores, que podem ser ganhos de sinergia relacionados a complementação das atividades e de recursos da organização, observado mais comumente em redes horizontais, ou um ganho de fortalecimento da rede, como por exemplo, um maior poder de barganha e negociação, mais comum nas redes verticais.

3 O SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

Diversas transformações vêm ocorrendo na sociedade com o passar dos anos, e especificamente na área de serviços. São mudanças em diversos aspectos, por exemplo, no comportamento sexual, novos modelos de casamento e arranjos familiares, mudanças nos papéis de homens e mulheres, profissionalização das mulheres nas universidades e entrada no mercado de trabalho. Essas transformações relacionadas ao lazer, às relações familiares, a rápida industrialização e urbanização, ao mercado de trabalho e às mudanças na estrutura econômica, geraram expressões alimentares diversificadas (CAVALCANTE; CARVALHO; FERREIRA; PRADO, 2015), que estimularam o crescimento e desenvolvimento do segmento do mercado que oferece refeições fora do lar.

O crescimento desse setor em países em desenvolvimento – como é o caso do Brasil – pode ser atribuído, principalmente, às mudanças em variáveis socioeconômicas, como o crescimento da renda e a fatores relacionados ao tempo dos indivíduos (QUEIROZ; COELHO, 2017). A demanda pelas refeições prontas para o consumo favoreceu o aumento do número de estabelecimentos do setor e diversificou seus





serviços, com destaque para o crescimento no número de restaurantes, lojas de conveniência, redes de *fast food*, padarias, entre outros (BEZERRA; MOREIRA; CAVALCANTE; SOUZA; SICHIERI, 2017).

Analisando os dados do IBGE (2010) coletados no período de 2008 a 2009, Bezerra *et al.* (2017) confirmaram o crescimento do percentual de gastos com alimentação fora do domicílio, nos últimos tempos. O IFB (2017), a partir do Índice Brasileiro *Foodservice*, apresentou dados que evidenciaram esse crescimento demonstrando que a alimentação fora de casa representa uma fatia considerável na despesa do lar crescendo de 24%, em 2008, para 34%, em 2017; lanchonetes (16,9%) e restaurante (16,4%) foram os locais com maiores frequências de consumo desse segmento, enquanto que os alimentos mais adquiridos na maioria dos locais foram: doces, salgadinhos e refrigerantes (BEZERRA *et al.*, 2017).

Nesse ínterim, o SEBRAE de São Paulo realizou, em setembro de 2017, uma pesquisa com pequenos negócios brasileiros do segmento de Alimentação Fora do Lar, a fim de verificar as características e tendências desse mercado. Os dados da pesquisa mostraram que: a maioria das empresas são jovens, 48% delas possuem de 3 a 7 anos de existência; a maioria dos empresários (82%) cuida apenas de um negócio; restaurantes de comida por quilo (*Self Service*) é o tipo de negócio mais comum no segmento de Alimentação Fora do Lar; 48% não possuem nenhuma estratégia de fidelização de clientes; dos 33% que já tiveram empresas de alimentação, 73% disseram que abririam outro negócio (SEBRAE-SP, 2017).

Por ser um segmento que vem crescendo bastante, conforme já citado, a criação dos Polos Gastronômicos pelo SEBRAE constitui-se em um trabalho importante para todos os envolvidos, pois possibilita promover o crescimento e a cooperação no setor de Alimentação, entre as micro e pequenas empresas participantes do projeto, dando a elas maior competitividade no mercado.





4 METODOLOGIA

A escolha da pesquisa deu-se seguindo as recomendações para futuras pesquisas fornecidas no artigo de Cunha, Passador e Passador (2011), intitulado “Recomendações e Apontamentos para Categorizações em Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais”, no qual os autores explanam sobre os diversos tipos de categorizações teóricas existentes a respeito de redes interorganizacionais em detrimento de poucas pesquisas empíricas. No presente estudo optou-se por aplicar o modelo proposto pelos autores no Polo Gastronômico de Sergipe, considerado uma Rede Interorganizacional no segmento de Alimentação Fora do Lar. Para isso, foi seguido o mesmo processo de pesquisa definido pelos autores do modelo, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1. Processo Empírico das Ações de Pesquisa

