



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**TIPOLOGIA DE REDES E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A REDE COMPRE MAIS E A REDE
SMART DE SUPERMERCADOS**

CLAUDEANE DE ARRUDA

Campina Grande
2010

CLAUDEANE DE ARRUDA

**TIPOLOGIA DE REDES E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A REDE COMPRE MAIS E A REDE
SMART DE SUPERMERCADOS**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração, da Universidade Federal de
Campina Grande, em cumprimento parcial das
exigências para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Caldas Trindade, Ms.

Campina Grande
2010

CLAUDEANE DE ARRUDA

**TIPOLOGIA DE REDES E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A REDE COMPRE MAIS E A REDE
SMART DE SUPERMERCADOS**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2010

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Orientadora

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor
Examinador

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Examinadora

Campina Grande
2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Claudeane de Arruda
Aluna

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande
2010

DEDICATÓRIA

*À Maria das Dores, minha mãe
Que em todos os momentos de
minha vida esteve presente
apoiando minhas escolhas;
incentivo constante.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus** por minha vida, pelos dons concedidos e pela proteção constante.
À **minha família** pelo apoio de todas as horas e pelo esforço para me manter financeiramente.

À **RUN-CG**, que proporcionou a oportunidade de estar concluindo mais uma etapa da minha vida.

À as **minhas amigas “irmãs”**, com as quais aprendi o valor de cada momento.

À ao meu amigo **Ryvando** pelo socorro de todas as horas.

À **Stella**, que de amiga, transformou-se a ser irmã de coração e estar comigo em todos os momentos mesmo que distante.

A **Gesinaldo e a Patrícia** que apesar das minhas limitações de tempo me ofereceram suporte e conhecimentos para finalizar esta monografia.

E, finalmente, a **cada professor** e a **cada colega** da universidade que contribuiu para meu crescimento.

ARRUDA, Claudeane de. **Tipologia de redes e Estratégia Competitiva: um estudo comparativo entre a rede Compre Mais e a rede Smart de supermercados.** 82 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

RESUMO

Em um cenário empresarial onde a incerteza e a competitividade comandam as relações de mercado, surgem as redes de empresas como mecanismos para aumentar a vantagem competitiva e como solução para continuar atuando no mercado. As alianças entre as pequenas empresas garantem a diminuição dos riscos impostos pelo mercado, ao mesmo tempo em que aumentam a sinergia das relações entre os participantes das redes. Estas alianças vêm ganhando espaços no mercado, configurando-se em diversos tipos para atender as necessidades e para gerar renda para regiões subdesenvolvidas, englobando todos os setores da economia. Seguindo estas orientações estratégicas, os pequenos mercadinhos estão se unindo e formando alianças como forma de sobreviverem no mercado. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar o alinhamento entre a configuração de rede e a estratégia competitiva adotada por duas redes varejista de supermercado paraibano. Esta análise foi baseada na tipologia de redes proposta por Hoffmann et al.(2004) e na tipologia de estratégia de Miles & Snow (1978). Metodologicamente, empregaram-se como técnicas a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados baseada em dados secundários do trabalho monográfico de Alves, (2009), da dissertação de Oliveira (2007) e artigos atualizados sobre as redes. Nesta perspectiva, os resultados mostram que ocorre um alinhamento entre a configuração da rede e a estratégias usadas pelas redes, ao realizar o comparativo entre as redes e as características de uma rede considerada ideal para o setor varejista, das duas redes de estudo a mais adequada foi à rede Compre Mais.

Palavras-chave: Redes de Cooperação; Estratégia Competitiva; Varejo; PME’S.

ARRUDA, Claudeane de. **Types of Networks and Competitive Strategy: a comparative study between the network Compre Mais and the network Smart supermarket.** 82 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

ABSTRACT

In a business scenario where uncertainty and competitiveness dominate the market relationships, business networks emerge as mechanisms to increase competitive advantage and continue to act as a solution to the market. Alliances between small firms guarantee the reduction of risks posed by the market, while enhancing the synergy of relationships between participants of the networks. These alliances gaining important market areas, setting out in various types to meet the needs and generate income for underdeveloped regions, encompassing all sectors of the economy. Following these strategic orientations, the small grocery are banding together and forming alliances as a way to survive in the market. Thus, this study aims to examine the alignment between the network configuration and the competitive strategy adopted by both networks supermarket retailer Paraíba. This analysis was based on the typology of networks proposed by Hoffmann et al. (2004) strategy typology and Miles & Snow (1978). Methodologically, employed as technical literature and collecting data based on secondary data from the monograph of Alves (2009), the dissertation de Oliveira (2007) and updated articles on the networks. From this perspective, the results show that there is an alignment between the network configuration and the strategies used by the networks, when doing the comparison between the networks and the characteristics of a network is considered ideal for the retail sector, the two networks was the most appropriate study Buy More to the network.

Keywords: Cooperation Networks, Competitive Strategy, Retail, SME'S.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Variáveis do setor varejista	16
Quadro 02 -	Classificação das PME'S.....	29
Quadro 03 -	Participação das PME'S na geração de renda do país.....	30
Quadro 04 -	Tipologia de redes de cooperação.....	39
Quadro 05 -	Indicadores	40
Quadro 06 -	Ferramentas estratégicas.....	44
Quadro 07 -	Características de cada Estratégia.....	47
Quadro 08 -	Variáveis de estudos das Redes Compre Mais e Smart.....	55
Quadro 09 -	Tipologia da rede Compre Mais.....	64
Quadro 10 -	Tipologia da Rede Smart.....	70
Quadro 11 -	Variáveis presentes nas redes Compre Mais e Smart.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Perfil da rede Compre Mais de supermercados.....	60
------------------	--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Contextualização e definição do problema.....	14
1.2	Problemática.....	18
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos específicos.....	19
1.4	Justificativa.....	19
1.5	Estrutura do trabalho.....	23
2.	FUNDAMENTAÇÃO.....	26
2.1	Contextualização do ambiente.....	26
2.1.1	Caracterização PME'S.....	28
2.1.2	Contextualização do pequeno varejo de pequenos supermercados.....	31
2.2	Redes Interempresariais.....	33
2.2.1	Tipologias de redes.....	37
2.2.2	Tipologia de Hoffmann et al.(2004).....	40
2.3	Estratégia Empresarial.....	42
2.3.1	Tipologias de Miles & Snow (1978).....	45
2.4	Conclusões do capítulo.....	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1	Caracterização da Pesquisa	51
3.2	Caracterização do universo de Pesquisa	52
3.2.1	Rede Compre Mais.....	52
3.2.2	Rede Smart.....	53
3.3	População e Sujeitos de Pesquisa.....	53
3.3.1	Rede Compre Mais.....	54
3.3.2	Rede Smart.....	54
3.4	Os dados da pesquisa.....	54
3.5	Definição das variáveis da pesquisa.....	54

3.6	Ordenamento e tratamento e análise dos dados.....	56
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1	Caso rede Compre Mais.....	59
4.1.1	Caracterização dos sujeitos de pesquisas.....	59
4.1.2	Aplicação da tipologia de Hoffmann et al. (2004).....	61
4.1.2.1	Direcionalidade	62
4.1.2.2	Localização	62
4.1.2.3	Formalização.....	63
4.1.2.4	Poder.....	63
4.1.3	Aplicação da tipologia de Miles & Snow (1978).....	64
4.1.3.1	Estratégia defensiva.....	65
4.1.3.2	Estratégia prospectiva.....	65
4.1.3.3	Estratégia analítica.....	65
4.1.3.4	Estratégia reativa.....	66
4.1.4	Alinhamento entre as tipologias.....	66
4.2	Caso Rede Smart.....	67
4.2.1	Caracterização dos sujeitos de pesquisa.....	67
4.2.2	Aplicação da tipologia de Hoffmann et al. (2004).....	68
4.2.2.1	Direcionalidade.....	68
4.2.2.2	Localização.....	68
4.2.2.3	Formalização.....	69
4.2.2.4	Poder.....	70
4.2.3	Aplicação da tipologia de Miles & Snow (1978).....	70
4.2.4.1	Estratégia Defensiva.....	71
4.2.4.2	Estratégia Prospectiva.....	71
4.2.4.3	Estratégia Analítica.....	71
4.2.4.4	Estratégia Reativa.....	72
4.2.4	Alinhamento entre as tipologias.....	72
4.3	Comparativo entre o alinhamento das duas redes.....	73
5	CONCLUSÕES.....	76
	REFERÊNCIAS.....	80
	ANEXOS.....	86

Introdução

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por finalidade contextualizar e definir o tema e problema de pesquisa; Após isso, foi definida a problemática de estudo deste trabalho, seguida do objetivo geral para enfim, apresentar os objetivos específicos da monografia.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A economia mundial sofreu grandes alterações nas últimas décadas ocasionadas pela estabilização monetária e pela reestruturação das indústrias após a Segunda Guerra mundial têm provocado mudanças na gestão empresarial, nos relacionamentos intra e interempresariais que interferem diretamente em todos os níveis da economia e setores político, social e econômico.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), estas mudanças são frutos da abertura do mercado, da concorrência acirrada entre as empresas para se manterem no mercado, do desenvolvimento da tecnologia de informação, dos novos modelos de gestão, da desverticalização dos ciclos produtivos e, do rompimento das cadeias produtivas, abrindo espaço para as pequenas e médias empresas.

Estas transformações na economia têm obrigado as empresas a saírem do comodismo, optar por descentralizações nas diversas áreas dentro da organização, em busca de alternativas para tornassem mais flexíveis e aumentar competitividade. Neste sentido, o ambiente de atuação das empresas e as condições competitivas são voláteis, ela deve ser capaz de adaptar-se com uma rapidez superior aos concorrentes para alcançar uma competitividade estratégica e granjear retornos superiores ao que se espera (HITT, 2005).

A atmosfera empresarial, estar cercada de alterações que interferem diretamente no cenário das organizações, cabendo a empresas desenvolver ações que as diferencie das demais concorrentes e que garanta a sua sobrevivência no mercado. Esta sobrevivência pode ser assegurada por meio de associações entre as concorrentes para juntas alcançar com mais facilidade os objetivos.

A estratégia encontrada pelas empresas para enfrentar as mudanças provocadas pela globalização foi à união e a formação de alianças; como as redes de cooperação de empresas, para o alcance de objetivos comuns. Uma rede de cooperação de empresas é um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou não, próximas regionalmente ou não (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As organizações vêm nas redes de cooperação uma alternativa para suprir as necessidades empresariais, em grande escala de produção, tecnológica e da cadeia de logística. Esta estratégia empresarial garante às pequenas empresas benefícios que isoladamente não são capazes de conseguir. Porém, para o alcance dos objetivos da rede é necessário que a estratégia esteja bem definida.

A união e cooperação das empresas nos dias atuais funcionam como uma estratégia para manter-se no mercado, responder mais rapidamente as mudanças provocadas pelas empresas de maior porte. A cooperação entre as empresas funciona como um mecanismo que impulsiona as ações destas, para o alcance da competitividade das organizações envolvidas na rede.

Essas mudanças influenciaram nas redes de pequenas empresas do Japão, Coréia, Taiwan e na região do Vale do Silício nos Estados Unidos, dos Sistemas Locais produtivos na França, na Alemanha e no Reino Unido (AMATO NETO, 2000). Neste cenário de constantes transformações, as redes de empresas surgem como mecanismos para aumentar a competitividade e como solução para manter-se no mercado, principalmente para as pequenas e médias empresas enfrentar as grandes empresas de porte internacional.

As pequenas e médias empresas trabalhando sozinhas não conseguem manter-se no mercado, nem tão pouco competir, menos ainda ter uma perspectiva de futuro. Este novo mecanismo assegura não só a fatia de mercado que ela já possui, mas também a conquista de novos. Permite ainda o desenvolvimento da região onde esta concentrada, contribuindo com: a geração de emprego aumenta à competitividade e proporciona uma vantagem competitiva sustentável para as empresas envolvidas, ocasionando maiores lucros que podem ser revertidos em ganhos para todas as organizações.

Porter (1999) considera que uma vantagem competitiva só sustentável até que os concorrentes consigam superar as ofertas de uma dada empresa e criar valor por esta mesma empresa. Percebe-se que as pequenas empresas só têm condições de conquistar e manter esta vantagem por meio da união, colaborando e cooperando com a outra.

A pequena empresa tem melhor desempenho nas atividades desenvolvidas que demandem habilidade e/ou serviços especializados; outro aspecto que favorece as pequenas empresas é o fato de conseguir reagir mais rapidamente às condições do ambiente, (SANTOS, et. al., 2007).

Mesmo apresentando uma rapidez nas respostas as alterações do ambiente as pequenas empresas, na sua grande maioria não possuem estrutura adequada, os gestores não

possuem formação técnica para conduzir a organização e nem capital de giro para sobreviver no mercado.

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE em 2004, as pequenas e micro empresas têm um ciclo de vida muito curto que geralmente não chega nem aos cinco anos. Esta mortalidade precoce ocorre pelo fato das PME'S não conseguir se manter no mercado, seja por falta de estratégias bem definidas, seja por falta de ações que gerem um diferencial competitivo ou até mesmo por não conseguir formar alianças com as grandes corporações para aumentar seu potencial. A cooperação entre as empresas faz com que muitas consigam um diferencial no mercado e consigam competir no mercado internacional.

Nesta linha, as empresas dos mais variados setores estão se associando para alcançar condições de competir com as grandes, aumentar o poder de compra para fortalecer uma marca, reduzir custos e/ou compartilhar recursos. Os varejistas freqüentemente têm utilizado desta estratégia.

Segundo dados divulgados pelo IBGE (2006), o setor varejista apresenta-se como um dos setores que mais geram emprego, e também, como um dos setores que têm proporcionado maior receita líquida no país, mesmo pressionado pela crise econômica que assolou o mundo - apresenta crescimento considerável, impulsionado pelos investimentos estrangeiros nas empresas do setor no Brasil.

O varejo é considerado um dos mais representativos em termos de geração de renda, incluindo todas as atividades de comercialização de produtos ou prestação de serviços. Conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Variação acumulada no ano %					
Região	2004	2005	2006	2007	2008*
Norte	14,0	17,0	12,4	8,1	3,6
Nordeste	9,4	16,1	10,0	10,4	9,7
Sudeste	9,4	3,5	7,0	10,6	12,8
Sul	10,5	0,0	2,8	8,0	8,8
Centro-Oeste	12,4	10,9	1,8	9,8	11,0
Brasil	9,2	4,8	6,2	9,7	10,9

Quadro 01- variação do setor varejista

Fonte: Banco Central (2008)

*Considerar o coeficiente de dispersão de 0,2

Segundo dados divulgados pelo Boletim regional do Banco Central (2008) o crescimento apresentado nos anos de 2005 a 2006 foi ocasionado pela transferência de

recursos do governo, por meio de benefícios sociais principalmente para as regiões Norte e Nordeste. Um dos segmentos que foi influenciado diretamente foi o de hipermercados e supermercados. Os dados apresentados mostram o quanto é sensível o setor às mudanças do mercado.

Segundo matéria publicada pela Revista Exame em 2005, o segmento varejista de supermercados é fundamental para as grandes indústrias, pois, representa o caminho direto entre a população de baixa renda, representa a alternativa de aumentar as margens de negociação entre as grandes redes cada vez mais reduzida.

Neste sentido, o setor de varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial, realizando o intermédio entre os grandes distribuidores e o consumidor final (KOTLER, 2006). Para garantir e ampliar seus mercados os varejistas estão se associando em redes principalmente os proprietários de pequenos supermercados (de bairros).

Por estes motivos, é cada vez mais comum que pequenos e micros empresários varejistas, associem-se a grandes redes, para viabilizarem seus processos e conquistar novos mercados. As pequenas empresas são essenciais na economia, pois são responsáveis pela geração de mais de 80% dos empregos gerados.

Diante do exposto, a academia tem desenvolvido tipologias voltadas para as pequenas empresas a exemplo da tipologia de Hoffmann *et al.*(2004), que configura as redes segundo quatro indicadores e suas variáveis, a saber: direcionalidade, localização, formalização e poder. Uma rede de empresas é definida como sendo um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não localizar-se em uma mesma região.

O alinhamento, na configuração da rede apresentada pelos autores permite verificar aspectos que são importantes na rede de pequenas empresas. No entanto, apenas a verificação de como a rede encontra-se configurada e como ocorrem as relações dentro dela, não é o suficiente. Além disso, é importante também determinar se a rede adota algum tipo de estratégia para atingir seus objetivos quanto ao produto/mercado.

Desta forma, surge a necessidade de uma tipologia para avaliar a estratégia empregada pelas redes. Nesta perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), definem a estratégia, como um processo que combina as condições de mercado em constante transição com a abertura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa, também em constante transição.

São vários os estudiosos encontrados na literatura acerca de estratégias organizacionais e que formulam uma variedade de tipologias; entre eles se destacam Porter (1980), Ansoff (1965) e Mintzberg (2000) e Miles e Snow (1978). A tipologia deste último autor foi escolhida para esta pesquisa; sendo considerada mais adequada para aplicação em contextos de rede de pequenas empresas. Segundo esses autores, a rede pode adotar as seguintes estratégias: defensiva, prospectora, analítica e reativa para reagir às mudanças do mercado ou antecipar-se a elas.