PASSOS	AÇÕES DO PESQUISADOR	RESULTADO
1	Estabelecer um objetivo de pesquisa	Categorizar empiricamente a Rede Intraorganizacional de Alimentação Fora do Lar seguindo as recomendações e apontamentos de Cunha, Passador e Passador (2011).
2	Limitar a Rede conforme os objetivos da pesquisa	A Rede escolhida foi o Polo Gastronômico de Sergipe por ser uma rede com pouco tempo de criação, ou seja, com o histórico (atores, relações, governança, etc) ainda latente, o que possibilita identificar de forma mais concisa as classificações elencadas no modelo estudado.
3	Escolher a estratégia de pesquisa mais adequada aos objetivos do estudo	A estratégia metodológica escolhida foi o Estudo de Caso, utilizando-se os documentos e a entrevista como instrumentos de coleta de dados e realizando-se, por fim, uma análise comparativa simples da literatura para tratamento dos dados colhidos.
4	Atentar para os pontos focais da pesquisa empírica e realizá-la com padrões éticos	O foco da pesquisa em questão foi a própria Rede Interorganizacional, uma vez que o objetivo era caracterizá-la; para isso, foram entrevistados os dois principais gestores da Rede e mais um participante. As entrevistas foram gravadas, conforme autorização dos participantes e a identidade dos mesmos mantida em sigilo.
5	Compreender o contexto histórico social da Rede	Seção 5.
6	Categorizar a Rede	Seção 5.
7	Deixar claro nas conclusões finais as categorizações do objeto de estudo	Seção 5.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES ADAPTADO DE CUNHA, PASSADOR E PASSADOR (2011).





O estudo configura-se de natureza qualitativa e descritiva, sendo utilizado o método de estudo de caso único. O método sustenta-se no argumento de que o objetivo dos estudos de caso não devem ser as generalizações, mas sim representar o caso (Stake, 2000), sendo assim, entende-se que o estudo de caso único permite uma compreensão mais precisa e minuciosa do fenômeno e do seu contexto, podendo ser utilizado como uma fonte de conhecimento, como um exemplo a ser seguido, ou uma fonte de experiência (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

A escolha do caso ocorreu em função da Rede Polo Gastronômico de Sergipe servir a um propósito revelador, critério abordado por Yin (2015), justificado pela carência de estudos que abordem de forma empírica a categorização de redes. Além disso, poucos são os estudos que utilizam como unidade de análise a rede (BRASS; GALASKIEWICZ; GREVE; TSAI, 2004) e, para seu desenvolvimento, é necessário o estudo da rede como um todo (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

As principais fontes de evidências foram entrevistas, análise de documentos, tais como revistas com o histórico da rede e *site* do SEBRAE, redes sociais do Polo Gastronômico de Sergipe, matérias *online* e artigos que abordassem o tema proposto. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturado, no qual estavam formuladas perguntas abertas para cada critério da classificação citado no modelo em questão, o que possibilitou aos entrevistados uma maior flexibilidade nas respostas.

As entrevistas foram realizadas com 03 gestores, levando-se em consideração que os escolhidos são considerados figuras-chave para compreender a Rede como um todo, selecionados a partir do tempo de atuação no mesmo, além do envolvimento e do conhecimento acerca do Polo Gastronômico do Estado de Sergipe. Na explanação dos resultados os entrevistados foram identificados conforme especificação: i) Entrevistado A (EA); ii) Entrevistado B (EB); e iii) Entrevistado C (EC).

Após coleta de dados foi realizada a transcrição das entrevistas e compilação dos dados coletados na análise documental. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo com o intuito de identificar na unidade de análise estudada as informações contidas nos





postulados teóricos, categorizando assim, a Rede Interorganizacional denominada de Polo Gastronômico do Estado de Sergipe.

5 TAXONOMIA DO POLO GASTRONÔMICO DO ESTADO DE SERGIPE

O Polo Gastronômico de Sergipe, lançado em 2017, é fruto do projeto desenvolvido pelo SEBRAE Nacional, com a gestão do SEBRAE Sergipe, denominado de “*Food Experience*”, que tem como público alvo os pequenos estabelecimentos de Alimentação Fora do Lar do Estado. O Polo iniciou suas atividades com mais de 24 empresas cadastradas, porém, no período da coleta, realizada em novembro de 2018, apenas 22 estabelecimentos constituíam a rede, sendo todos localizados na cidade de Aracaju, capital do Estado de Sergipe.

O projeto visa promover a competitividade e a parceria entre esses pequenos negócios para que eles possam atuar de forma conjunta tanto na padronização de serviços, como na gestão, no atendimento, na sustentabilidade, dentre outros processos, de forma a fortalecer o mercado gastronômico e movimentar o *trade* turístico do Estado. O projeto em questão está previsto para ter a participação do SEBRAE até 2022, após esse prazo as empresas deverão dar continuidade à Rede sem a participação do agente fomentador.

Os resultados encontrados por meio das respostas dos participantes permitiram identificar que, na dimensão “Formação”, o Polo é classificado como uma rede de forma *Induzida*, uma vez que foi desenvolvida por meio do SEBRAE, considerado um Agente Intermediário ou indutor de relações. Segundo Hastenreiter Filho (2005), esses Agentes visam o desenvolvimento dos participantes da rede e da região onde ela está inserida, o que corrobora com a fala do entrevistado A:

O SEBRAE, a gente tem, vários projetos de coletivo (...), onde a gente tem como objetivo trabalhar as empresas para transformá-las na parte de gestão, na parte de atendimento, para torná-las mais competitivas no mercado (EA).





Em consonância com a classificação acima, tem-se a dimensão “Governança” que, na visão de Henttonen, Lahikainen e Jauhiainen (2016), torna-se relevante para o sucesso da rede, desde que sejam adotados modelos de governança adequado para a cada tipo de rede. O Polo foi caracterizado com a *Presença de um Agente Intermediário ou Indutor*, que é aquele que tem o objetivo de fomentar e incrementar a competitividade das empresas, além de estimular o fluxo de conhecimento e inovação entre elas, gerar alianças e promover relações sociais que não seriam possíveis de forma isolada (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2012; JACOMETTI; GONÇALVES; MINGHINI; BONFIM; LAGO, 2017).

Dita visão não corrobora com a de Braga (2010), o qual entende que o Agente com poder indutor sobre os participantes gera dependência mútua. O SEBRAE é o tal Agente que intermedia as relações entre as organizações participantes do Polo e que realiza a gestão da rede de forma profissional. Por ser governada por um intermediário, a dimensão “Presença de uma Organização Central” não se aplicará a esse estudo. Para os entrevistados a presença do Sebrae foi essencial para o nascimento da rede.

A gente tem uma metodologia do Polo Gastronômico que foi desenvolvida pelo SEBRAE Rio de Janeiro e por orientação do SEBRAE Nacional a gente fez o repasse da metodologia e a gente trouxe consultores para aqui (EA).
...realmente a ideia que o SEBRAE colocou nas nossas cabeças realmente explodiu (...), o Sebrae realmente facilita, orienta (EB).
...a gente é um projeto do SEBRAE, a gente não existiria se não estivesse em um projeto do Sebrae (EC).

No que concerne ao “Tipo de Aliança”, o Polo foi classificado como uma rede *Horizontal*, uma vez que todas as empresas pertencem a um mesmo nível da cadeia, com classificação nos mais diversos tipos de especialidade. Apesar da rede, atualmente, ser classificada como horizontal, a fala do entrevistado B sinaliza que em um futuro de longo prazo, o Polo poderá tornar-se uma rede classificada como vertical, já que, a visão dos integrantes é ter alianças com fornecedores, distribuidores, órgãos locais, etc., ou seja, uma aliança entre organizações com diferentes funções dentro do processo produtivo (DYER, 1997).





É integração também com os fornecedores, essa foi a visão, (...) nossa visão foi fazer uma rede não só dentro dos restaurantes junto com o SEBRAE, mas com os órgãos locais (prefeitura, emsetur, cultural também) (EB).

A classificação acima está intrinsecamente ligada à dimensão “Necessidade e Sinergia da Aliança”, pois no Polo pode-se observar que os ganhos de sinergia estão relacionados ao *Fortalecimento* da rede. Com a formação da rede, as organizações puderam realizar ações em conjunto que resultaram na construção de relações de amizade entre os empresários, desenvolvimento da rede e das próprias organizações.

Em complementação, apresenta-se a dimensão “Orientação das Relações”, que se caracterizou como orientação tanto para *Fins Sociais*, visto que o SEBRAE busca trabalhar com as empresas as relações de cultura, confiança, parceria; como para *Fins Comerciais*, visando tornar as micro e pequenas empresas do ramo de Alimentação Fora do Lar mais competitivas no mercado. Nas falas dos três entrevistados (Quadro 2), pode-se verificar a caracterização das duas dimensões citadas acima.





Quadro 2. Fala dos Entrevistados na caracterização da “Necessidade e Sinergia da Aliança” e “Orientação das Relações”