Nesta linha, as pequenas e micros empresas têm feito uso de tais estratégias como forma de sobreviver no mercado, levando em consideração que, se não adotarem nenhum tipo de aliança e estratégia as chances de não sobreviver são grandes. Para aplicação das variáveis das duas tipologias, foram escolhidas duas redes do setor varejista de supermercados Paraibano: a rede Compre Mais e a rede Smart.

A primeira é formada por 25 donos de pequenos supermercados distribuídos em 14 cidades da Paraíba, que se uniram com o objetivo de apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da competitividade de seus associados. A outra, a rede Smart, seu pólo na Paraíba é formada por pequenos e médios varejista, que abrange 14 cidades da Paraíba, formada com a finalidade de conseguir suprir as principais dificuldades de posicionamento de mercado enfrentadas pelos varejistas que atuam sozinhos, oferecendo aos associados suporte para a modernização de seus negócios e serviços oferecidos aos clientes.

Diante das considerações realizadas, da atualidade do tema, da necessidade de desenvolver um trabalho com resultados que sejam confiáveis e que possam contribuir para a academia com dados atualizados sobre o tema e para as redes com subsídio para servir como mecanismo para verificar a evolução do setor e com conhecimento sobre as configurações das redes e as estratégias adotadas pelas mesmas, mediante a exposição de tais fatos definiu-se a problemática de pesquisa:

1.2 PROBLEMÁTICA

Qual o alinhamento existente entre a configuração de rede e a estratégia competitiva adotada em duas redes varejistas de supermercados paraibanos?

1.3 OBJETIVOS

Após a definição do problema de estudo partiu-se para os objetivos do trabalho, que estão divididos em Geral e Específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar o alinhamento entre a configuração de rede e a estratégia competitiva adotada por duas redes varejista de supermercado paraibanas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para responder o objetivo geral exposto, é necessário alcançar alguns objetivos, quais sejam:

- Contextualizar o papel e a importância das redes de empresas;
- Explorar conceitos, modelos e abordagens de redes de empresas;
- Explorar conceitos, modelos e abordagem de estratégias competitivas;
- Caracterização as redes de empresas: CompreMais e Smart;
- Classificar as redes CompreMais e Smart quanto a tipologia de Hoffmann et al. (2004);
- Classificar as redes CompreMais e Smart quanto ao modelo de Miles & Snow (1978);
- Verificar o alinhamento entre a configuração de rede e a estratégia competitiva adotada em cada rede pesquisada.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, o cenário econômico tem passado por grandes transformações na sociedade; nas políticas governamentais; na economia entre estas mudanças estão: a abertura de capital e o surgimento dos grandes grupos econômicos, modificações na forma de

competição das empresas, modificação na visão dos fornecedores o que afetou o mercado e, até mesmo as mudanças nas exigências do próprio mercado consumidor.

Segundo De Souza (1993), estas mudanças tratam-se de um momento de transição onde cabe ressaltar:

- O intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos.
- As crescentes flutuações dos mercados
- A diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos.

Neste ambiente, onde as mudanças geradas pela globalização interferem diretamente em todos os setores da economia em todos os setores, exigindo das empresas uma nova forma de enfrentamento. Principalmente com a descentralização do plano político, e com as transformações no ambiente empresarial após a Revolução Industrial e a produção em larga escala pelas empresas e a necessidade da redução dos custos para conseguir atender a demanda dos clientes.

A produção em escala proporcionou a abertura de mercado para as pequenas empresas e a oportunidade de atuar em escala regional. Porém, elas atuando individualmente não teria condições de manter-se no mercado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Mesmo que a pequena empresa tem uma boa fatia de mercado, poderá ser sufocada pelas grandes empresas, principalmente as estrangeiras que se instalaram no mercado brasileiro com a abertura de mercado.

Neste sentido restam às pequenas empresas se juntar as outras que se encontram na mesma situação para que, possam diminuir os riscos e por meio da atuação conjunta sobreviver. Esta sobrevivência é assegurada pela formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas empresas.

No Brasil o interesse das empresas em formarem alianças é recente, pois, as organizações não possuem uma cultura de cooperação (CASAROTTO FILHO; PIRES, op. cit). No entanto, esta cultura tem se alterando ao longo dos anos com a eminente necessidade de mudança da visão dos gestores em busca de alternativas de sobrevivência, principalmente quando passam a disputar mercado com as grandes corporações, iniciando assim as associações de pequenos empresários.

Nesta perspectiva, é notória a formação destas alianças nos mais variados setores, uma vez que, atuando isoladamente as empresas não consegue competir, pelo fato da quantidade e da facilidade das empresas estrangeiras se instalarem no Brasil, fruto da abertura

do mercado mundial, da globalização e dos incentivos fiscais oferecidos pelas políticas governamentais brasileira.

Segundo Casarotto (1998), com a globalização cada vez mais acentuada os riscos para as pequenas e médias empresas estão aumentando rapidamente. Ocasionalmente pela globalização da economia e os crescentes avanços tecnológicos, principalmente pela tecnologia da informação, onde facilmente grandes empresas localizadas em diferentes partes do mundo podem oferecer concorrência para as empresas locais. Mediante isto, dificilmente as empresas de pequeno e médio porte conseguiram se manterem competitivas no mercado atuando isoladamente.

Desta forma, as pequenas empresas estão em constantes buscas de alternativas para sobreviver no mercado e obter ganhos estão formando alianças com outras de mesmo porte ou maiores. Uma das formas de alianças que as pequenas e micros empresas tem se associado com mais frequência são as redes de empresas.

Casarotto Filho e Pires (2001), definem uma rede como sendo o conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não estar localizados em uma mesma região.

Já para Cândido (2001), a aplicação dos conceitos de redes nas organizações surgiu a partir do reconhecimento da importância do ambiente, do contexto e de determinadas contingências que cercam as estruturas organizacionais, tendo como princípios fundamentais: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

Casarotto Filho e Pires (1999), Olave e Amato Neto (2001), Garcia (2001) e Cassiolato e Lastres (2005), apontam algumas razões para as PME's atuarem em redes, tais como:

- Avaliação de necessidades comuns, com estabelecimento de metas e estratégias coletivas;
- Estabelecimento de centrais de negócios - compras conjuntas e armazenagem etc;
- Combinação de competências;
- Partilha de custos com pesquisas tecnológicas, desenvolvimento de processos, produtos e serviços;
- Fortalecimento das relações entre os atores nos arranjos, de modo a aumentar a eficiência coletiva, o grau de aprendizagem mútuo e a melhoria nos canais de comunicação;

- Ampliação da escala produtiva e dimensões de mercado, com a possibilidade de atendimento a pedidos e encomendas de grande porte; e
- Aumento do poder de barganha.

Pelas considerações apresentadas e pela emergência por estudos nesses contextos, a configuração em rede tem sido objeto de estudo de várias pesquisas como forma de tornar as PMEs competitivas no novo cenário mundial.

Especificamente no setor de varejo, essa questão se torna mais relevante, visto que a economia de escala é o fator preponderante na competitividade das empresas. Para encarar essa situação, de acirrada concorrência, as PMES varejistas sofreram uma reestruturação nos processos administrativos, na estrutura física para adequar-se as exigências de mercado e nas estratégias utilizadas (SANTOS; GIMENEZ, 2002).

Em pesquisa recente no *site* da biblioteca da CAPES (Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), no mês de junho de 2010, usando a ferramenta de busca e a ferramenta palavra chave foram encontrados 14 trabalhos (teses e dissertações) sobre redes de cooperação do setor varejistas de supermercados, o que mostra que o interesse pelo tema é recente, bem como o desenvolvimento de trabalhos na área ainda é pequeno.

O setor varejista em Campina Grande desde o final da hegemonia do algodão, que era considerado o ouro branco da rainha da Borborema teve seu declínio o segmento varejista começou a crescer a passos lentos. Hoje, no entanto, representa um senão, o mais importante na geração de renda da localidade. (REVISTA DE GEOGRAFIA-UFPE, 2009).

Neste sentido, é notável o interesse das grandes redes de varejo de se instalarem na Paraíba. Por outro lado, a vinda destas grandes redes reduz ou praticamente anula as vantagens e os ganhos dos tradicionais mercadinhos de bairros.

A alternativa encontrada pelos pequenos empresários tem sido a formação de alianças para que juntos tenham condições de competir e reduzir custos, ou simplesmente ampliar seu poder de barganha tendo em vista que, as associações sempre têm a presença de uma grande empresa que é detentora do capital para barganhar com os fornecedores o que favorecer os participantes da rede.

Neste sentido, as redes de estudo a Rede Compre Mais e Rede Smart, ambas do setor varejista de supermercado, seguiram a mesma orientação estratégica e atendem ao mesmo tipo de clientes. Elas estão localizadas em cidades diferenciadas o que garante mercado para as duas.

Ambas foram formadas com o intuito de colaborar e oferecer suporte para os pequenos supermercados. As redes em estudo possuem histórias diferentes a Rede Smart, é fruto de um grupo que já possui grande representação no mercado brasileiro enquanto que a outra, a Rede Compre Mais atende apenas a cidades do Estado da Paraíba.

Segundo matéria publicada na Folha de São Paulo (2010), as grandes redes do Sul e Sudeste do país têm visto no interior do Nordeste a garantia de expandir seus negócios, uma vez que a região oferece mão-de-obra abundante e a classe C responsável pelo dos produtos oferecidos o consumo se concentra nesta região possui, uma representação significativa em termos de geração de receita.

Neste sentido, os pequenos varejistas de supermercados têm procurado se associar, formando alinças por meio de redes de cooperação e da partilha de conhecimentos alcance uma maior competitividade conseguir competir em igualdade, a exemplo das redes de estudo desta pesquisa a Rede Smart, uma das redes do estudo, viu na criação da marca uma solução para oferecer suporte aos pequenos varejistas, e outras vêm na união com empresas do mesmo setor, como no caso da rede Compre Mais, a oportunidade para continuar no mercado.

Desta maneira as empresas necessitam estar alinhadas a uma configuração de rede para garantir a vantagem competitiva no mercado onde atua, outro fator de grande importância também diz respeito a estratégia adotada pela rede, que irá determinar sua capacidade de reagir com maior rapidez as transformações do mercado.

Partindo do ponto, do reduzido número de trabalhos acadêmicos na área de estudo deste trabalho e da importância das empresas de ter um mecanismo que possa servir como uma ferramenta para auxiliá-los na definição da estratégia a ser adotada diante da complexidade ambiente empresarial, justifica-se a importância do mesmo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nessa perspectiva, esta monografia encontra-se dividida em cinco capítulos: o primeiro remete a Introdução que se subdivide em: contextualização do ambiente das redes de empresas e do setor varejista, o problema de estudo, os objetivos geral e específico e a justificativa como já visto; No segundo capítulo, remete-se a uma contextualização do ambiente de negócio, caracterização e evolução do setor varejista, o referencial teórico, com uma definição de estratégia empresarial e a metodologia de Miles & Snow, seguido dos diversos conceitos sobre redes, tipologias e uma breve evolução das PME's. O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos com a definição do tipo e técnicas de pesquisa

utilizadas, bem como a forma de tratamento dos dados coletados; O quarto capítulo apresenta e discute os resultados; e por fim são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências.

Fundamentação Teórica

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as evoluções teóricas em termos de redes de cooperações e estratégia competitiva. Inicialmente será feita uma contextualização do ambiente empresarial e as mudanças ao longo dos anos, logo após uma descrição do setor varejista desde a década de 50 até os dias atuais e uma breve definição de estratégia sua evolução e a importância da sua utilização pelas empresas. Em seguida são apresentados os diversos conceitos de redes de cooperação, tipos e tipologias finalizando com a definição do conceito de PME's.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DO AMBIENTE

O período após a Segunda Guerra Mundial deixou na economia mundial marcas profundas, que influenciaram em toda a sociedade. Estas mudanças formavam uma divisão, de um lado havia grandes desigualdades sociais e do outro ocorria aumento do desenvolvimento da economia.

As décadas seguintes foram caracterizadas pela tentativa de recuperação dos diversos países, ocorrendo o aumento do comércio e dos fluxos de investimentos diretos ultrapassando o crescimento normal da economia global.

Este crescimento é fruto da abertura de mercado proveniente da globalização, houve além do aumento da concorrência entre as empresas a mudança na visão dos consumidores em relação aos produtos e serviços que estavam adquirindo, estas mudanças impactou diretamente as empresas (ALMEIDA, 2006), que por sua vez tiveram que buscar alternativas para conseguir acompanhar as exigências cada vez mais crescentes.

Essas exigências influenciaram diretamente a natureza das relações da economia brasileira que, como todos os outros países, sofreu direta ou indiretamente com todas as transformações ocorridas na Europa.

Na década de 50, a economia do país sofreu um declínio nas suas possibilidades de crescimento. A dívida externa estava muito alta, em função dos empréstimos adquiridos para modernização do Brasil, houve uma queda na produção interna, pois, a capacidade produtiva da indústria era limitada e sem poder competitivo, como consequência houve uma redução drástica dos salários, aumento do desemprego e elevação da inflação.

Por outro lado, o nível de exportação mundial cresceu muito desde os anos 50, à medida que os custos com a fabricação dos produtos fruto da produção em escala, redução com custos de transporte dos mesmos e também com o rompimento das barreiras de mercados que hoje praticamente não existem com a abertura do comércio e a formação dos grandes blocos econômicos.

O impulso da tecnologia de informação tem contribuído muito à medida que o que ocorre nos países do outro lado do globo é transmitido para os diversos países em tempo real. Todas essas facilidades na transmissão das informações interferem na economia.

A partir de 1973, a crise do petróleo trouxe repercussões profundas na economia mundial, e, daí em diante, a economia brasileira passou a enfrentar taxas de inflação crescente (CASTRO, 2004). Mais além do choque do petróleo, outros fatores foram importantes para explicar a aceleração da taxa de inflação ao longo dos anos 70:

- Elevados gastos públicos com os programas de substituição de importações na área de energia, aço, bens de capital e mineral não ferroso, ocorrido na gestão Geisel;
- Aumento da dívida externa devido o crescimento tanto do principal como das taxas de juros internacional internacionais.

No período 1975/79 foram adotadas várias medidas para promover o desenvolvimento do País e dentre elas foi criado o Programa Nacional do Alcool, Proálcool.

Como o aumento do consumo foi bem maior do que o aumento da oferta, logo houve um esgotamento da capacidade da indústria, que associada ao estancamento dos investimentos, contribuiu para uma crise.

Nesta época a economia brasileira passava por um período de transição do regime político militar para o democrático em 1985, fazendo surgir uma nova era política, a partir deste período o ambiente econômico tem passando por transformações em todos os setores, diversos planos de estabilização foram postos em prática na tentativa de minimizar os efeitos da inflação que chegava aos 239% no início da transição (ALMEIDA, 2006).

A partir da criação e implantação do Plano Real, a economia estabilizou-se, chegando a um nível nunca visto antes, porém com esta estabilidade veio à abertura do mercado para empresas estrangeira se instalarem no mercado nacional, a presença de produtos de outras nações passou a ser constante no mercado, dificultando cada vez mais a situação dos pequenos empresários brasileiros.

No início dos anos 90, com o desenvolvimento e implantação do Plano Real por Itamar Franco, a economia começa a mostrar sinais de estabilização, abrindo espaço para as

pequenas e micro empresas. No entanto, a estabilização da economia traz consigo a abertura da economia que abriu espaço para a entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro.

Esta abertura do mercado provocou em algumas empresas uma retração nas vendas, fato que não ocorreu com as do segmento varejista. Uma vez que passaram a receber investimentos das empresas estrangeiras. Por outro lado a globalização abriu espaço para as pequenas empresas atuarem no mercado, onde mais se destacaram as varejistas.

Segundo dados publicados pelo IBGE em 2001, o segmento em que houve predomínio das micros e pequenas empresas foi o varejista, que comercializavam produtos alimentícios, que correspondiam a 31,5% das empresas, 28,9% da mão-de-obra ocupada e 21,7% da receita. Ou seja, mesmo com a retração da economia as pequenas e micro empresas do setor varejista conseguiram reagir as mudanças do ambiente e expandir-se, isto é prova da agilidade do setor para atender aos clientes, manter-se e conquistar mercado.

2.1.1 Contextualização PME'S

Na década de 80, houve uma redução no ritmo do crescimento econômico do Brasil, aumentando o nível de desemprego e reduzindo a renda da população, os pequenos negócios passaram a ser considerados como uma alternativa para empregar a mão-de-obra excedente.

Mas, é no início da década seguinte que se têm as primeiras iniciativas concretas de incentivo a abertura de micro e pequenas empresas na economia, dentre elas cabe mencionar:

- Implantação do primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984) e a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, que passou a garantir-lhes tratamento diferenciado;
- Transformação em 1990 do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa - CEBRAE -, criado em 1972, em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com funções mais amplas;
- Criação de linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil;
- Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES;
- Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; e

- Estabelecimento de um Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, demonstrando a dimensão e a importância das micro e pequenas empresas para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional.

O conceito de PME'S varia de um lugar para outro, não havendo uma definição clara sobre o mesmo, variando segundo a metodologia adotada no país, especificamente pelo tamanho do mercado.