Fala dos Entrevistados	Ganhos de Sinergia	Fins Comerciais	Fins Sociais
EA: “...a gente tem como objetivo trabalhar as empresas para transformá-las na parte de gestão, na parte de atendimento, para torná-las mais competitivas no mercado...”		X	
EA: “...agora o que a gente tá fazendo no Polo, a gente está trabalhando a parte de padronização do Polo, (...) eles fizeram curso de atendimento ao cliente específico para o Polo”	X		
EB: “...na verdade quase todos nós pensamos no financeiro, no final das contas. E eu entrei como presidente, porque um dia, um consultor disse “o Polo é negócio” e se você começa a pensar no Polo como um passatempo, você não vai conseguir, você tem que ter resultados no bolso dos empresários, tem que ter um resultado que você pode quantificar até...”		X	
EB: “...não tinha relacionamento entre as empresas e agora tem com esse Polo do SEBRAE com os consultores de fora, com as reuniões semanais, com as pessoas que estavam com sede disto acontecer...”	X		X
EB: “...isso foi meu intuito pra participar na Feira do SEBRAE no Arraiá do Povo, para juntos fazermos coisas...”	X		X
EB: “...nós fizemos esse curso do SEBRAE, nós fizemos com a mulher do SEBRAE, e “Fulana” contratou ela, eu nem sabia, agora eu também estou com “Cicrana” (a consultora do SEBRAE) (...) eu acredito que com a contratação dessa consultora eu vou ganhar dinheiro, por isso eu tô fazendo, (...) pq você confia, eu confiei nela (na “Fulana” que indicou a consultora do SEBRAE) e se ela disse que realmente dá certo, minha opinião já é favorável...”	X	X	X
EC: “...você precisa confiar no outro...teve uma discussão uma vez em que eu disse (...), olha a gente precisa ter um selo comum, a gente precisa ter uma união entre si... porque se eu tenho o “Beltrano” aqui e alguém em qualquer lugar que seja fale do “Beltrano”, eu vou defender, né? Porque eu conheço, eu sei o espaço, eu sei quem é, então a gente precisa ter a confiança em quem trabalha, eu preciso defender, porque eu defenderia minha irmã, eu defenderia minha mãe, eu preciso defender alguém que trabalhe comigo, né?”	X		X

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No caso da dimensão “Orientação do Elo da Cadeia”, o Polo gastronômico de Sergipe é caracterizado como *Buyer-driven*, uma Rede Interorganizacional com caráter de atendimento à demanda, já que a aliança entre essas empresas visa o escopo comercial. Já o “Tipo de Competição” existente pode ser classificado como *Competição entre Organizações*, posto que as empresas competem entre si por estarem, todas, inseridas no mesmo ramo de Alimentação Fora do Lar. A dimensão “Institucionalização” é classificada como *Formal*, pois, a implantação dessa rede foi realizada por uma





entidade administrativa autônoma (SEBRAE), denominada de Agente Intermediário ou *broker*.

Quanto à “Unidade de Análise”, alguns autores consideram que o foco de análise do estudo pode ser a respeito dos atores envolvidos com as redes, assim como dos relacionamentos oriundos do fenômeno. Nesta pesquisa, a análise do Polo Gastronômico considerou os *Atores* envolvidos com a rede, com base na perspectiva “da Rede”, que se caracteriza pelo grupo de organizações buscando entender a coordenação, a gestão, o funcionamento e a operação da unidade supraorganizacional (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011).

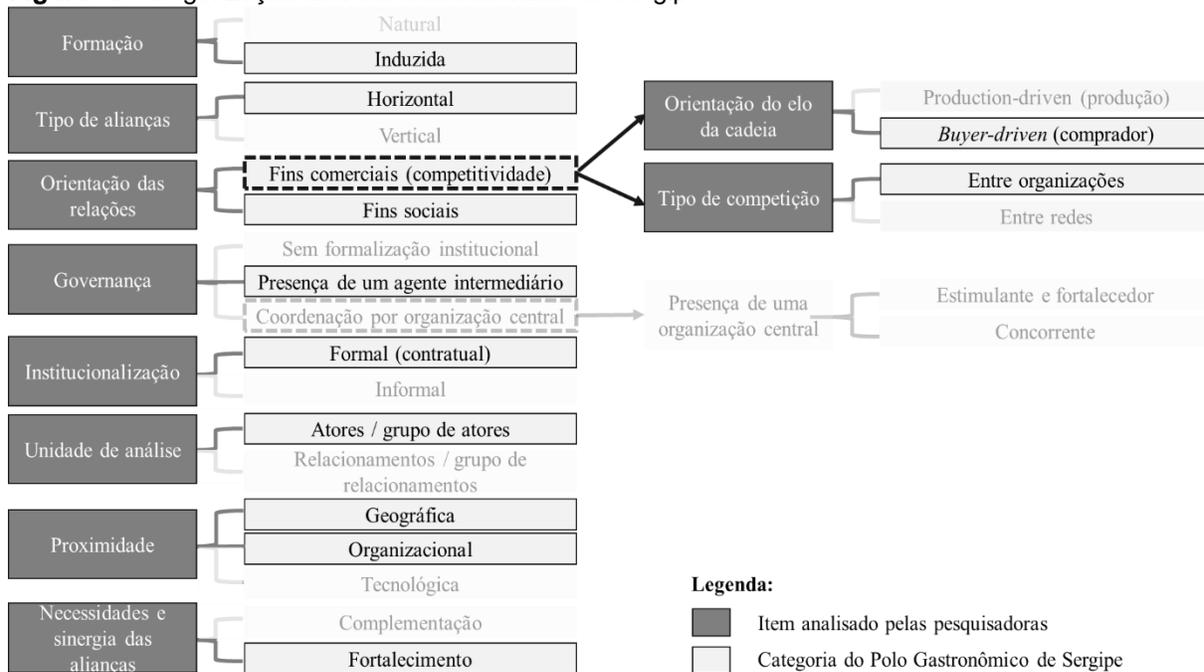
Por fim, classifica-se a dimensão “Proximidade” como um elo de semelhança *Geográfico e Organizacional*. Geográfico pois todas as empresas pertencentes ao Polo encontram-se localizadas no município de Aracaju, o que facilita a troca de conhecimentos sociais e tácitos – fala do entrevistado C –, possibilitando maior socialização entre os membros da rede, conforme cita Cunha (2006). Organizacional, pois apresentam proximidade cultural, social e institucional (KNOBEN; OERLEMANS, 2006).