A formação de blocos econômicos tem aumentado o consenso em torno da classificação das PME's. Na União Européia, tais empresas possuem até 250 empregados, nas Américas, adotado pelos países que integram o NAFTA e pelo Brasil, consideram-se as PME's são aquelas com até 500 empregados.

O conceito de PME'S recebe várias definições, não havendo um consenso entre os autores e até mesmo instituições, que de acordo com as mesmas, diversos são os critérios que classificam a rede como micro ou pequena. Conforme quadro abaixo:

Instituição	Classificação das PME'S		
	Quanto n° de funcionários	Quanto ao tamanho	Quanto ao Faturamento
SEBRAE (2004)	De 1-19 De 20-99 De 100-499 Mais de 500	Micro empresa Pequena empresa Média empresa Grande empresa	R\$ 244.000,00 R\$2,4 milhões - -
BNDS/FINEP	-	Micro empresa Pequena empresa Média empresa Grande empresa	R\$ 1,2 milhão Igual a R\$1,2 e superior a 10,5 Superior a R\$ 10,5 e igual 60 milhões; Superior 60 milhões
Lei Complementar nº 123/2006	-	Micro empresa Pequena empresa Média empresa Grande empresa	-Inferior a R\$ 240,00; -Superior a R\$ 240,00 e inferior a 2,4 milhões. - -

Quadro 02: classificação das empresas

Fonte: SEBRAE (2006), BNDS/FINEP/Lei Complementar 123/2006.

Segundo a Pesquisa Anual de Comércio e Serviços, em 2001, estimaram um total de 2 milhões de micro e pequenas empresas de comércio e serviços em operação no País, que

empregavam cerca de 7,3 milhões de pessoas, ou seja, 9,7% da População Ocupada. Essas empresas geraram R\$ 168,2 bilhões em receita operacional líquida e R\$ 61,8 bilhões em valor adicionado.

De acordo com DORNELAS (2001), o período compreendido entre 1990 e 1999 foi constituído no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões de microempresas, ou seja, mais de 55% das empresas criadas neste período. Representam atualmente 98% do total das empresas existentes no país, respondendo por 60% dos empregos e 50 % do total dos salários pagos.

O crescimento do segmento de PME'S, ao longo dos anos pode ser observado no quadro abaixo:

Participação das Pequenas e micros empresa na geração de receita do País				
ANO	1985	1994	2001	2004/2006
Percentual	19,%	19,8%	22,3%	15%

Quadro 03: crescimento da participação na geração de renda.

Fonte: Revista EXAME, 2008.

Nas grandes empresas, essa alta foi de 5,8%. Outro fato que mostra o crescimento da PME'S é a taxa de sobrevivência das pequenas e médias companhias entre 2003 e 2005 atingiu 78% contra 50,6% registrados de 2000 a 2002.

De acordo com dados publicados pelo SEBRAE em 2006, no ano de 2004 o Brasil possuía 5.110.285 (cinco milhões, cento e dez mil e duzentos e oitenta e cinco) empresas, sendo que 81.967 (oitenta e um mil novecentos e sessenta e sete) eram empresas de médio e grande porte, restando então, um total de 5.028.318 (cinco milhões e vinte e oito mil, trezentos e dezoito) micro e pequenas empresas, ou seja, elas respondiam por 98% (noventa e oito por cento) da atividade empresarial nacional contra 2% (dois por cento) de participação das médias e grandes empresas.

Dentre as micros e pequenas empresas que contribuem significativamente para o crescimento da atividade comercial predominaram as do comércio varejista, com a representatividade de 93,0% das empresas e representam cerca de 90,2% da geração de empregos e com um impacto de 84,5% na receita nacional.

O aumento da receita gerado pelas PME'S pode ser explicado em parte pela união entre elas, com o objetivo de superar a concorrência ocasionada pela entrada de empresas estrangeiras no Brasil, exigindo das mesmas, novos comportamentos e estratégias elaboradas para continuar no mercado.

Neste sentido Eurada (2005) afirmara que as Pequenas e médias empresas (PMEs) vêm buscando alcançar mais facilmente os mercados internacionais tem procurado se estruturar em redes de empresas. O ponto central da formação dessas redes parte do princípio de que, quando organizadas, podem tornar-se mais competitivas.

Diante destas perspectivas, as PME'S têm encontrado nas redes de cooperação a oportunidade de aumentar a competitividade, produzir em larga escala, competir a nível regional ou até mesmo a nível nacional, já que, não conseguiriam representatividade sem as associações cada vez mais freqüentes com as grandes corporações.

As pequenas empresas que tem se destacado no mercado estão as do segmento varejista alimentício, especialmente as de pequenos supermercados, que vêm na união a única alternativa de competir com as grandes redes que passaram a enxergar no segmento do pequeno varejo, a oportunidade de expandir seus negócios e aumentar suas oportunidades.

2.1.2 Contextualização do Pequeno Varejo de pequenos supermercados

O varejo pode ser definido como sendo a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição ao que ocorre no atacado. O varejo é o caminho que liga a grande indústria aos consumidores por meio da comercialização de produtos/serviços.

Nesta perspectiva Kotler (2000), define o varejo como sendo todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais. O varejo no Brasil tem mudado o seu foco de atuação, para acompanhar a dinâmica do mercado econômico.

Na década de 80, o varejo brasileiro se caracterizava por concorrência uma regional, lojas especializadas operando a nível local, cadeias de médio porte atuando regionalmente e poucas cadeias de lojas no contexto nacional.

Já na segunda metade da década de 90, este cenário sofreu algumas alterações com a entrada de empresas do varejo internacional no mercado brasileiro, essa tendência acentua-se em alguns setores, como o de supermercados e o de eletrodomésticos, por exemplo, onde a necessidade de escalas e produtividade é maior, mais acentuado é o impacto da tecnologia como fator acelerador da concentração (JACOB, 2009).

Para acompanhar estas alterações do mercado, empresas de vários segmentos varejistas passaram a investir na reestruturação na estrutura física e na forma de gestão, tendo por objetivo adequá-las ao cenário de competição que cada dia encontra-se mais acirrado,

decorrente, principalmente, das conhecidas transformações da economia nacional operadas no início da década corrente.

Com a mudança na visão dos clientes os empresários passaram a investir nas estratégias adotadas, ampliando a atuação em diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista para ficar mais próximo das exigências dos clientes. Estas mudanças também têm sido ocasionadas pelas grandes indústrias, que sofrem diretamente com a alteração dos preços da matéria-prima que reflete no preço final dos produtos/serviços e como consequência repassa para os pequenos varejistas.

Para conseguir enfrentar às grandes indústrias e suas ações que em nada favorece o segmento varejista, tem se formado as grandes cadeias de varejo para obter maior poder de barganha e reduzir os custos dos produtos/serviços, já que sozinhos não conseguiriam, na medida em que não aceitam os abusos de preços que eventualmente a indústria queira praticar e a obriga a repassar a maior parte de seus ganhos de produtividade e aumentar a competitividade das empresas (CORDEIRO, 2002).

Com as grandes cadeias varejistas torna-se impossível a sobrevivência dos varejistas de pequenos supermercados no mercado, uma vez que, sozinhos não possui condições de competir, não possuem capital suficiente para modernizar a estrutura física, nem capital de giro para realizar novos investimentos.

Desta maneira a única alternativa encontrada pelos empresários deste segmento tem sido a união com outros empresários do setor que se encontra em situação semelhante. Com esta associação e com o compartilhamento de conhecimentos e de capital eles conseguem obter vantagens perante os concorrentes, à medida que, passam a dispor de maior poder de barganha reduzindo os custos dos produtos/serviços podendo ofertá-los a um preço equiparado aos ofertados pelas grandes redes.

Estas associações tem se deparado com uma ameaça constante, as grandes redes antes presentes só nas cidades de grande porte principalmente do Sul e Sudeste do país, passaram a mostrar um interesse substancial pelo interior especialmente pelo perfil dos consumidores destas regiões.

Nesta perspectiva, a região Nordeste, tem despertado nas grandes redes varejistas do Centro Oeste e Sudeste o interesse especialmente em cidades como Caruaru e Campina Grande. Este interesse repentino justifica-se pelo perfil dos consumidores das mesmas.

Campina Grande especialmente, tem tido presença constante das grandes redes a exemplo da Careffour, das Americanas, Hiper (Walmart), Makro, Maxi atacado, atacadistas

como o Rio do Peixe, o Aliança Campina e o Gonzaga, grupos que atuam como fornecedores e também no varejo.

Diante do exposto anteriormente, as pequenas empresas tem procurado alternativas para tornassem competitivas e flexibilizar seus processos, neste sentido os pequenos supermercados estão cada vez mais se juntando em busca de alternativas para ganhar mercado, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos aos clientes.

As redes de cooperação interempresariais têm sido a alternativa encontrada pelos varejistas de pequenos supermercados para manter-se no mercado e aumentar sua competitividade.

2.2 REDES INTEREMPRESARIAIS

Para atender as várias mudanças correntes no mercado de negócios, as empresas têm sido desafiadas continuamente às exigências cada vez maiores e a procurar por novas formas de atuação eficazes e competitivas. Uma das alternativas encontradas é a união de empresas, com foco na cooperação.

De acordo com Amato Neto (2001), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades como: combinação de competências, desenvolvimento de pesquisas compartilhadas, diminuição dos riscos e custos, melhoria na qualidade e diversificação da linha dos produtos, maior poder competitivo no mercado, compartilhamento de recursos e aumento do poder de barganha.

As primeiras alianças entre empresas ocorreram na região da Emilia Romagna, na década de 70, quando os pequenos produtores que individualmente não possuíam capacidade de se manter no mercado, perceberam na união com os outros produtores a oportunidade de melhorarem e aumentarem a produção, e como consequência se manter no mercado e também a conquista de novos (SANTOS; 2005).

De lá para cada, a união de empresas vêm se tornando uma prática entre as empresas de todo mundo, principalmente as de porte pequeno, com o intuito de obter vantagens competitivas no mercado. As redes de cooperação transpõem os obstáculos causados pelas restrições financeiras às quais são submetidas às empresas de pequeno porte. Tais agrupamentos de empresas também têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e transações de recursos para alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN, VERCHOORE, JÚNIOR; 2010).

Nesse sentido, as pequenas e micro empresas começaram a unir-se como forma de viabilizarem seus processos produtivos, melhorias dos produtos fabricados e trocas de experiências. As redes de empresas e as relações sólidas e de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas (CASSAROTO FILHO; PIRES, 2001).

Estas relações ocorrem como alternativas de conquistar mercados por meio da cooperação, para as PMES, é uma forma de vencer a concorrência, de manter seus clientes e de reduzir seus custos produtivos.

Segundo Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre as empresas. As empresas ao cooperarem entre si passam a colaborar para alcançar os mesmos objetivos e conseguem manter a sua posição no mercado ou a conquista de outro.

De acordo com Wittmann et al.,(2003) as redes de cooperação estão se tornando foco crescente de interesse de pesquisas em áreas como economia, sociologia, ciência política e administração. Segundo Porter (1998, p.85):

“este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas”. PORTER (1998, p.85)

Os autores Cândido e Abreu (2005) definem o termo rede, de modo geral, como um sistema integrado de elos. Bernardi (2003) complementa afirmando que as redes de empresas ou associativismo consistem na reunião de pequenos e médios varejistas independentes que, unindo-se em uma ação conjunta, compra centralizada, conseguem preços menores e prazos atraentes juntos aos seus fornecedores tendo como principais vantagens a redução dos custos de seus processos produtivos.

Uma vez juntas os objetivos de cada passa a ser um, permitindo que possam juntar esforços para alcançá-los conjuntamente. O que faz com que todas trabalhem para minimizar os conflitos, aumentar lucros, conquistar novas fatias de mercado e aumentar a vantagem competitiva das empresas que passa a ser da rede.

Estes obstáculos servem de incentivos para as empresas para unir-se começarem a cooperar, e trabalharem juntas para reduzir os custos, melhorar a tecnologia que possuem e enfrentar a concorrência das grandes empresas.

Neste sentido, as redes de cooperação de pequenas empresas vêm se difundindo nos países subdesenvolvidos e mais recentemente no Brasil um pouco tardiamente, pelo fato das empresas não possuírem uma cultura organizacional voltada para a colaboração ou cooperação, isto era visto por dois motivos: (1) o regime político usado no país ser Militar e não permitir abertura para as empresas e (2) as empresas na época do surgimento dos primeiros agrupamentos/associações de empresas era familiar e com o poder centralizado e com processo produtivo mecânico voltados para produção em massa (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Nessa difusão da prática de formação de redes é possível visualizar várias configurações. Segundo Olave e Amato Neto (2001) as redes de empresas têm a possibilidade de se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, podendo ser os clusters, as redes de cooperação ou ainda como Supply chain management “conhecida como cadeia de suprimentos”.

Kanter (1990) complementa que existem várias configurações de alianças entre empresas, podendo ser:

- *Alianças Multi - organizacionais de serviços ou consórcios*, neste tipo de aliança as organizações que tenham necessidades similares juntam-se para criarem uma nova entidade que venha suprir a necessidade de todas;
- *Alianças oportunistas ou Joint venture*, as empresas vêem uma oportunidade de obterem uma vantagem competitiva imediata, por meio *da constituição* de uma aliança que as leve a alcançar um novo negócio ou ampliação de um já existente;
- *Alianças de Parcerias envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários*, neste tipo de aliança há o envolvimento de diversos parceiros no processo de criação do negócio nas diversas etapas de criação de valor.

Outra configuração observada é a formação de Arranjos Produtivos Locais (APL). Estes podem ser definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomerações, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços (AMATO NETO, 2000).

O conceito de APL tem sido amplamente usado na elaboração de políticas, por atribuir importância às questões de desenvolvimento sustentável e protagonismo local. O governo brasileiro tem feito constantes intervenções nos APLs, por meio de agências e

Ministérios (DI SERIO e FIGUEIREDO, 2006). Essas intervenções têm sido realizadas, com o intuito de apoiar as pequenas empresas, oferecendo condições para desenvolver-se, sobreviver no mercado, gerar empregos e contribuir para a geração de renda do país.

Além dos APLs, as pequenas empresas ainda podem associar-se por meio de consórcios e clusters. Os Consórcios de pequenas empresas atuam como um mecanismo organizativo interempresariais e vem sendo utilizado com grande eficácia e eficiência para promover a capacitação e oferecer suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para conquistar vantagem competitiva no mercado, principalmente que seja duradoura a exemplo da inovação tecnológica.

Outro tipo de rede bastante divulgada são os clusters, pode ser definido como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, ligadas por elementos comuns e complementares (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Um *cluster* pode ser formado por vários consórcios, que se estende verticalmente a serviços e a fornecedores, lateralmente, e comporta diversas entidades de suporte privadas ou governamentais. Observa-se que de um modo geral, as relações podem ocorrer nas redes pelos mais diversificados motivos, dependendo do objetivo que se pretende alcançar ao formar uma aliança de parcerias.

Assim, independente da configuração adotada, dentre os objetivos estão o compartilhamento de conhecimentos, de experiências, de tecnologias ou até mesmo estar unidos para enfrentar a concorrência das grandes empresas. A cooperação proporciona a cada participante da rede maior segurança em cada etapa dependendo do tipo de relação mantidas entre eles, e os mecanismos utilizados pela rede.

Nesse sentido, Marcon & Moinet (2000), apresentam alguns dos principais atributos das redes que são essenciais dentro de uma perspectiva estratégica:

a) *Fluidez* – significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes se adaptam melhor as novas dimensões do ambiente.

b) *Finalidade* – é a razão de ser política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e social das redes. A finalidade se encontra muitas vezes incorporada dentro dos membros da rede. No entanto, ela é necessária e orienta habitualmente as escolhas da dimensão ética dentro do qual evolui a rede e inspira seus projetos.

c) *Capacidade de realizar economias relacionais* - a rede reduz a dispersão de esforços e permite um ganho de tempo. A interface entre os atores significa agilidade.

d) Capacidade de aprendizagem - a aprendizagem não é uma exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem dentro do contexto específico das redes são particulares.

Nas configurações de redes são muitos os atributos das redes de cooperação de pequenas e micros empresas que sempre tem a mesma finalidade, qual seja, o alcance dos objetivos de cada membro. Nesta perspectiva as empresas têm visto na formação de alianças uma estratégia para conseguir aumentar a competitividade.

Dentre as diversas pesquisas divulgadas na área, percebe-se que a literatura acerca de redes organizacionais é ampla e apresenta uma variedade de aspectos a serem examinados. Em termos de tipologias, as redes de cooperações podem ser classificadas de várias formas, como exposto no tópico a seguir.

2.2.1 Tipologias de redes

Na literatura de redes de empresas, as redes podem estar configuradas de diversas formas e receberem diversas classificações. Casarotto e Pires (2001) apresentam, primeiramente, dois tipos de redes para pequenas empresas. Um primeiro modelo de rede, o autor denomina de rede *top-down*, que se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção à uma empresa-mãe, pelas subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção.