...a grande vantagem do polo é a troca de informação, então, se eu estou limitado no meu espaço eu penso só isso aqui (...) mas quando a gente começa a vir numa reunião, por mais que a reunião não renda, você começa a ver o exemplo do amigo, do colega, que já passou por uma situação na qual você está e você aprende, se você quiser aprender, então não é nem efetivamente o que se foi feito, mas o aprendizado pelo exemplo do outro, ele tem um valor imensurável (EC).

A partir do exposto, pode-se analisar o Polo Gastronômico de Sergipe de acordo com o modelo de Cunha, Passador e Passador (2011) – conforme a Figura 2 – e, então, elaborar a Figura 3 com o resumo de toda a categorização do caso em questão. Entende-se, portanto, que dito modelo permite uma visão geral da rede analisada e, a partir disso, foram identificadas as características particulares do Polo, permitindo uma futura análise comparativa com outros Polos Gastronômicos e diversas redes.



Figura 3. Categorização do Polo Gastronômico de Sergipe



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Destaca-se ainda que a dimensão “Presença de uma organização central”, como depende de uma categorização de governança que seja coordenada por uma organização central, não se aplica no Polo Gastronômico de Sergipe.

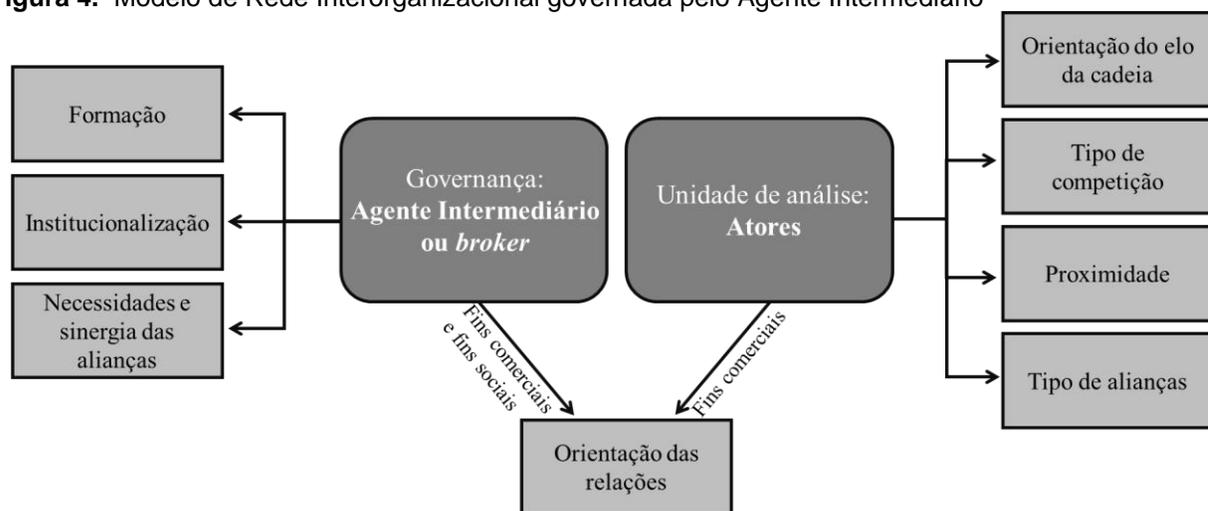
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise da classificação da rede, foi possível inferir resultados que culminaram no modelo apresentado na Figura 4.

As dimensões ficaram vinculadas a “Governança” e “Unidade de Análise”, pois, ao definir os Atores na perspectiva “Rede” como Unidade de Análise, o estudo buscou compreender os aspectos ligados à coordenação, à gestão, ao funcionamento e operação da unidade no geral, encontrando como resultado uma rede gerida por um Agente Intermediário (SEBRAE). Dessa forma, os resultados das demais dimensões ficaram vinculados a estas duas apresentadas, o que é compreensível já que o estudo

da governança demonstra um crescimento acentuado. Isso se deve ao fato de que compreender como as redes são governadas é importante para entender o funcionamento e potencializar sua eficácia, tornando-se um desafio maior do que a própria constituição de redes (MUELLER, 2012; WILLEM; GEMMEL, 2013; HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2016).

Figura 4. Modelo de Rede Interorganizacional governada pelo Agente Intermediário



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As dimensões elencadas aos atores são aquelas que não modificam a rede, mas que a definem, direcionando a Governança para entender em qual posição os atores se encontram. O Polo Gastronômico é uma rede formada por empresas que competem entre si (Entre Organizações) e no mesmo mercado, pertencendo ao mesmo nível de cadeia (Horizontal). Além disso, estão em localidades próximas, já que todas estão sediadas na cidade de Aracaju (Geográfica) e com uma estrutura organizacional semelhante (Organizacional). As empresas são ainda voltadas para fins comerciais com caráter de atendimento a demanda (*Buyer-driven*).

O SEBRAE tornou-se peça chave para o desenvolvimento e não apenas para a formação da rede, evidenciando que existe uma dependência das empresas para com o Agente Intermediário. Este resultado corrobora com os achados de Braga (2010), ao citar





a dependência mútua entre participantes e o Agente. Pelos resultados encontrados, evidencia-se que esse tipo de vínculo está relacionado com a maneira como a rede foi formada, uma vez que o próprio Agente foi em busca das empresas que se encaixavam no perfil da rede a ser formada, gerando assim uma relação de confiança e dependência entre empresas e o Agente.

Na visão de Wegner e Wittmann (2004), o Agente Intermediário tem a tarefa de contribuir com o desenvolvimento da rede sem torná-la dependente da sua coordenação, pois se espera que as empresas desempenhem o protagonismo empresarial e os Agentes intermediários passem para a condição de Agentes de apoio (JACOMETTI et al., 2017). Esse feito ainda não foi possível ser evidenciado no Polo Gastronômico de Sergipe, o qual terá a participação do SEBRAE finalizada no ano de 2022. Dessa forma, entende-se a importância de as empresas se sentirem parte da rede e buscarem a cooperação e confiança entre si, essenciais no desenvolvimento de uma Rede Interorganizacional.

A dimensão Institucionalização mostra-se totalmente amarrada ao Agente Intermediário, que tem incumbência de dispor de atas, estatutos e regimento interno, a fim de estabelecer regras de conduta entre os atores (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Isso ocorre devido ao elevado grau de centralização no Agente Intermediário, conforme identificado por Wegner, Durayski e Verschoore Filho (2017) e corroborado nesse estudo. Foi possível identificar que a figura do Agente, ao mesmo tempo em que organiza e formaliza as atividades do Polo, também limita as ações do presidente da rede, pois se entende que atuando de maneira mais homogênea e de acordo com os objetivos e estratégias coletivas pode alcançar maior eficácia (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017).

Cada decisão tomada na rede é pensada estrategicamente para o crescimento das empresas e da rede em si, há a promoção de cursos e treinamentos para os gestores, a fim de desenvolver as relações de confiança, colaboração entre os participantes, bem como a capacitação profissional destes. Em contrapartida, alguns dos atores demonstram que o motivo de estarem na rede é por fins comerciais, ou seja, pela





obtenção do lucro, o que destoava do objetivo do Agente Intermediário. Tal Agente, segundo Verschoore Filho (2003), é responsável por estabelecer uma cultura de competição e inserir o paradigma da colaboração empresarial. Os ganhos de Sinergia também estão relacionados às ações que o SEBRAE desenvolve junto aos participantes, com a finalidade de fortalecer o Polo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo estabelecido na presente pesquisa foi alcançado, uma vez que foi efetuada a caracterização, de forma empírica, de uma Rede Interorganizacional. Por meio da taxonomia de Cunha, Passador e Passador (2011) foi possível evidenciar que o Polo Gastronômico do Estado de Sergipe gira em torno do Agente Intermediário, uma das formas de governança de rede, identificando aspectos positivos e negativos.

Os resultados encontrados ajudaram a identificar que a participação do Agente Intermediário na formação e desenvolvimento da rede é crucial para sua existência, porém há alguns aspectos que precisam ser trabalhados com mais afinco entre os participantes, como: a independência destes em relação ao Agente; o senso de que as empresas pertencem a uma Rede Interorganizacional e não um projeto do Agente Intermediário; identificar formas para fortalecer os elementos de cooperação e confiança desenvolvidos entre as empresas participantes, uma vez que o Agente Intermediário tem um tempo determinado para permanecer na rede.