Neste caso, tanto empresa-mãe quanto suas dependentes competem pela liderança de custos. No segundo tipo de rede é a *rede flexível* de pequenas empresas, que ocorre quando PMEs reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns, com cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades desta empresa e a sua forma de funcionamento fariam com que elas atuassem como uma grande empresa. Desta forma, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Outra tipologia é citada por Wood Jr. & Zuffo (1998), que afirma que existem três tipos de estruturas para redes. *A estrutura modular* como aquela na qual a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas; *A estrutura virtual* que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou concorrentes; e *A estrutura livre* de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Numa outra vertente, Corrêa (1999) *apud* Verri (2000), existe três tipos de redes de empresas. A *rede estratégica*, que é aquela que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades; A *rede linear* existe em torno da cadeia de valor, sendo seus participantes os elos da cadeia, indo dos fornecedores de matéria-prima até o cliente; e A *rede dinâmica*, que ocorre quando existe um relacionamento intenso e variável das empresas entre si.

Grandori & Soda (1995) *apud* Balestrine e Vargas (2004), a tipologia desenvolvida pelos autores leva em consideração o funcionamento dos mecanismos de governança e a estabilidade das relações está relacionada com a intensidade das normas e da confiança nas relações entre as empresas.

Para os autores as redes se classificam segundo três critérios: mecanismos de coordenação utilizados, grau de centralização e formalização da rede. Desta maneira eles classificam as redes em três tipos em redes sociais, redes proprietárias e redes burocráticas, que encontram definidas as seguir.

As *redes sociais* (*social networks*) têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. São subdivididas entre redes sociais simétricas e assimétricas.

As redes sociais simétricas caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência. Já nas redes assimétricas, há a presença de um agente central que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede.

Nas *redes sociais assimétricas* ocorre a presença de um agente central, que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede (AMATO NETO, 2000). As *redes burocráticas* são caracterizadas pela existência de contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Também são subdivididas em simétricas e assimétricas.

As *redes proprietárias* caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Podem ser também simétricas ou assimétricas. Podem caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas, (AMATO NETO, 2000).

Mantém-se, também, a mesma classificação em simétricas e assimétricas. O caso mais conhecido das redes de propriedade simétrica é das *joint ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

Já as redes proprietárias assimétricas são geralmente encontradas nas associações do tipo capital *joint ventures* que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro e são encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, nos quais se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

No quadro 04- abaixo -estão expostas outras tipologias de redes:

AUTOR/ANO	TIPOS DE REDES
Garofoli (1993)	Redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas; Redes hierarquizadas espacialmente centralizadas; Laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas; Laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas.
Bremer (1996) Goldmam (1995)	Empresa Virtual; Institucional; Funcional.
Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978)	Redes formadas pelo modo competitivo; Redes formadas pelo modo cooperativo.
Marcon & Moinet (2000)	Hierarquia/Cooperação: relacionado a natureza dos elos gerenciais; Contrato/Conveniência: representa o grau de formalização entre os atores.
Ernest (1994)	Rede de fornecedores: entre clientes e fornecedores de insumos; Rede de produtores: produtores concorrentes; Redes de clientes: indústria e distribuidores, canais de distribuição, etc; Redes de coalizões-padrão: formada por potenciais definidores de padrões globais; Redes de cooperação-tecnológica: facilita a aquisição de tecnologia.

Quadro 04-tipologias de redes de cooperação.

Fonte: Adaptado de Olave & Amato Neto (2001) apud Caldas (2008).

Tendo em vista, as várias definições de redes de empresas, alguns autores desenvolveram diversas tipologias para classificar os tipos de redes encontradas. Após a exposição de todas essas tipologias de rede, esta pesquisa optou pela escolha da tipologia de Hoffmann *et al.*(2004), para aplicação nas redes de estudos, tendo em vista que, a tipologia

supracitada avalia várias características de redes de empresas de pequeno porte, características das redes alvo desta pesquisa. Os autores consideram importante o alinhamento da rede em uma tipologia, pois, tal fato proporcionará maior competitividade no mercado.

2.2.2 Tipologia de Hoffmann et.al. (2004)

O trabalho de Hoffmann, Molina-Morales, Martínez-Fernández (2004) propõe uma tipologia de redes com base na revisão da literatura com uma vasta pesquisa bibliográfica sobre o tema. Explorando quatro indicadores (direcionalidade, localização, formalização e poder), apresentaram uma tipologia cujas características podem ser vistas na tabela abaixo:

TIPOLOGIA DE REES DE EMPRESAS	
Indicadores	Tipologias
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Quadro 05: Indicadores e Tipologias.

Fonte: Hoffmann et.al. (2004).

A direcionalidade refere-se às relações em uma rede podem ocorrer tanto no sentido vertical quanto no sentido horizontal. (AMATO NETO, 2000). As redes Verticais de cooperação ocorrem com maior freqüência entre empresas que fabricam produtos complementares ou em fases diferentes da mesma cadeia produtiva.

A verticalização de redes ocorre entre empresas de ramos diferenciados, mas, com interesses comuns, por este motivo se agrupam para cooperarem com a finalidade melhoraria e agilidade nos processos e maior poder de competição, e no mercado.

No que se referem às redes horizontais, entende-se por cooperação horizontal nas redes, as empresa que fabricam produtos semelhantes, ou parecidos que se juntam por meio da cooperação e colaboração mútua obter benefícios como a aprendizagem interorganizacional, a criação de novos mercados, reduzirem os riscos em pesquisas e desenvolver novos produtos, na gestão do conhecimento das informações e das tecnologias.

As redes Horizontais de cooperação são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e/ou oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais, pois, podem dá margem a um número maior de conflitos do que o modelo das redes verticais de cooperação (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Para Hoffmann *et al.* (2004), a cooperação horizontal ocorre entre empresas que competem pelo mesmo mercado e que competem no mesmo setor e pelo mesmo mercado. Geralmente este tipo de rede são formadas por micros e pequenas empresas que são concorrentes no mercado.

O segundo indicador estar relacionada, à distância geográfica das empresas na rede, que podem ser classificadas como dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas são as que apresentam certo afastamento geográfico e que para superarem esta distância utilizam avançados mecanismos logísticos, para garantir o intercâmbio entre as demais. As redes deste tipo quase sempre possuem direcionalidade vertical e fazem o intercâmbio de bens e serviços, se estabelecem com o propósito de ampliar sua presença de mercado.

As redes aglomeradas são as que se encontram territorialmente próximas e as relações entre os participantes não se restringem simplesmente só ao ambiente da rede, as relações de confiança são favorecidas pela proximidade entre elas. Nesse tipo de rede, é possível encontrar igualmente instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia e instituições governamentais.

Na terceira dimensão, as redes podem ser classificadas em com base contratual e com base não-contratual. As redes com base contratual se constituem por meio de um contrato, garantindo o cumprimento das regras estabelecidas. Nestas redes, os contratos são firmados, para garantir que não haverá comportamentos oportunistas por parte dos integrantes da rede. Já nas redes de base não contratual, não há presença de uma base formal, pois as relações fluem com base na confiança.

Por último, a dimensão de poder de decisão dentro das redes, elas podem ser orbitais ou não orbitais (HOFFMANN, *et. al.* 2004). Nas redes orbitais, ocorre uma centralização de poder na tomada de decisão, ou seja, há uma hierarquia no processo decisório. O poder é estabelecido por meio do poder de barganha, geralmente é visto em grandes empresas. O centro de poder da rede é o responsável pelas decisões que serão tomadas em relação ao destino que a rede deve tomar.

Nas redes não-orbitais, todos os participantes da rede possuem o mesmo poder de decisão, o que se pode dizer que as decisões são participativas. As decisões ocorrem através do voto direto, todos trabalham de maneira cooperada, sem a existência da centralização na tomada de decisões. Nesta perspectiva, além da pequena empresa adotar algum tipo de configuração de rede para melhorar sua atuação no mercado, tem-se a necessidade de conhecer a estratégia adotada pelas mesmas para o alcance dos objetivos. Diante de tais fatos, é necessário o conhecimento do conhecimento das estratégias adotadas pelas empresas ao longo dos anos.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A estratégia é o termo que tem origem nos antigos gregos da palavra *strategos* e era utilizada para designar o comandante-chefe militar. Ao longo dos anos seu conceito foi evoluindo mais com influências militares, pois, era utilizada pelos mesmos no sentido de tática de enfrentamento dos inimigos (GHEMAWAT, 2007).

Sua conotação estava muito atrelada ao objetivo de guerra, do confronto direto com os inimigos. A sua adaptação para o contexto comercial, só ocorreu a pós a Segunda Revolução Industrial, que teve início no final do século XIX e mais precisamente início do século seguinte (GHEMAWAT, op.cit).

A estratégia empresarial é definida por Chiavenato (2004), como sendo a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando a atingir objetivos situados em longo prazo. Para atingir tais objetivos, o autor elenca alguns elementos tais: recursos finitos, incerteza quanto às intenções e habilidades do adversário, alocação irreversível de recursos, necessidade de coordenação de ações no tempo e na distancia, incerteza sobre o controle da iniciativa e natureza critica das percepções mútuas dos adversários.

Para Mintzeberg (2001), a estratégia é uma palavra que as pessoas definem de uma forma e usam de outra, sem perceber a diferença. Geralmente, definem a estratégia como sendo os objetivos da empresa e, na realidade são dois conceitos bem diferentes, tendo em vista que, a estratégias são as ações adotada pela empresa para alcançar os objetivos previamente definidos.

Após a Segunda Guerra Mundial e as experiências ocasionadas para os gestores, sua influencia no mercado e no uso da estratégia formal na orientação da direção das empresas para a competição, fez com que ampliasse o conceito de estratégia como também despertou

nos gestores organizacionais a importância de ter uma estratégia definida para enfrentar as mudanças do mercado (GHEMAWAT, 2007).

Esta nova visão dos gestores proporcionou uma modificação nas atitudes das empresas em relação aos tipos de ações que deveriam ser utilizadas para competir em um mercado onde a cada dia as empresas estavam crescendo e passavam a produzir em larga escala. Neste sentido, Meireles (2003), afirma que a estratégia refere-se a decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa e envolve todos os aspectos conceituais do processo e conteúdo.

Na década de 50, todas as mudanças e influências no mercado empresarial provocaram evolução do pensamento estratégico dos gestores direcionando as decisões dentro da organização. No entanto, estas mudanças pareciam ineficientes durante esta década, pois, o comportamento das organizações continuava passivo e não mostrava reações para enfrentar e modificar ações que melhorasse o seu desempenho no mercado.

Nos anos 60, quando a complexidade das situações estratégicas, tornaram-se muito complexas, as empresas necessitavam de medidas e ferramentas mais adequadas para tal enfrentamento, para que pudessem avaliar e comparar os vários tipos de negócios. Do final dos anos 60 até o final dos 80, o ambiente externo e todas as mudanças que ocorriam nele era considerada o principal determinante do tipo de estratégia a serem adotadas pelas empresas, pois o ambiente externo impunha pressões e limitações que determinava as estratégias escolhidas pelas empresas, às estratégias das empresas que atuavam em um mesmo setor ou segmento usavam estratégias semelhantes, pois controlavam possuía os recursos semelhantes.

Como os recursos usados pelas empresas eram móveis, ou seja, diferenças por menor que pudessem desenvolver, era sinônimo de um ciclo de vida curto para as organizações. Por outro lado, os gestores tinham a responsabilidade atuar com racionalidade nas decisões que atendessem aos interesses da empresas e gerassem o máximo de lucro.

O conceito moderno de estratégia, estar muito relacionado ao posicionamento que a empresa busca manter para alcançar aos objetivos. Por outro lado, a estratégia muitas vezes é definida como sendo os objetivos da empresa.

Tanto a estratégia pode ser usada com a mesma finalidade, porém ambos possuem conceitos distintos, os objetivos são os resultados que a empresa deseja chegar enquanto que, as estratégias são os meios usados, para alcançar os resultados almejados pela organização. Neste sentido as empresas têm investido em ferramentas que possam alcançar os objetivos

organizacionais. As ferramentas estratégicas mais utilizadas na administração das empresas são estas, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Autor/Ano	Ferramentas
Ansoff (1966)	Estratégia de crescimento da matriz Ansoff;
Thommen, Achleithne (2003), Hedley (1977)	Matriz de portfólios de produtos;
Porter (1999)	Matriz de Porter
Prahalad, Hamel, (1990e 1995)	Conceito de core competence
Kaplan, Norton (1997)	Balance scorecard-BSC

Quadro 06 - ferramentas estratégicas.

Fonte: Diversos autores.

Além das ferramentas apresentadas as empresas também adotam outros tipos de modelos estratégicos, entre eles estão:

- O modelo de Porter (1989), que analisa os efeitos da concorrência no mercado através de cinco forças existentes, entrada de novos concorrentes, ameaça de entrada de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade existentes entre os concorrentes.

O autor identifica três tipos de estratégias, a *liderança no custo*, a empresa deve ser a produtora de menor custo em seu setor empresarial. Essa posição quase sempre exige alta parcela de mercado; estratégia competitiva *diferenciação* do produto ou do serviço oferecidos pela empresa, de modo a criar algo que seja valorizado pelos consumidores e considerado único pelo âmbito da empresa; e a de *ênfase*, que consiste em identificar um grupo de compradores, um mercado ou um seguimento de linha de produto e dedicar-se a esse melhor do que as empresas concorrentes. Nesse caso, a empresa opta em competir pelo menor custo ou diferenciação apenas no segmento escolhido.

As estratégias genéricas, ou, estratégia genérica de Porter, se dividem em estratégias competitivas de custos, estratégia competitiva de diferenciação e estratégia competitiva de foco. Nas estratégias competitivas de custos, a empresa investe todos os esforços na busca da eficiência produtiva, no aumento do volume de produção, redução de custos, etc.

As estratégias competitivas de diferenciação, a empresa passa a investir em todos os departamentos para gerar um diferencial competitivo, por meio do aumento da qualidade. Já na estratégia competitiva de foco a empresa direciona suas ações em uma direção e, por meio da diferenciação ou redução de custos procuram atenderem um segmento específico.

As organizações adotam estratégias de crescimento com a finalidade de aumentar o volume de vendas, a participações no mercado e aumentar o valor da empresa no mercado.

Estes objetivos podem ser alcançados por meio da criação de novos negócios que podem ocorrer em duas direções específicas, a vertical e horizontal.

O crescimento vertical envolve o crescimento das organizações por meio da aquisição de outras empresas em um canal de distribuição. O crescimento Horizontal ocorre por meio da aquisição de empresas concorrentes na mesma linha de negócios. É usada para aumentar o poder, lucros e a participação no mercado.

Ainda nesta linha a estratégia de diversificação, as organizações crescem por meio da aquisição de empresas dentro de outras indústrias ou segmentos de negócios diferenciados. Quando este fato ocorre à empresa passa a atingir diversos segmentos de mercado, traduzindo em um aumento das receitas da organização e no aumento da fatia de mercado pertencente à organização.

O modelo de Miles & Snow (1978), que avalia o comportamento da empresa no ambiente, segundo as estratégias: Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa.

Na literatura de estratégia um dos modelos clássicos da avaliação da estratégia adotada pelas organizações se destaca a Tipologia desenvolvida por Miles & Snow (1978).

A escolha do modelo para aplicação nas redes em estudo ocorreu pelo fato da mesma, estar direcionada para pequenas e micros empresas e avalia a relações e inter-relações das empresas com o ambiente, quanto à direcionalidade destes relacionamentos.

2.3.1 Tipologia de Miles & Snow (1978)

Uma das tipologias clássicas na literatura da estratégia adotadas pelas empresas no mercado é a desenvolvida pelos autores Miles & Snow (1978).

Miles & Snow (1978), consideram que uma organização é um propósito articulado e um mecanismo estabelecido de obtenção de obtenção desse propósito e, desenvolveram um modelo do processo pelo qual uma organização continuamente ajusta-se ao ambiente.

Os autores desenvolveram o modelo dinâmico que recebe o nome de ciclo adaptativo e demonstra a natureza e inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma posição vantajosa no ambiente escolhido. No ciclo adaptativo desenvolvido pelos autores as organizações têm que solucionar três problemas: o problema do empreendedorismo, o problema da engenharia (tecnologia) e o problema administrativo, sendo que estes problemas encontram-se inter-relacionados.

No problema de empreendedorismo, a organização precisa resolver questões relacionadas ao produto-mercado, que serão solucionadas por meio do desenvolvimento e

projeção da imagem da empresa que define o mercado de atuação e seleciona o tipo de cliente ao qual a empresa vai atender. No problema de engenharia/tecnologia, está relacionada a criação de um sistema para solucionar a tecnologia adequada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos.

Com relação ao problema administrativo, consiste no fato da empresa reduzir o grau de incerteza ou racionalizar para conseguir estabilizar as atividades que trarão soluções para os dois problemas anteriores, empreendedorismo e engenharia/tecnologia. De acordo com este ciclo os autores (*op.cit*), classificaram o comportamento das organizações em quatro tipos: defensivo, prospectivo, analisador e reativo, cada um deles com um tipo de estratégia.

As estratégias Defensivas, Analisadora e Prospectiva são estáveis, pois, se uma delas for escolhida, e, a organização projetada de acordo, então será uma forma competitiva eficaz no setor escolhido. No sentido oposto, a organização terá respostas lentas às oportunidades de mercado e, provavelmente será pouco eficaz e instável, sendo chamada de reativa.

As estratégias podem ser definidas das seguintes formas:

- Defensivas: organizações que possuem domínio de produto-mercado operam com a capacidade limitada na área de atuação e, não procuram novas oportunidades além de seu mercado;
- Prospectivas: organizações que continuamente buscam novas oportunidades e constantemente responde as novidades emergentes. São consideradas fontes de mudanças e geram incertezas para os concorrentes;
- Analisadoras: organizações que operam nos dois tipos de mercado, tanto em ambientes estáveis quanto no turbulento. No ambiente estável possuem estruturas rotineiramente formais e no turbulento seguem o competidor que lhe parecer mais promissor;
- Reativas: organizações que percebem modificações em seu ambiente, mas são incapazes de reagir e tão pouco respondê-las rapidamente, ajustando-se somente quando forçadas pelas circunstâncias.

As características de cada estratégia podem ser vista no quadro abaixo:

Tipologias Estratégicas	Características
Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> -Mantêm uma linha de produtos/serviços -Relativamente estável; - Possuem domínio estreito do produto e do mercado; - Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; - Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; - O controle e a tomada de decisão são centralizados; - As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços
Prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> -Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; - Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; - As atividades empresarias são descentralizadas.
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> -Procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor; - Protegem a poção estável do seu mercado de atuação; - O controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações .
Reativa	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui habilidade para responder as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; - Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; - O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; - A estrutura organizacional é rígida.

Quadro 07- Características de cada estratégia.

Fonte: adaptada de Vasconcelos et al.(2005).

As estratégias empresariais vêm ganhando importância mediante a sua necessidade para as empresas. Neste sentido, as empresa necessitam avaliar as ações que possam ser descritas como estratégias e melhorá-las para alcançar suas metas já predefinidas.

2.4 Conclusões do capítulo

No Capítulo forma abordados inicialmente as modificações ocorridas no ambiente econômico brasileiro e o crescimento e a contextualização das PME'S, seguido do setor varejista de pequenos supermercados, que serviram para verificar as ações das grandes indústrias e como os pequenos supermercados reagem.

Em seguida foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sobre redes interempresariais, desde o surgimento das primeiras associações (alianças), que serviram para esclarecer o que levam as pequenas empresas a formarem alianças principalmente redes de empresas com o intuito de cooperarem e alcançar objetivos múltiplos.

Neste sentido, AMATO NETO (2001), afirma que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades como: combinação de competências, desenvolvimento de pesquisas compartilhadas, diminuição dos riscos e custos, melhoria na qualidade e diversificação da linha dos produtos, maior poder competitivo no mercado, compartilhamento de recursos e aumento do poder de barganha.

Ficou evidente que estas necessidades podem ser supridas por meio das associações entre as empresas. Bernardi (2003), as redes de empresas ou associativismo consistem na reunião de pequenos e médios varejistas independentes que, unindo-se em uma ação conjunta, compra centralizada, conseguem preços menores e prazos atraentes juntos aos seus fornecedores tendo como principais vantagens a redução dos custos de seus processos produtivos.

Diante do exposto, estas associações denominadas de redes de cooperação podem ser configuradas de diversas formas. Que vão desde as redes flexíveis e top-down, de Casarotto Filho e Pires (2001), as redes com estrutura modular, estrutura virtual e com estrutura livre apresentadas pelos autores Wood Jr. & Zuffo (1998).

A partir do conhecimento dos diferentes tipos de configuração que as redes podem assumir, escolheu-se a tipologia de Hoffmann et al.(2004), Segundo o modelo proposto pelos autores, a configuração das redes ocorre de acordo com quatro indicadores que classificam as relações ocorridas na rede que podem tais, direcionalidade que podem ser vertical e horizontal; localização, referente ao modo como se encontram distribuídas territorialmente podem ser dispersas e aglomeradas; formalização, as relações entre os participantes podem ser estabelecidas por meio de uma base contratual ou sem a presença de um contrato; e o poder de decisão dentro da rede, que pode ser orbital à medida que forem centralizadas em um pequeno

grupo, ou pessoa, ou não- orbital quando há a participação de todos os membros no processo decisório.

Que se como a mais adequada para verificar a configuração da configuração apresentadas pelas redes de estudos a Compre Mais e a Smart. O critério de seleção da tipologia foi pela possibilidade de ser aplicada a qualquer tipo e tamanho de rede. Para verificar tal configuração serão definidas as variáveis de investigação presentes na metodologia usada na pesquisa.

No entanto verificou-se nas pesquisas realizadas sobre redes que, só a verificar como se encontra configuradas as redes não é suficiente para garantir a competitividade das mesmas. Para tanto foi feito uma pesquisa bibliográfica sobre estratégias empresariais.

Neste sentido Meireles (2003), define a estratégia empresarial como decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa e envolve todos os aspectos conceituais do processo e conteúdo.

Desta maneira, foi realizado um breve resumo das ferramentas usadas como estratégias ferramentas dentro das organizações a exemplo da matriz de portfólio de Ansoff (1966), a Matriz de Porter (1999) e o Balance Scorecard, de Kaplan e Norton (1997). O outro enfoque da fundamentação foi a Tipologia de Miles & Snow (1978), considerada mais adequada para avaliar a estratégia das redes pesquisadas, pelo fato do modelo proposto pelos autores que avaliar a estrutura e o ambiente de mercado/produtos de atuação das redes.

Nesta perspectiva será utilizada como variáveis as estratégias descritas pelos autores para verificar as estratégias usadas pelas redes de estudo. Mediante o exposto parte-se para um terceiro momento que será apresentação da metodologia de pesquisa.

Procedimientos Metodológicos

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os aspectos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, onde são tratados os procedimentos usados para atender a problemática principal e os objetivos estabelecidos no primeiro capítulo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois buscar proporcionar maiores informações sobre as redes de empresas, por meio da reunião de conhecimento sobre o tema em estudo. A pesquisa exploratória, tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre o assunto que se investiga, facilita a delimitação do tema de pesquisa e orienta a fixação dos objetivos (ANDRADE, 2002).

Quanto à abordagem a pesquisa é classificada como sendo qualitativa, pois, os dados coletados foram registrados e analisados sem a utilização de método estatístico para tratar os dados. A metodologia qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos (BEYREN, 2003).

Quanto aos procedimentos foi adotada a pesquisa foi bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica constitui o passo inicial para iniciar outro trabalho, à medida que fornece conhecimento sobre o tema (ANDRADE, 2003).

O estudo de caso, por que procura aprofundasse no estudo de dois objetos, com o intuito de fornecer maiores informações e detalhes sobre o mesmo. Neste caso, foi feito usado o estudo de casos múltiplos uma vez que analisa e caracteriza duas redes de empresas situadas em um mesmo ambiente (região).

Yin (2002) salienta que o estudo de caso permite uma investigação preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões e setores. O estudo de caso é utilizado quando se pretende aprofundar conhecimentos sobre um determinado objeto ou tema em uma situação específica (BEYREN, 2003).

Nesta pesquisa foram utilizados dois tipos de estudo de caso: o estudo de casos múltiplos, que é quando o pesquisador estuda dois objetos em um mesmo ambiente em uma determinada situação (YIN, 2001).

O outro tipo de estudo realizado foi o comparativo, que é quando o pesquisador além de estudar compara dois ou mais objetos, elementos ou em uma determinada situação ou ambiente. Estudos de caso único e de casos múltiplos são, na realidade, nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso (YIN, 2005).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA

O universo de pesquisa é constituído por duas redes varejistas de supermercados, denominadas de Rede Compre Mais de Supermercado e a Rede Smart de Supermercados.

3.2.1 Rede Compre Mais

De acordo com o Artigo 4, do Estatuto da Rede de Compre Mais Supermercados, a rede é uma associação sem fins lucrativos, tem por objetivo apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da competitividade de seus associados.

A Compre Mais é composto de 25 sócios e sua diretoria Executiva é composta de quatro membros efetivos: Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro. A rede está localizada na região da Borborema, sendo sua maior concentração nas mesorregiões do agreste e da Borborema, abrangendo desde a microrregião do Cariri Oriental até cidades do Brejo Paraibano.

Desta forma, a sede da rede no município de Campina Grande, com uma concentração de 7 (sete) dos associados da rede e o restante distribuída da seguinte forma: 1(uma) loja em Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Boqueirão, Cubatí, Juazeirinho, Monteiro, Puxinanã, São José da Mata, Serra Branca, 2(duas) lojas em Lagoa Seca, Queimadas e em Remígio. Conta com uma cadeia de fornecedores diversificada, pois têm produtos da região Nordeste como também da região Sudeste. A rede faz parceria com algumas marcas conhecidas na região tais como: A distribuidora Gonzaga, o Lajão Rio do Peixe, o B & A Comercial LTDA., a Frango Bom Todo, a Empresa Beija Flor, a Pedigree e Whiskas, a MID e Intimus, a Empresa São Braz e a Sealy.

3.2.2 Rede Smart

A Rede Smart é um programa de conceito associativista que visa à criação de rede com uma marca padrão para as lojas associadas. Essas lojas se identificam como pertencentes à rede, porém com administração independente.

A bandeira Smart foi implantada no ano 2000 pelo Grupo Martins para assessorar pequenos e médios varejistas em todo o Brasil - com base em pesquisas do setor varejista do País e suas necessidades de posicionamento competitivo no mercado. Atualmente, a Rede Smart está presente em 9 Estados do Brasil e no Distrito Federal, em mais de 600 cidades, com um número superior a 800 associados.

As empresas que fazem parte da rede, que estão distribuídas em 14 cidades do Estado da Paraíba, a saber: Cajazeiras, Sousa, Catolé do Rocha, Pombal, Patos, Teixeira, Congo, Esperança, Areia, Alagoa Grande, Rio Tinto, Mari, Belém e João Pessoa.

O grupo atacadista, na verdade, não é o dono das lojas. A Rede Smart é um projeto de Associativismo que visa à criação de uma marca padrão para um grupo de lojas, que deverão se identificar para a comunidade como pertencentes a uma Rede, porém com administração independente. O objetivo é conseguir suprir as principais dificuldades de posicionamento de mercado enfrentadas, atualmente, pelos varejos independentes, oferecendo, aos seus associados, suporte para a modernização de seus negócios e serviços.

A Rede Smart surgiu como um ponto de convergência dos varejistas dispostos a transformar dificuldades em oportunidades. Sua prioridade é promover a união de lojas, capacitando os varejistas e lhes dando condições para alcançar a excelência, uma vez que a disputa pelo mercado é acirrada e os grandes varejos internacionais já se fazem presentes no país.

3.3 POPULAÇÃO DE PESQUISA

Após caracterização do tipo de pesquisa a ser utilizada neste trabalho bem como, a caracterização do universo de pesquisa partiu-se para a definição da população de estudo de cada rede, seguida da definição das variáveis utilizadas e da forma de tratamento dos dados usadas no trabalho.

3.3.1 Rede Compre Mais

A população da Rede Compre Mais Supermercados, foi de 13 pessoas representando mais da metade da população da rede. Uma vez que, a mesma é composta de 25 sócios e que atualmente ativamente só 22 participam da rede já que, 3 deles pediram afastamento temporário.

3.3.2 Rede Smart

A população da Rede Smart de supermercados é de 18 supermercados, pertencentes ao pólo do Estado da Paraíba. A pesquisa fez uso da população completa.

3.4 OS DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados ocorreu através da consulta de dados secundários entre eles a pesquisa bibliográfica. Os dados secundários foram coletados por meio de panfletos documentários e artigos de revistas, sobre as redes disponibilizadas por meio de: trabalho monográfico de Alves (2009), sobre a Rede Compre Mais Supermercados e, já na Rede Smart foi usado dado do trabalho de Dissertação de Oliveira (2007).

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO

Para ambas as redes foram utilizadas as variáveis de investigação para aplicação da tipologia de redes proposta por Hoffmann et al., (2004) e as estratégias apontadas no modelo estratégico de Miles & Snow (1978), são as seguintes:

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
TIPOLOGIA DE REDES	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionalidade: Vertical x Horizontal; • Localização: Dispersa x Aglomerada; • Formalização: Com base contratual x com base não-contratual; • Poder: orbital x não orbital.
TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Defensiva; • Prospectiva; • Qualitativa; • Reativa.

Quadro 08.-Variáveis de estudos da rede Compre Mais e rede Smart de Supermercados.

Fonte de Dados: pesquisa de Alves (2009) e Oliveira (2007).

Quanto à tipologia de redes as variáveis de estudos podem ser definidas da seguinte forma:

A direcionalidade vertical diz respeito aos relacionamentos entre empresas de vários segmentos a exemplo dos fornecedores, ocorrendo de cima para baixo, geralmente são característicos de empresas que fabricam produtos complementares ou estão localizados em etapas diferentes da cadeia produtiva.

A direcionalidade horizontal ocorre entre empresas que fabricam ou comercializam produtos semelhantes e se unem para que por meio da cooperação mútua alcancem os objetivos de ambas.

Quanto à localização que pode ser dispersa e aglomerada. A localização dispersa refere-se à distância geográfica entre cada empresa, a localização aglomerada diz respeito à proximidade de localização das empresas.

No que se referem à formalização, as redes podem ser formadas por uma base contratual ou com base não contratual. A formalização com base contratual ocorre quando a vinculação dos participantes na rede ocorre por meios contratuais, ou seja, todos os procedimentos e normas dentro da rede são estabelecidos no contrato.

Já as redes estabelecidas com base não contratuais, todos os relacionamentos ocorridos na mesma ocorrem informalmente, com base na confiança entre os integrantes.

Com relação ao poder de tomada de decisões dentro da rede podem ser orbitais e não orbitais. As decisões orbitais ocorrem quando todas as decisões dentro da rede são tomadas por um único grupo. As não orbitais ocorrem quando todos os integrantes da rede têm participação nas decisões a serem tomadas.

Para a tipologia de estratégia as variáveis podem ser definidas da seguinte maneira:

Quanto à estratégia defensiva, ocorre quando todas as ações dentro da organização são no sentido de defender-se das mudanças que ocorrem no mercado que afetam as empresas.

A estratégia prospectiva é adotada pelas empresas que possuem um perfil empreendedor e inovador e que buscam constantemente desenvolver ou aproveitam as oportunidades oferecidas pelo mercado para inserir produtos que acompanhe a velocidade das exigências de alguns clientes.

No que se referem à estratégia analítica são adotadas por empresas que operam em duas frentes de mercado, uma voltada para a defesa da fatia já conquistada e a outra voltada para a instabilidade do mercado buscando aproveitar todas as oportunidades que o mercado oferecer.

Quanto à estratégia reativa são adotadas por empresas que percebem as mudanças no mercado, mais não reagem rapidamente às mesmas, ajustando-se só quando estas modificações do mercado ofereçam riscos para as organizações.

Mediante a exposição e definição das variáveis de pesquisas partiu-se para a definição da forma de tratamento que os dados e as informações coletadas das duas redes e do mercado iriam receber.

3.6 ORDENAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A finalidade do tratamento e análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que esses venham a responder às questões formuladas no estudo. Assim, a análise consiste em uma recombinação das evidências coletadas (YIN, 2001), para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais propostos no estudo. Pode-se dizer que esse é um processo dinâmico, porque a coleta e análise dos dados ocorrem quase que simultaneamente, ou seja, à medida que está sendo feita a coleta faz-se interpretações parciais que auxiliam a análise posterior dos dados.

O tratamento das informações colhidas foi realizado de formas distintas nas etapas da pesquisa. Na primeira etapa, referente à pesquisa bibliográfica, todo material bibliográfico selecionado após leitura foi feito resumos e depois consolidado, constituindo-se na fonte principal da revisão da literatura deste trabalho. Na segunda etapa, foi realizada a análise dos dados secundários do trabalho monográfico de Alves (2009) e, da dissertação de Oliveira (2007), sobre a REDE COMPRE MAIS e a REDE SMART e artigos de Caldas et al. (2007), Oliveira et al. (2008) sobre a rede Smart. Na segunda etapa, foi feita a seleção das variáveis

que atendessem ao que o trabalho se propunha e descartadas as que não seriam utilizadas, em seguida foi feita a comparação com a teoria e realizado inferências a cerca de outros dados existentes.

Apresentação e análise dos resultados

4 RESULTADOS

Os resultados estão estruturados da seguinte forma: inicialmente será realizada uma caracterização das redes de pesquisa, seguida da aplicação de da tipologia de redes desenvolvida pelos autores Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fenandez (2004), para verificar como as redes encontram-se configurada. Em seguida será aplicada a tipologia de Miles & Snow (1978), para verificar qual o tipo de estratégia adotada por cada uma das redes.

Após a aplicação das tipologias citadas, será feito o alinhamento das redes, na tentativa de verificar se as características apresentadas por cada rede e as estratégias adotadas pelas mesmas encontram-se alinhadas a suas estruturas. E por último será realizado um comparativo para verificar qual das duas redes pode ser considerada ideal.

4.1 CASO REDE COMPRE MAIS

A Rede de Compre Mais Supermercados é uma associação sem fins lucrativos, tem por objetivo apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da competitividade de seus associados. Desta maneira, as ações desenvolvidas pela rede são no intuito de alcançar a finalidade primordial da rede. Esta, só pode ocorrer com a cooperação de todos os participantes. Mediante o objetivo deste trabalho, inicialmente será realizado uma exposição dos sujeitos da pesquisa e, em que tais características favorecem a rede.