O estudo trouxe contribuições empíricas a respeito da categorização de Redes Interorganizacionais; sendo assim, espera-se que surjam novas investigações baseadas na experiência prática sobre o tema, corroborando os resultados deste trabalho. Deve-se destacar que as teorias e evidências apresentadas visam a estimular o debate em torno da utilidade das categorizações na compreensão das características de cada Rede.

O delineamento teórico organizou os aspectos conceituais que embasaram a categorização da Rede em análise – Polo Gastronômico de Sergipe –, enquanto os achados da pesquisa puderam contribuir na proposta de um modelo de Rede Interorganizacional governada pelo Agente Intermediário, ressaltando no caso específico





da pesquisa que tal agente – o SEBRAE – exerce um papel fundamental para além da formação da rede, atuando diretamente no desenvolvimento do Polo. Isso se deve ao fato de que inicialmente foi necessário fortalecer as relações de cooperação local, o que corrobora com os casos de Cândido (2003) e Verschoore Filho (2003) e, além disso, selecionar as empresas que participam do Polo, como no caso de Honduras (CEGLIE; DINI, 1999). Entretanto, destaca-se a forte dependência do Polo ao Agente Intermediário (SEBRAE) que, além de coordenar a rede, limita a atuação do presidente da mesma. Dessa forma, os resultados desse estudo puderam evidenciar a importância em categorizar uma Rede, a fim de ressaltar suas características e aperfeiçoá-las.

Como limitação desta pesquisa, pode-se considerar a pequena quantidade de estudos que categorizam de forma empírica uma Rede Interorganizacional, impossibilitando realizar comparações e complementações com os resultados de outras pesquisas. Além disso, o fato de a pesquisa ter se limitado a um único caso – como piloto – para a aplicação do modelo. Sendo assim, como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se utilizar o modelo de Cunha, Passador e Passador (2011) para categorizar outras redes, que surgiram por meio do Agente Intermediário SEBRAE e que estejam em diferentes estágios de vida (formação, desenvolvimento e encerramento), realizando uma análise comparativa entre estas, a fim de verificar se os resultados encontrados são semelhantes ou se divergem desta pesquisa, possibilitando criar ou copiar estratégias para serem implementadas em outras redes.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P. S.; LUBECK, R. M.; GROHMANN, M. Z. Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, p. 18-35, set.-dez. 2010.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; BAZZO, P. S. Confiança, conhecimento e aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2010.





ANDRADE, J. A. Redes de Atores: Uma Nova Forma de Gestão das Políticas Públicas no Brasil? **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, v. 22, n. 64, p. 52-66, mai.-ago. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Delivery movimentada R\$11 bilhões por ano**. 2019. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimentada-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>. Acesso em: jul. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES BAHIA (ABRASEL-BA). **Pesquisa CREST®: Foodservice brasileiro segue tendência de crescimento**. 2019. Disponível em: <https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/pesquisa-crest-foodservice-brasileiro-segue-tendencia-de-crescimento/>. Acesso em: 08 ago. 2019.

AVELAR, A. E.; REZENDE, D. C. Hábitos alimentares fora do lar: um estudo de caso em Lavras – MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v. 15, n. 1, p. 137-152, 2013.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Porto Alegre, 2005. 214f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. Encontro de estudos organizacionais. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE FILHO, J. **Redes de cooperação empresarial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE FILHO, J.; REYS JR., E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea: RAC**. Paraná, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai.-jun. 2010.

BEZERRA, I. N.; MOREIRA, T. M. V.; CAVALCANTE, J. B.; SOUZA, A. M.; SICHIERI, R. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Revista Saúde Pública**. São Paulo, v. 51, n. 15, p. 1-8, 2017.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 11-6, 2010.





BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BURNS, C. J. M.; JACKSON, M.; GIBBONS C.; STONEY R. M. Foods prepared outside the home: association with selected nutrient and body mass index in adult Australians. *Public Health Nutrition*, v.5, n. 3, p. 442-8, 2002.

CANDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *REAd*, v. 8, n. 4, jul.-ago. 2002.

CARVALHO, J. F.; WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ANTUNES Jr., J. A. V. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. *REGEPE*, v. 7, p. 35-70, 2018.

CAVALCANTE, C. M. de S.; CARVALHO, M. C. da V. S.; FERREIRA, F. R.; PRADO, S. D. Sentidos da Alimentação Fora do Lar para homens idosos que moram sozinhos. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*. Rio de Janeiro, v. 18, n.3, p. 611-20, 2015.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.