4.1.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisas

Antes da aplicação das tipologias nas redes é necessária a caracterização dos sujeitos da utilizados na realização da pesquisa, informações tais como: o cargo ocupado dentro da rede, idade, sexo, motivo de ingresso na rede e ano de ingresso na rede.

O quadro a seguir expõe os esses dados, relativos ao perfil de cada um:

Variáveis de pesquisa	Indicadores	Frequência
1-Cargo de ocupação	Diretor	6
	Gerente	3
	Proprietário	3
	Não respondeu	1
2-Idade	De 25 a 30 anos	1
	De 31 a 35	0
	De 36 a 40	4
	De 41 a 45	3
	De 46 a 50	4
	Não respondeu	1
3-Sexo	Feminino	0
	Masculino	13
4-Grau de escolaridade	Ensino fundamental	2
	Ensino médio	4
	Graduação Incompleta	3
	Graduação	3
	Não respondeu	1
5-Ano de ingresso na rede	De 2003 a 2005	9
	De 2006 a 2008	4
6-Motivo de Ingresso na rede	Legitimidade (imagem)	2
	Eficiência	1
	Cooperação	3
	Necessidade de informação	9
	Competitividade	5
	Ampliação de mercado	6
	Oportunidades de negócios	6
	Outros	2

Tabela 01- Perfil da rede Compre Mais de Supermercados

Fonte de dados: Adaptada de Alves (2009).

Diante dos dados apresentados no quadro acima, pode-se contatar que:

Com relação a cargo de ocupação os sujeitos entrevistados foram 6 (seis) diretores, que também são responsáveis e são responsáveis diretos pela rede, 3 (três) gerentes, 3 (três) proprietários se classificam como proprietários e 1(hum) omitiu-se a responder.

Quanto a variável idade 1 (um) tem de 25 a 30 anos de vida; de 31 a 35 não apresenta nenhum no registro da rede; de 36 a 40 anos, tem-se 04(quatro) indivíduos ; de 41 a 45 anos , apenas 1(hum) e; na faixa etária de 45 a 50 anos, tem quatros indivíduos. Nota-se, portanto

que a rede é composta de uma população de média idade, que pode-se inferir que são jovens empreendedores no ramo varejista de supermercados.

Quanto, ao gênero dos sujeitos entrevistados, pode-se verificar que a rede é formada por participantes do sexo masculino.

Quanto ao grau de formação ficou evidente que a maioria dos associados entrevistados possui a formação de ensino médio; na faixa da graduação completa apresenta-se apenas 3(três) indivíduos; qual a faixa de graduação incompleta tem-se 3 (três) indivíduos; e na faixa do ensino fundamental 2(dois) indivíduos apresenta tal nível de formação. Levando em consideração que o conhecimento do grau de escolaridade dos participantes de uma rede influencia no crescimento da mesma, quantos às orientações, capacitações e atuação em prol do alcance dos objetivos coletivos.

Em relação às principais motivações para os integrantes de a rede terem se unido para formar a rede, foram: 9 (nove), indivíduos apontaram a necessidade de informação do mercado, 6(seis) a ampliação do mercado, 5(cinco) o aumento da competitividade, 3 (três) a cooperação, 2 (dois) a melhoria da imagem no mercado, 2(dois) apresentaram outros motivos para a associação a rede; e 1(hum) melhoria da eficiência da estrutura e dos serviços.

Nesta perspectiva, pode ser observado na análise dos dados, que dentre os participantes da rede há um dos proprietários que faz parte da ABRAS, o que pode ser considerado uma vantagem em relação aos demais concorrentes, mediante a ter acesso a informações que os demais não dispõem, outro fato que chamou a atenção foi à média de idade rede dos participantes, da mesma, que varia de 36 até os 50 anos e que pode ser considerada como experiente em relação à média de idade encontrada no mercado.

Diante, o perfil do sujeito de pesquisa na rede, e levando em consideração os objetivos da mesma iniciou-se a aplicação das tipologias e alinhamento das mesmas.

4.1.2 Aplicação da Tipologia de rede de Hoffmann *et al.* (2004)

Este estudo visa classificar a Rede de Compre Mais de Supermercados na tipologia de redes de empresas proposta por Hoffmann et.al. (2004), onde estes enfocam os seguintes indicadores: direcionalidade, localidade, formalização e poder, conforme serão detalhados no decorrer da análise. Nesta perspectiva, as características da rede são as seguintes:

4.1.2.1 Direcionalidade (Vertical x Horizontal)

Quanto à direcionalidade da rede a mesma se caracteriza como sendo horizontal. A horizontalidade das relações da rede pode ser observada pelas parcerias entre os participantes da rede além de pertencer a um mesmo setor varejista e se caracterizar como micros/pequenas empresas, oferecem os mesmos tipos de produtos que vão desde alimentos essenciais da cesta básica, produtos de higiene, papelaria, panificação, frutas e verduras, etc. Esta quantidade e variedade de produtos é característica dos mercadinhos de bairros onde os consumidores têm a facilidade de encontrar praticamente tudo o que necessitam.

Outro fator relevante na rede que apontam para horizontalidade é o fato de as empresas pertencentes à rede uniram-se com os mesmos objetivos partilhar conhecimentos, atender uma demanda que sozinhas não eram capazes de suprir e manter-se no mercado e superar ou competir em pé de igualdade com as grandes corporações supermercadistas. Além disto, atenderem a uma mesa classe de clientes os da C e D.

O objetivo da rede de acordo com o Estatuto da mesma é apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da competitividade de seus associados.

4.1.2.2 Localização (Dispersa x Aglomerada)

Com relação à localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. A rede de supermercados analisada possui uma estrutura territorialmente aglomerada. Aglomerada por que a maioria senão mais da metade dos supermercados da rede encontram-se localizadas na mesma cidade e em cidades vizinhas.

A rede estar concentrada nas regiões do Cariri, do Agreste e da Borborema paraibano, distribuindo-se da seguinte forma: 7 (sete) em Campina Grande, 1(uma) Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Boqueirão, Cubati, Juazeirinho, Monteiro, Puxinanã, São José da Mata, Serra Branca, 2(duas) Lagoa Seca, Queimadas e Remígio.

As cidades são relativamente próximas o que é justificada pelo grau de proximidade acentuado entre as empresas, pelas relações comerciais, havendo assim uma tendência das informações tornarem-se mais acessíveis aos demais participantes, dada a inserção no mesmo território.

Foram identificados ainda, a existência de relacionamentos com parceiros pertencentes ao próprio Estado e de outra região, com menor ênfase, com os demais, visando fortalecer as relações comerciais com a rede. Há uma preferência quanto às interações das

empresas fabricantes com fornecedores locais para efetuar compras, o que contribui para a expansão da atividade e ainda, o fortalecimento da competitividade local.

4.1.2.3 Formalização (com Base contratual x com base não-contratual)

Quanto ao indicador Formalização, às redes podem apresentar estruturas formais - com base em contratos ou outros instrumentos legais, ou podem apresentar-se informais - com ausência de base contratual.

No caso da rede de Supermercados estudada é caracterizada por uma estrutura formal, na medida em que existe um Estatuto que regulamenta as normas e as relações dentro da rede, bem como direito e deveres dos participantes na rede. Tendo em vista que a empresa possui um Estatuto com onze capítulos que se encontra em anexo, que estabelece as normas a serem cumpridas por todos dentro da rede.

O Estatuto (em anexo) tem questão encontra-se dividido da seguinte forma: Capítulo I, do Nome e da Natureza Jurídica; Capítulo II dispõe sobre a sede da rede e área de atuação da mesma; Capítulo III define os objetivos da rede; Capítulo IV define os tipos de sócios presentes na rede e forma de admissão na mesma; Capítulo V, dispõe sobre as assembleias na rede para a tomada de decisão; Capítulo VI, diz respeito a administração da rede; Capítulo VII, dispõe sobre a eleição e composição da diretoria executiva da mesma; Capítulo VIII, fala da constituição do conselho fiscal e sua finalidade; Capítulo IX, descreve os tipos de livros que a rede possui e a finalidade de cada um; Capítulo X, fala das fontes de recursos da rede e; Capítulo XI, fala das disposições gerais e transitórias de cada associado e da rede como um todo.

A formalização da Compre Mais ocorre pode-se dizer que ocorre teoricamente, pois, os relacionamentos fluem muito na informalidade, tanto que a rede não apresenta uma Missão nem a Visão definidas, o que pode ser visto como negativo, o fato permite certa flexibilidade.

4.1.2.4 Poder (Orbital x Não- Orbital)

Quanto ao indicador Poder referente à capacidade de decisão, as redes podem ser orbitais (caracterizadas por ter uma hierarquia de poder) ou não-orbitais (todos os participantes têm o mesmo poder de decisão). A rede de supermercados analisada é do orbital, visto que há uma diretoria responsável pela coordenação e gerenciamento das atividades da rede.

A diretoria da rede é composta por quatro membros efetivos, sendo um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro. A eleição da diretoria ocorre em assembléia.

O poder de tomada de decisão na rede pode ser descrito como democrático uma vez que, a diretoria é eleita pelos participantes da rede. As decisões mais importantes são tomadas em Assembléia Geral, que reúne todos os cooperados a parte deles que totalizem mais da metade da população da rede, os participantes que não puderem comparecer deve enviar procuração com antecedência de cinco dias antes da ocorrência.

A assembléia é o órgão máximo da rede na tomada de decisões; o outro órgão responsável também pela tomada de decisões é o Conselho Fiscal, constituído por três membros efetivos e três membros suplentes, todos associados e eleitos em assembléia geral com mandato de um ano, o órgão tem por finalidade fiscalizar os negócios da rede e as atividades da associação. O confirma isto, é a união entre os integrantes da rede para alcançar os objetivos gerais.

Na teoria o poder é igualitário por que na prática, alguns participantes têm mais influências dentro da rede. Mesmo, com a presença de um centro de poder na rede as relações entre os participantes fluem naturalmente, há um entrosamento muito grande entre eles o que facilita as decisões a serem tomadas. O quadro abaixo resume todas as variáveis encontradas na rede Compre Mais:

Variáveis da rede Compre Mais	
Indicadores	Tipologias
Direcionalidade	Horizontal
Localização	Aglomerada
Formalização	Com base contratual
Poder	Orbital

Quadro 09-Tipologia da rede Compre Mais de Supermercados

4.1.3 Aplicação da Tipologia estratégica de Miles & Snow (1978)

Nos dias atuais, só a associação em rede e uma configuração adequada não é o suficiente para adquirir vantagem competitiva e manutenção no mercado de negócios. É necessário que tal configuração esteja alinhada a uma estratégia de atuação eficaz para o alcance dos objetivos.

Neste, sentido o presente estudo tem ainda como objetivo classificar a Rede Compre Mais conforme a tipologia estratégica de Miles & Snow (1978), a saber, defensiva, prospectiva, analisadoras e reativas, para as quais os resultados encontrados estão descritos nas subseções a seguir:

4.1.3.1 Estratégia Defensiva

Em relação à estratégia defensiva, pode-se afirmar que a rede adota esta tipologia. Pois a mesma atuar com uma linha estável de produtos/serviços procura aproveitar as oportunidades do mercado possui pouco domínio de mercado, as ações estratégicas são direcionadas para garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos mercados com melhor qualidade, serviços superior e/ou menores preços. Outro fato que confirma uso da mesma é que os esforços da rede são voltados para a defesa da organização das constantes modificações que ocorrem no mercado, como pode ser confirmado pelo estatuto da rede que finalidade de apoiar e desenvolver ações para a **defesa**, elevação e manutenção da competitividade de seus associados.

4.1.3.2 Estratégia Prospectiva

Quanto a esta tipologia a rede, não faz uso deste tipo de estratégia. Levando em consideração que a rede não faz uso de tecnologias que a caracterize como inovadora, pois, a mesma só possui equipamentos básicos que são utilizados por todos os supermercados do setor, a mesma possui pouco pessoal técnico que pudessem se destacar pela diversidade de habilidades. Outro dado que confirmam que a Compre Mais não utiliza a estratégia é a centralização das atividades na rede, uma vez que, as atividades de rotina na rede são realizadas pela diretoria responsável pela gestão da mesma.

4.1.3.3 Estratégia Analítica

Quanto a esta tipologia, pode-se inferir que a Compre Mais não utiliza este tipo de estratégia, em relação a produtos/mercados é que a mesma não busca novos mercados e as inovações promovidas pela rede nos supermercados da rede não são suficientes para caracterizá-la como inovação, pois, os equipamentos que os mesmos utilizam são semelhantes aos usados pelos concorrentes.

4.1.3.4 Estratégia Reativa

A rede Compre Mais, não faz uso desta estratégia, uma vez que estar sempre em busca de novidades no mercado através das informações colhidas com seus colaboradores externos e da observação dos concorrentes. Um dos fatores que comprova isto, é a soma de esforços que a rede têm feito para se assemelhar a estrutura das grandes redes varejistas para garantir sua posição no mercado.

Neste sentido a rede tem reagido bem às mudanças do mercado e tem até mesmo tentado se antecipar.

4.1.4 Alinhamento entre a Tipologia de redes

De acordo com as características encontradas na rede Compre Mais, a mesma poder ser classificada com direcionalidade horizontal, com direcionalidade aglomerada, com base contratual formal e orbital.

Em relação ao alinhamento entre a estratégia adotada pela rede e o modelo de estratégia de Miles & Snow (1978), cujas estratégias podem ser Defensivas, prospectora, analisadora e reativa.

A rede apresenta características, que a enquadram na estratégia Defensiva, que é voltada para redes que possuem pouco domínio de mercado, mantém uma linha central de negócios estável. As suas ações são no sentido de superar os impactos provocados pelas ações das grandes redes. Outro fato que confirma tal estratégia é que os esforços da rede têm o intuito de garantir a parcela de mercado conquistada a partir da oferta de produtos com qualidade, serviços superiores que o diferencie dos concorrentes e/ou menores preços. Os menores preços são garantidos pelo fato da rede possuir um poder de barganha superior aos concorrentes.

Neste sentido, a rede Compre Mais, apresenta um alinhamento entre a estrutura de configuração da rede com as estratégias adotadas pela mesma. Uma vez que a mesma consegue atingir ao seu objetivo, qual seja: apoiar e desenvolver ações para a **defesa**, elevação e manutenção da competitividade de seus associados.

O alinhamento da estratégia adotada e a estrutura da rede são fundamentais para garantir um aumento da competitividade das empresas em um mercado. Levando em consideração o ambiente em constantes transformações no qual as redes do setor varejista de supermercados.

Uma vez que a estratégia usada pela rede tem feito com que os supermercados associados a Compre Mais, se destaquem dos demais do mesmo ramo atingindo assim o objetivo primordial.

4.2 CASO REDE SMART

Rede Smart de Supermercados, criada no ano de 2000, no Estado da Paraíba, é a pioneira a adotar esse novo formato organizacional, propiciando aos seus associados à possibilidade de sobreviver e competir em um ambiente cada vez mais competitivo, em virtude da presença de grandes concorrentes. Tem como finalidade a conseguir suprir as principais dificuldades de posicionamento de mercado enfrentadas, atualmente, pelos varejos independentes, oferecendo, aos seus associados, suporte para a modernização de seus negócios e serviços.

Desta maneira, as ações desenvolvidas pela rede são no intuito de alcançar a finalidade primordial da rede. Esta, só pode ocorrer com a cooperação de todos os participantes. Mediante o objetivo deste trabalho inicialmente será realizada uma exposição dos sujeitos da pesquisa e, em que tais características favorecem a rede.

4.2.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa

A rede Smart surgiu com um conceito associativo, com o objetivo de criar uma marca que padronize os supermercados pertencentes à rede. A administração da rede Smart é independente e, é feita pelo Grupo Martins, atacadista criador da mesma e que, atua como fornecedor direto da rede.

A rede completa é dividida em 10 pólos, com mais de 800 associados, distribuídos em 9 Estados brasileiros e também no Distrito Federal.

A implantação do pólo na Paraíba ocorreu no ano 2000 e tem associados distribuídos por 14 cidades do Estado, que viram na associação a rede uma oportunidade de manter-se no mercado e atender uma maior quantidade de clientes e obter um posicionamento competitivo no mercado, além do fortalecimento da marca.

Para continuidade do estudo é necessário a caracterização do sujeito de pesquisa da rede Smart, no pólo da Paraíba, neste caso os dados foram coletados com todos os gerentes da rede de supermercados.

4.2.2 Aplicação da Tipologia de Hoffmann et al.(2004)

O estudo tem como objetivo classificar a rede de Smart de Supermercados na tipologia de redes de empresas proposta por Hoffmann et.al. (2004), onde estes enfocam os seguintes indicadores: direcionalidade, localidade, formalização e poder, conforme serão detalhados no decorrer da análise. Nesta perspectiva, as características da rede são as seguintes:

4.2.2.1 Direcionalidade (Vertical x Horizontal)

Em relação à direcionalidade, a Rede Smart, pode se configura como sendo vertical

A verticalidade é confirmada na Rede Smart pela existência de um inter-relacionamento entre os varejistas associados e o atacadista fornecedor imediato da rede e também participante da mesma, uma vez que, a rede faz uso de um sistema logístico aprimorado para atender as necessidades dos participantes em termos de produtos que serão oferecidos no mercado.

Este sistema logístico ou cadeia de suprimentos como é conhecida mantém contato direto com os supermercados prevalecendo relações de parcerias. O que se traduz em produtos de qualidade e com um custo reduzido refletindo nos preços que serão repassados para os consumidores.

A rede ainda apresenta sinais de horizontalidade nas relações, porém estas são insignificantes perante a verticalização presente na rede.

4.2.2.2 Localização (Dispersa x Aglomerada)

Em relação ao segundo indicador à localização, a rede em análise pode ser considerada dispersa, tendo em vista que apresenta distância territorial significativa entre os participantes da rede. Os supermercados participantes da rede encontram-se localizados nas cidades de Cajazeiras, Sousa, Catolé do Rocha, Pombal, Patos, Teixeira, Congo, Esperança, Areia, Alagoa Grande, Rio Tinto, Marí, Belém e João Pessoa. Apenas em cidades de maior porte, como João Pessoa é permitido mais de um supermercado associado.

No entanto, a distância é um fator irrelevante, pelo fato das empresas associadas conseguem interagir por um sistema de suprimentos de alta qualidade que atende as necessidades da rede, favorecendo os relacionamentos entre os participantes.

Outro ponto a ser destacado é que a dispersão entre os membros da rede é considerada como sendo uma forma estratégica de evitar a concorrência direta entre os associados. Apenas em cidades de maior porte, as quais possuem bairros com uma distância maior, como é o caso da Capital João Pessoa, é permitida a existência de mais de uma empresa utilizando a bandeira da rede. Nas cidades menores são impostos limites territoriais com o intuito de garantir as condições de sobrevivência e competição no mercado.

4.2.2.3 Formalização (com Base contratual x com base não-contratual)

Quanto à formalização, a Rede Smart é caracterizada como sendo uma rede de formal, confirmado pela presença de contratos que determinam as regras, direitos e deveres que devem ser cumpridos pelos associados como uma forma de coibir ações ou comportamentos oportunistas.

A formalização é comprovada pelo fato que para iniciar a participação na rede é feito uma pré-seleção dos clientes do grupo, seguido de uma análise da situação financeira, a estrutura física do mercadinho e o perfil do empresário.

A formalidade da rede é confirmada pela estrutura rígida dos relacionamentos dos associados com o centro de poder da mesma.

Além disto, para participar da rede a empresa deve apresentar um faturamento de 70 mil reais em caixa e uma área de no mínimo 150 m², exigindo ainda um investimento para reforma e padronização da loja, a fim de um melhor posicionamento no mercado, sendo cobrada de cada associado uma taxa administrativa mensal no valor de R\$ 750,00. Após atender todas as condições estabelecidas pela rede, os contratos podem ser assinados, com o objetivo de formalizar efetivamente a associação.

Desta maneira, a formalização contratual passa a integrar o processo de associação dos varejistas da Rede Smart, porém, em paralelo às exigências que se fazem presentes, são proporcionadas vantagens aos associados, como uma forma de contrapartida.

4.2.2.4 Poder (Orbital x Não- Orbital)

Quanto ao último indicador poder de decisão, a rede em análise é do tipo orbital, pois a presença de um centro de poder já estabelecido previamente, representado pelo grande

grupo atacadista, o Grupo Martins, que é detentor da marca Rede Smart. O grupo assume todas as responsabilidades para viabilizar a cooperação na rede e minimiza os possíveis conflitos que venham a existir. Sendo assim, determina a maneira como os relacionamentos são desenvolvidos e gerenciados na rede.

As associações em redes proporcionam como um dos maiores benefícios o aumento do poder de barganha com os fornecedores já que, as compras da rede são efetuadas pela diretoria que, tem como responsabilidade negociar com os fornecedores, para diminuir os custos dos produtos comprados o que trará ganhos para os participantes da rede.

O sistema administrativo da Smart apresenta aspectos de rigidez, uma vez que as decisões são centralizadas no grupo Martins proprietário da marca e repassadas para os colaboradores, os quais não possuem participação em nenhuma delas.

Na rede as compras dos associados são efetuadas pela central do Grupo Martins, um dos maiores grupos atacadistas do Brasil, que definem o mix de produtos a serem adquiridos pelos associados e os preços de atuação. O quadro abaixo resume todas as variáveis encontradas na rede Smart.

Variáveis da rede Smart	
Indicadores	Tipologias
Direcionalidade	Vertical-Horizontal
Localização	Dispersa
Formalização	Com base contratual
Poder	Orbital

Quadro 10-Tipologia da rede Smart de Supermercados.

4.2.3 Aplicação da tipologia de Miles & Snow (1978)

Nos dias atuais só o tipo de rede usada pelas empresas, principalmente as pequenas e micros não é o suficiente, é necessário definir o tipo de estratégia a ser utilizada para o alcance dos objetivos. Neste, sentido o presente estudo tem ainda como objetivo classificar a rede Compre Mais conforme a tipologia estratégica de Miles & Snow (1978), a saber, defensiva, prospectiva, analisadoras e reativas, para as quais os resultados encontrados estão descritos nas subseções a seguir:

4.2.3.1 Estratégia Defensiva

Em relação à estratégia defensiva, a rede faz uso da mesma pelo fato de possuir um estreito domínio do mercado, investir em ações direcionadas para uma parcela do mercado ofertando produtos/serviços com qualidades superiores/e os menores preços. Uma vez que os esforços da mesma são para enfrentar as grandes corporações que passaram a atuar nas duas frentes, tanto no atacado quanto no pequeno varejo. Outro fato que comprova isto é com relação ao processo de tomada de decisão tem características de grande rigidez ocorrendo de cima para baixo, mesmo os gerentes de cada supermercado possuindo autonomia de para tomar decisões relativas à rotina, não possuem participação nas decisões relativas à rede.

Apesar das melhorias nos supermercados após a associação a rede não é suficiente não caracteriza a mesma como uma empresa voltada para melhorias constate nos produtos dos supermercados.

4.2.3.2 Estratégia Prospectora

A Smart não utiliza esta estratégia, pois suas ações não são baseadas na busca agressiva para o mercado e o ambiente. Outro fato que confirma isto é que a mesma não faz uso de tecnologias múltiplas, ou, a tecnologia utilizada pela mesma não difere das adotadas pelos concorrentes, e os equipamentos usados por cada supermercado da rede são os mesmo que as empresas concorrentes usam, a exemplo das balanças, freezer, etc.

4.2.3.3 Estratégia Analítica

Quanto à estratégia analítica, pode-se inferir com base na observação dos dados sobre a rede e sobre o mercado que os supermercados associados na rede Smart, não utilizam esta tipologia, tendo em vista que as empresas associadas não fazem uso análises para tomar decisões relacionadas preços, investimentos, equipamentos ou mesmo a incorporação de produtos/serviços ao mix ofertados por todos os associados uma vez que, é decidido pela central da rede o Grupo Martins, adiciona um mais produto que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. O outro aspecto que confirma tal fato é que o processo decisório é totalmente centralizado.

4.2.3.4 Estratégia Reativa

Quanto à estratégia reativa, é possível inferir que a Rede Smart não a utiliza pelo fato de buscar sempre aumentar a variedade do mix de produtos para proporcionar maiores opções para os clientes do segmento. Isto pode ser visto, levando em consideração que os supermercados passaram a comercializar além de produtos alimentícios básicos e de higiene, produtos de papelaria, perfumaria, frutas e verduras e os de panificação.

4.2.4 Alinhamento entre a Tipologia de rede e a Tipologia de estratégia

De acordo com as características apresentadas pela Rede Smart, ela apresenta a tipologia: direcionalidade horizontal-vertical, dispersa, com base contratual formal e com poder orbital.

Nesta perspectiva, à rede encontra-se alinhada à configuração de redes a partir da tipologia adotada. Apesar das transformações ocorridas no ambiente empresarial, no qual a mesma faz parte à rede consegue obter diferencial com suas características e atender aos objetivos fins do grupo.

Diante do exposto, ao relacionar a Rede Smart ao modelo estratégico desenvolvido por Miles & Snow (1978), cujas estratégias podem ser: defensiva, prospectiva, analítica e reativa. Verificou-se que a partir de inferência com base nos dados apresentados que a mesma pode-se inferir que a mesma adota estratégia defensiva, pois, os esforços dos empresários associados a rede tem o intuito de defender-se das ações da grande indústria, e das mudanças correntes no mercado provocados na grande maioria pela entrada das grandes corporações. Fato que pode ser confirmado pelas ações estratégicas da rede estar voltadas para garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos/serviços superiores e/ou menores preços como uma forma de garantir e/ou obter maior vantagem competitiva.

Após exposição das características de cada rede é necessário comparar quais das redes apresentam características que favoreça a competitividade no mercado de atuação, levando em consideração que ambas fazem parte de um mesmo setor.

4.3 COMPARATIVOS ENTRE O ALINHAMENTO DAS DUAS REDES

Mediante o exposto, a rede Compre Mais e Smart, apresentaram as seguintes características expostas no quadro abaixo:

Dimensões	Variáveis	
	Rede Compre Mais	Rede Smart
Tipologia de Redes	Direcionalidade: horizontal; Localização: aglomerada; Formalização: com base contratual; Poder: orbital.	Direcionalidade: vertical; Localização: dispersa; Formalização: com base contratual; Poder: orbital.
Tipologia de Estratégia	Defensiva	Defensiva

Quadro 11. -Variável presente nas redes varejistas de supermercados Compre Mais e Smart.

Diante das características apresentadas por ambas às redes, e, levando em consideração as características de uma rede ideal para o setor de pequeno varejo de pequenos supermercados devem ser: direcionalidade- horizontal, localização-aglomerada, formalização-com base contratual e poder orbital. Considera-se que a formalização dentro da rede deve ser mais voltada para a informalidade e poder dentro mesma deve apresentar características de flexibilidade. A estratégia deve ser defensiva com sinais de reativa.

Neste sentido as redes estão configuradas da seguinte forma:

Quanto à direcionalidade a que melhor se alinha é a Rede Compre Mais, que seus relacionamentos estão direcionados para a horizontalidade, enquanto que na Rede Smart prevalece à verticalidade;

No que se refere à localização, a mais adequada é a Compre Mais, pois, apresenta-se como aglomerada, fato que tem favorecido muito as relações entre os membros, enquanto a Smart, os supermercados da mesma apresentam-se totalmente dispersos.

Em relação à formalização, todas as redes são formadas com bases contratuais, porém, a Compre Mais, predomina mais a informalidade, o que proporciona uma maior confiança entre os membros; e a Smart é mais rígida neste ponto.

Quanto ao poder, ambas as redes apresentam-se como orbital. No entanto, a Compre Mais, apesar de possuir um centro de poder responsável pela condução da rede, todas as decisões ocorrem com a ciência de todos os participantes, um fato que contribui para isto é a sinergia entre os participantes, favorecendo a tomada de decisão quanto aos assuntos pertinentes à rede, as decisões que necessitam de grande responsabilidade são tomadas pelo grupo por meio de assembléias com a participação de todos. (ALVES, 2009). Assim sendo, a rede Smart apresenta suas decisões centralizadas principalmente, no que se referem às compras para a rede, as decisões mais rotineiras são de responsabilidade do centro de poder.

Quanto à tipologia de Estratégia, após análise dos dados disponíveis das redes e do mercado, ambas adotam ações que possibilitam inferir o uso da estratégia de produto-mercado defensiva, à medida que possuem um estreito domínio de mercado, mantêm uma estável de produtos. Com esta finalidade a Rede Smart possui cartão próprio da rede, investe na especialização dos varejistas através da universidade do Grupo Martins, enquanto que, a Compre Mais conta com o apoio do SEBRAE-PB, para palestras e cursos de capacitação.

As redes também comercializam produtos de marca própria, com a mesma qualidade que os concorrentes do setor, uma alternativa encontrada para diminuir os custos dos produtos e competir com preços menores que os da concorrência.

Após a comparação dos dados acima, ficou nítido que a rede melhor alinhada foi a rede Compre Mais, e, que a mesma pode ser considerada como ideal para o setor. Quanto a estratégia defensiva, não se pode dizer que seja a melhor a ser adotada, mas, nos dias atuais é a única que tem sido adotada pelos varejistas do segmento, para defender-se das ações adotadas pelas grandes indústrias.

Conclusões

5 CONCLUSÕES

A abertura de mercado a conhecida “globalização”, provocou grandes mudanças no ambiente empresarial, transformou a forma de atuação das organizações, exigindo novas práticas de atuação e estratégias de mercado bem definidas.

Nesta perspectiva as pequenas e micro empresas estão formando alianças para que por meio das redes de cooperação possam obter vantagem competitiva e como alternativa de sobrevivência, levando em consideração que, cada vez mais o seu ambiente tem sido invadido por grandes corporações.

Na Paraíba é cada vez maior o número de grandes redes do segmento varejista de supermercados que se instalam, atraídos pelo perfil dos clientes que fazem parte das classes C e D, principalmente nas cidades de maior porte. No entanto, a instalação destas redes atropela a fatia de mercado dos pequenos supermercados “os chamados mercadinhos de bairros”, que anulam as vantagens que os mesmos possuíam. A alternativa, encontrada pelos donos dos pequenos supermercados é a formação de alianças por meio de redes.

Mediante o exposto, no que se referem à tipologia de Hoffmann et al. (2004), os resultados encontrados na pesquisa com dados secundários ficou evidente a importância das redes se configurarem em tipologias de redes. A Rede Compre Mais, apresenta uma estrutura flexível apesar do centro de poder presente na mesma as relações ocorrem informalmente, o que tem facilitando o contato entre os participantes e os agentes externos da rede.

A Rede Compre Mais, apresentou mais característica que apontam para um alinhamento entre as características da rede e as características de uma rede ideal para o setor ao qual estão inseridas sejam elas: direcionalidade horizontal, localização aglomerada, formalizada com base contratual e com poder orbital, e que adotem uma estratégia defensiva ou reativa, que definem com sendo uma rede ideal para o varejo. Tais características permitem que as redes tenham condições de reagir às ações da grande indústria, responsável por definir como cada rede deverá direcionar seus esforços para sobreviver tornar-se competitiva.

Nesta perspectiva, as características presentes na rede, apontaram para maior sinergia nas relações entre os participantes que favorece a tomada de decisão e aumenta a confiança entre os mesmos, que favorece a tomada de decisão pela diretoria, isto em parte é fruto da aglomeração dos supermercados, mesmo com a distância de três dos participantes, os mesmos afirmam que em nada isto interfere.

A Rede Smart encontra-se dispersa, no entanto, este é um dos pré-requisitos para se associar a rede, fato que segundo os participantes da rede afirmam que isto não influencia as relações entre os participantes, a dispersão apresentada pela Smart, é compensada pelo fato da empresa contar com um canal logístico avançado para superar a distância geográfica presente na rede. A característica é essencial para não haver concorrência direta entre os participantes.

O poder dentro da rede encontra-se totalmente centralizado, uma vez que as decisões são tomadas pelo Atacadista ao qual a rede pertence, cabendo aos gerentes de cada supermercado decisões apenas relativas à rotina do mercado, pois as demais são tomadas pelo centro de poder.

Quanto à estratégia de Miles & Snow (1978), as redes apresentam característica que permitem inferir que as mesmas, fazem uso da estratégia defensiva.

Quanto à estabilidade, ocorrem pelo fato das redes manterem um mix de produtos, acrescentado apenas os produtos que tiverem sucessos nos supermercados concorrentes. Pode-se verificar por meio de dados da Compre Mais que, após a inserção na rede, os supermercados passaram a contar com uma variedade maior de produtos, o que os deixam a frente da concorrência e uma redução dos custos considerável na compra de produtos, uma vez que, a rede possui um poder de barganha considerável com a capacidade de diminuir bastante os custos em cada compra.

Nesta perspectiva a rede Smart apresenta uma redução nos custos maior que a Compre Mais, pelo fato de que a rede Smart ter como fornecedor direto o Atacadista, o grupo Martins, considerado um dos maiores atacadista do Brasil. Ficou evidente que o ingresso nas redes exigiu mudanças na estrutura dos supermercados para que pudessem atender as exigências dos clientes e oferecer um melhor atendimento.

Outro aspecto que ficou evidente foi que a participação dos pequenos supermercados fortaleceu a imagem dos mesmos no ambiente que atuam. No entanto, isto só foi possível com a cooperação de todos os participantes, nas duas redes. Quanto ao objetivo inicial deste trabalho a pesquisa atendeu a tal finalidade.

Ao levar em consideração o ambiente em que as redes estão inseridas e a complexidade que envolve o mesmo a estratégia adotada deveria ser a *outpacing* da matriz de cooperação de Porter (1999), é uma estratégia híbrida que reúne as características da estratégia de custos e da estratégia de qualidade, permitindo atingir uma grande parte do mercado ao mesmo tempo em que proporciona lucros simultâneos bem atrativos para os participantes da rede.

Uma vez que, o foco do setor varejista é a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos ofertados no mercado aos clientes. O outro ponto é que a mesma permite atingir grande parte do mercado de atuação e ainda traz lucros para as empresas.