CUNHA, J. A. C. **O processo de transmissão de conhecimentos em redes interorganizacionais: a experiência do arranjo produtivo local de Birigüi (SP)**. Ribeirão Preto, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal. *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, art. 6, p. 108-28, mar. 2012.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, art. 4, p. 505–29, jul. 2011.

DE ROLT, C. R.; CLERILEI, B. A.; FRANCISCO, P. T. G. Modelo de Gestão e Governança em Redes Cooperadas Interorganizacionais no Polo Tecnológico de Florianópolis no Arranjo Promotor de Inovação em Nanotecnologia – API-NANO. *Gestão & Regionalidade*. São Caetano do Sul, v. 35, n. 104, p. 102-123, mai.-ago. 2019.





DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 553-6, 1997.

FREITAS, J. E. L. C. S.; LIMA, A. R.; SANTOS, S. M.; GIGLIO, E. M. Análise sobre a produção acadêmica do tema de redes no Brasil. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 250-69, ago. 2017.

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

HASTENREITER FILHO, H. N. Acertos e desacertos dos principais programas de redes de cooperação interempresariais brasileiros. *In*: TEIXEIRA, F. (org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. **Public Organization Review**, v. 1, p. 1-16, 2016.

HOFFMANN, V.; MOLINA-MORALES, F.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea: RAC**. Paraná, v. 11, n. spe1, p. 103-27, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: Análise do Consumo Alimentar Pessoal no Brasil**. IBGE, Diretoria de Pesquisas. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL (IFB). **Índice Brasileiro Foodservice**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br>. Acesso em: 10 ago. 2019.

JACOMETTI, M.; GONÇALVES, S. A.; MINGHINI, L.; BONFIM, L. R. C.; LAGO, E. C. W. Institucionalização de Arranjo Produtivo Local: uma proposição metodológica. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 33-52, 2017.

KNOBEN, J.; OERLEMANS, L. A. G. Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 2, p. 71-89, 2006.

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





MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. DE. Para que serve um estudo de caso único na pesquisa de gestão?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 358-369, 1 jul. 2014.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MUELLER, E. F. How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 15, n. 1, p. 57-75, 2012.

NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 57-67.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2002.

OLIVEIRA, R. S. L. P.; PEDRO, M. I. C.; MARQUES, R. D. R. C. Avaliação da Eficiência das Empresas Hoteleiras do Algarve pela Metodologia Análise de Envoltória de Dados (DEA). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 17, n. 54, p. 788-805, 2015.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no Estado da Paraíba. **REA- Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 3, p. 1-27, 2009.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das Redes. **Rede de Informações para o Terceiro Setor**, jan. 2003.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. Com quem Devem se Relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 321-35, 2017.

QUEIROZ, P. W. V.; COELHO, A. B. Alimentação Fora de Casa: uma Investigação sobre os determinantes da decisão de consumo dos domicílios brasileiros. **Análise Econômica**. Porto Alegre, v. 35, n. 67, p. 67-104, mar. 2017.





SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Segurança dos Alimentos: Dicas de Cuidados para o Delivery em meio ao Covid-19.** 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed6f4e148e620b04690ebb81c133c7d9/\\$File/19424.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed6f4e148e620b04690ebb81c133c7d9/$File/19424.pdf). Acesso em 13 mai. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). **Pesquisa Alimentação fora do lar.** São Paulo: SEBRAE, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ACRE (SEBRAE-AC). **Mercado de Alimentação Fora do Lar.** 2017. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/alimentacao-fora-do-lar_19cfb3656dc20610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 14 nov. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Mapeamento das centrais e redes de negócios.** Brasília, DF. 2016.

SOUZA, G. H. S. A influência de redes estratégicas no desenvolvimento de micro e pequenas empresas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: GESTÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA PARA SUSTENTABILIDADE, 9, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2012. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/48016559.pdf>. Acesso em 20 nov. 2018.

SOUZA, N. J. Teoria dos Polos, Regiões Inteligentes e Sistemas Regionais de Inovação. **Análise.** Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 87-112, jan.-jul. 2005.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8, Panamá. **Anais eletrônicos...** Panamá: CLAD, 2003.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão.** Rio Grande do Sul, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L. O papel do agente externo (broker) na formação de redes interorganizacionais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.





WILLEM, A.; GEMMEL, P. Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks. **BMC Health Services Research**, v. 13, n. 1, p. 229-39, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.

[Received/Recebido: Julho 20, 2021; Accepted/Aceito: Dezembro 11, 2021]

Este obra está licenciado com uma Licença [CREATIVE COMMONS ATRIBUIÇÃO-NÃOCOMERCIAL 4.0 INTERNACIONAL](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).