A pesar de apresentarem características que permitissem alinhar as estratégias adotadas com a estrutura da rede, não se considera que tais estratégias sejam as mais indicadas para empresas do setor, uma vez que, suas ações são determinadas de maneira geral pelas ações das grandes indústrias, exigindo delas atitudes inovadoras para conseguir sobreviver. Apesar da mentalidade inovadora dos empresários participantes das duas redes eles não tem posto em no mercado nada que os diferencie dos demais concorrentes a não ser, a forma de atuação das mesmas e a forma de governanças das empresas que no geral passou a ter a participação de todos.

Desta forma como proposta de novos trabalhos fica a sugestão da aplicação uma nova metodologia e de uma nova tipologia, tanto com relação à configuração da rede como em relação às estratégias usadas pelas mesmas, considerando o caráter transformativo do mercado e a urgência de pesquisas que possam servir de subsídios para o varejo de pequenos supermercados e para a academia, já que o interesse dos mesmos tem sido recente.

Referências

REFERÊNCIAS

ALVES, Edjarde Arcoverde Filho. **O processo de Construção/Conversão do Conhecimento Iterorganizacional em uma rede de PME'S: um estudo de caso na rede Compre Mais Supermercados**. Trabalho de Conclusão de curso, aprovado em 2009.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª edição. S. Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990

BALESTRIN, A; VARGAS, L.M. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências**. *Revista de Administração Contemporânea*. v.8, 2004. p.203-227. Edição Especial

BALESTRINE, et al. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. *RAC*, Curitiba, V.14,nº03, art.4,PP. 458-477, mai./jun.,2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acessado em 13 de junho de 2010.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL (BNDS). Disponível em: www.bndes.gov.br. Acessado em 19 de junho de 2010.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEYREN, Ilsen Maria (Organizadora). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**-Teoria e Prática. São Paulo: Atlas S.A.2003.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos Industriais PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. p.356 (Tese Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. **Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs.** In: PREVIDELLI, J.; MEURER, V. Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005.

CALDAS, P.T. **A dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais em uma rede de cooperação no setor de confecções.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia. João Pessoa: UFPB, 2008.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. UFRJ. Rio de Janeiro: 2005.

CASAROTTO, Rosangela. **Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor.** Anais do Encontro nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM 1998.

CASAROTTO, Filho, Nelson; Pires, Luis Henrique. **Redes de pequenas empresas e Médias empresas e desenvolvimento local competitivo: estratégia para conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, L.B, et al. Economia Brasileira Contemporânea. Ed.Rio de Janeiro, 2004.
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORDEIRO, J.N. **O varejo e a Indústria.** Publicado em 7 de junho de 2002. Disponível em: <http://www.olavodecarvalho.org/convidados>. Acessado em 29 de junho de 2010.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais.** São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos. USP. 1999.

DE SOUZA, M. **Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais.** SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE. 1993.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DI SERIO, L. C.; FIGUEIREDO, J.C. **Competitividade em aglomerações empresariais: ilustrações do Cluster automotivo.** In: 1º SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, EPEP, PRO/EUSP, São Paulo, 4,5 de Setembro de 2006.

EURADA. **How to be an Entrepreneurial Region for the Next 10 years?.** European Association of Development Agencies. Disponível em: www.eurada.org/workingdoc.php. Acesso em 19 de maio de 2010.

GARCIA, Paulo Mello. **A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas.** Universidade Federal do Paraná. Departamento de Economia. Paraná: 2001

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** S. Paulo: Atlas, 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o Cenário de Negócios /** Pankaj Ghemawat; tradução Patrícia Lessa Flores da Cunha.-2ª Edição-Porto Alegre: Bookman,2007.

GRANDIORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** Organizations Studies, n.16, vol.2, 1995.

HITT, M.A. Ireland, R.D. e Hoskisson R.E. **Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective.** Academy of Management journal, vol.44, nº 1, pp 13-28, 2001.

HITT, Michael. **Administração Estratégica: competitividade e Globalização/**Michael A.Hitt; R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson ; tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X. & MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. **Redes de Empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 22 de maio de 2010.

JACOB, R.P. **Consolidação do Varejo, só as Grandes têm vez?** In: Cia de negócios, em 13 de janeiro de 2010. Disponível em: <http://www.aciadenegocios.com.br/index.php>. Acessado em 29 de junho de 2010.

KANTER, R.M. **When giants learn cooperative strategies.** Planning Review, Vol.18 No. 1, Jan/feb 1990.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich um setzen.** Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª. Edição. S. Paulo: Atlas, 1991.

LEON, M.E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de Competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. “**Entrevista**”. In: MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. (orgs.). **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5ª ed. pela Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELES, A. de M. **A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais/CEPEAD, Belo Horizonte, 2003.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Gestão & Produção, São Carlos, 2001.

OLIVEIRA, Silvo Luiz de. “**Fazendo a ciência**”. In: - Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TEI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, V.M. **As vantagens da aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: um estudo exploratório numa rede de supermercados.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia. João Pessoa, 2007.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael. **On Competition.** Boston: Harvard Business Review Book, 1998.

PORTER, M. E. **Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten,** 10.ed. New York: Campus Verlag GmbH, 1999.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, 1990, Mai-June, 68. Jg., n. 6, p. 79 – 91.

REVISTA DE GEOGRAFIA. Recife: **UFPE-DCG/NAPA**, V.26, nº 2, maio/ago.2009.

REVISTA EXAME. **As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil. EXAME, publicado em set/out de 2008.** Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/pme/arquivo/edição15>>, acessado em 22 de maio de 2010.

REVISTA EXAME. **A Corrida ao Pequeno Varejo. EXAME, publicado em agosto de 2005.** Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edições/0849/negócios>>, acessado em 29 de junho de 2010.

RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias.** Lisboa: Dom Quixote, 1995.

SANTOS, et al. **Formação de estratégia nas micros e pequenas empresas: um estudo no Centro-Oeste Mineiro. RAE,** Belo Horizonte. V.47, nº 4, dezembro de 2007.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados.** Rio de Janeiro: BNDES, Estudos setoriais, comércio e serviços, jan. 2002.26 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: www.sebrae.com.br. Acessado em 22 de maio de 2010.

VASCONCELOS, A.C.F,GUEDES, I.A.,CÂNDIDO,G.A. **Estratégia em pequenas e médias empresas: Uma aplicação dos modelos de Miles & Snow e Kirton em um Arranjo Produtivo Local** . In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, 29 de outubro à 01 de novembro de 2005.

VERRI, F.T.H. **Competitividade em redes de empresas que operam por projeto**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2000. 1 CD-ROM.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. **As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor varejista**. In: ESTRATEGIA, 3, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2003.

WOOD JUNIOR, T.; ZUFFO, P. K. **Supply chain management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1998.

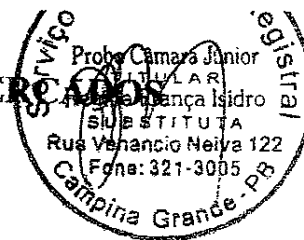
YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2010/noticia_00121.htm. Acessado em 07 de julho de 2010.

ANEXOS

ESTATUTO SOCIAL DA UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS



CAPÍTULO I

Nome e Natureza Jurídica

Art. 1º - A UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS, também conhecida pelo nome de fantasia e marca **REDE COMPREMAIS SUPERMERCADOS**, fica instituída esta associação civil sem fins lucrativos, e que será regida por este **E S T A T U T O**, e pelas normas legais pertinentes.

CAPÍTULO II

Da Sede e Área de Atuação

Art. 2º - A UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS, terá sua sede e foro na Rua Rua Giló Guedes, n.º 775, Santo Antonio, nesta cidade de Campina Grande - PB, e área de atuação na Microregião da Paraíba.

Art. 3º - O prazo de duração da UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS, é por tempo + indeterminado, sendo seu exercício social compreendido entre 1º de Janeiro a 31 de Dezembro de cada ano.

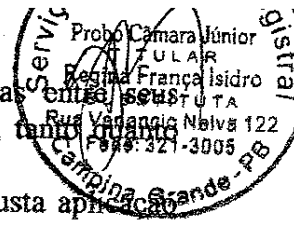
CAPÍTULO III

Dos Objetivos

Art. 4º - A UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS, tem por finalidade apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da competitividade de seus associados que são:

- a) Instituir uma **Central de Compras** em comum, evitando a existência de intermediários, sendo que as Notas Fiscais de entrada das mercadorias serão faturadas em nome de cada associado que estiver interessado na negociação, os quais assumirão inteiramente a responsabilidade pelos devidos pagamentos;
- b) Instituir a marca **REDE COMPREMAIS SUPERMERCADOS** para ser utilizada pelos seus associados;
- c) representar e defender perante os poderes públicos, autoridades nacionais ou internacionais os interesses coletivos que, direta ou indiretamente, relacionem-se com os Associados;
- d) Cooperar com os Governos Federal, dos Estados e municípios, sempre que solicitado, em todos os setores para a realização de seus planos de administração e economia, em benefício da classe que representa;
- e) Interessar-se moral e materialmente por tudo que contribua para o desenvolvimento da Microregião da Paraíba, resgatando a responsabilidade social e preservação do meio ambiente;

- f) Interessar-se de maneira a dirimir, por arbitragem, quaisquer divergências entre seus Associados ou entre estes e terceiros estranhos ao quadro social evitando, tanto quanto possível, litígios ou ações judiciais;
- g) Oferecer meios de imediatas defesas aos seus Associados nos casos de injusta aplicação das Leis;
- h) Promover palestras, conferências, treinamentos e seminários com objetivos comerciais, econômicos, administrativos, financeiros e instrutivos, destinados a seus associados, colaboradores, além do trato de problema sociais que afetam a comunidade local e regional;



CAPÍTULO IV Dos Sócios, Diretores e Deveres

Art. 5º - A **UNIÃO PARAÍBANA DE SUPERMERCADOS** é constituída por número ilimitado de sócios os quais serão das seguintes categoria:

- a) efetivo;
- b) beneficiário.

Art. 6º - Os sócios efetivos são os fundadores da Associação, pessoas jurídicas, sem impedimento legal, que assinarão os atos constitutivos da entidade e outros que venham a ser admitidos nos termos do Artigo 9 do presente Estatuto.

Art. 7º - São considerados sócios beneméritos àqueles que tenham prestados relevantes serviços a **UNIÃO PARAÍBANA DE SUPERMERCADOS**, tais serviços que se tornem dignos desse título.

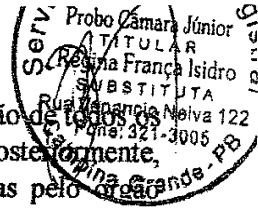
PARAGRAFO ÚNICO - Os sócios Beneméritos podem participar das reuniões e eventos da Associação, entretanto, sem direito a voto, bem como, isento das contribuições financeiras obrigatórias.

Art. 8º - Os associados, qualquer que seja sua categoria, não respondem individualmente, solidária ou subsidiariamente pelas obrigações da **UNIÃO PARAÍBANA DE SUPERMERCADOS**, nem pelos atos praticados pelo Presidente.

Art. 9º - A admissão para sócios efetivos dependerá de proposta por qualquer sócio ou solicitação do pretendente.

Art. 10º - Para ser admitido como sócio efetivo é indispensável que o pretendente goze de crédito e conceito no comércio em geral.

§1º - Será constituída uma comissão de Sindicância formada por três membros da Diretoria, à escolha do presidente, para aferir as condições exigidas neste Estatuto, inclusive, fazendo juntar ao pedido do pretendente cópias de certidões quanto á existência ou não de demandas cíveis e criminais no âmbito da Justiça local tanto da empresa, quanto de seu representante legal.



§2º - A Admissão será feita em reunião específica da Diretoria mediante a aprovação de todos os sócios efetivos da **UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS** e, posteriormente, empossado nesta Associação depois de pagas as taxas de admissão determinadas pelo gestor.

Art. 11º - Serão demitidos do quadro da Associação pela Diretoria:

- I. Os sócios que requererem, desde que estejam quites com os cofres sociais;

Art. 12º - Serão eliminados e excluídos do quadro da Associação pela Diretoria:

- I. Os que deixarem de pagar as suas mensalidades durante **06** meses;
- II. Os que sofrerem condenação por quebra fraudulenta, estelionato, moeda falsa e outros delitos infantis;
- III. Os que no juízo arbitral da Associação ou em ação judicial se verificar terem procedido desonestamente em qualquer transação comercial;
- IV. Os sócios que por duas vezes perturbarem a ordem dentro do edifício da Associação ou em evento sob os seus cuidados;
- V. Quando agirem por palavras ou atos. De formã ofensiva para com a entidade ou para com os seus órgãos administrativos e ainda quando desacatarem as deliberações destes e da Assembléia;

§1º - Da decisão da Diretoria que elimina o sócio cabe recurso suspensivo, no prazo de 15(quinze) dias, para a primeira Assembléia Geral a ser realizada pela associação sendo assunto obrigatório de pauta.

§2º - Os atos omissos de exclusão de sócios neste estatuto serão dirimidos pela legislação vigente em Assembléia Extraordinária.

Art. 13º - Perderão o título de sócio benemérito os que incidirem nos incisos III, IV, V e VI.

PARÁGRAFO ÚNICO - Aplicam-se aos sócios beneméritos as regras previstas nos parágrafos 1, 2, 3 e 4.

Art. 14º - São prerrogativas dos sócios que estiverem no uso e gozo dos seus direitos e quites com os cofres sociais:

- I. Entrar no edifício social e gozar das suas dependências;
- II. Apresentar visitantes;
- III. Assistir às sessões da Assembléia Geral, às reuniões da Diretoria, tomar parte nos debates, votar e ser votado;
- IV. Os representantes dos sócios indicados por procuração também terão direito a votar e ser votado;
- V. Representar a Diretoria pedindo a intervenção em favor de direitos seus que julgue lesados;
- VI. Propor por escrito à Diretoria medidas que julgue de interesse para os setores que a Associação que representa ou assuntos de economia interna;
- VII. Propor a inclusão de sócios;

VIII. Subscrever com outros sócios que representem numericamente 10 (dez) dos sócios efetivos, pedindo ao Presidente da Diretoria para que convoque Assembleia Geral para deliberar acerca de matéria preestabelecida.



Art. 15º - São deveres dos associados:

- I.** Exercer os cargos ou comissões para quais forem eleitos ou nomeados;
- II.** Fornecer à Diretoria as informações por ela solicitada sobre assuntos comerciais de que também tenham conhecimentos, desde que não sejam de caráter reservado, nem ofendam ao singilo das operações;
- III.** Respeitar o estatuto, os regulamentos e as deliberações da Diretoria;
- IV.** Concorrerem, na medida de suas possibilidades, para a realização dos fins sociais e para prestígio da Associação;
- V.** Comparecer às reuniões para as quais forem convocados;
- VI.** Pagar as mensalidades e outras contribuições estabelecidas.

PARÁGRAFO ÚNICO - O cumprimento dos deveres pelo sócios beneméritos e devidos incisos II, III, IV e V.

CAPITULO V **Das Assembleias Gerais**

Art. 16º - A Assembleia Geral é o órgão máximo da **UNIÃO PARAÍBANA DE SUPERMERCADOS**, e é constituída pelos sócios efetivos.

Art. 17º - A Assembleia Geral reunir-se-á sempre que necessário e, ordinariamente, uma vez por ano, para deliberar sobre os seguintes assuntos:

- I.** Deliberar sobre empréstimo, aquisições e alienação de bens da Associação;
- II.** Conceder títulos de sócios beneméritos;
- III.** Eleger os membros do Conselho Fiscal;
- IV.** Cassar atos da Diretoria e destituir seus membros;
- V.** Reformar o presente estatuto;
- VI.** Resolver os casos omissos neste Estatuto.

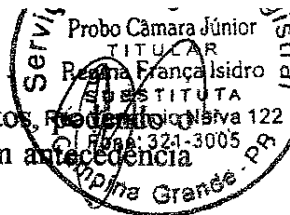
Art. 18 - A Assembleia Geral se reunirá extraordinariamente sempre que for convocada, tomando conhecimento nessas reuniões somente do assunto que motivou a convocação.

§1º - Em 1ª convocação, a Assembleia Geral para deliberar precisa da presença de dois terços dos sócios quites.

§2º - Em 2ª convocação, a Assembleia Geral deliberará com metade mais um dos sócios.

§3º - Em 3ª e última convocação, a Assembleia deliberará com qualquer número de sócios presentes.

Art. 19º - As decisões da Assembléia Geral serão tomadas por maioria de votos, sendo o sócio ausente ser representado por procuração, sendo esta enviada a Diretoria com antecedência de 05 (cinco) dias para a realização da Assembléia.



Art. 20º - As deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva tomadas de acordo com este Estatuto obrigam a todos os sócios.

CAPITULO VI **Da Administração**

Art. 22º - A **UNIÃO PARAÍBANA DE SUPERMERCADOS** será dirigida pela Diretoria Executiva eleita em Assembléia Geral. Para um período de 01 (um) ano, sendo permitida sua reeleição por mais um mandato.

Art. 23º - Para descentralizar as atividades, a Diretoria Executiva poderá nomear dentre os associados comissões temporárias para apreciar questões específicas.

CAPÍTULO VII **Da Diretoria Executiva**

Art. 24º - A diretoria Executiva, assume, perante a Assembléia Geral, inteira responsabilidade dos atos que praticar e é a representante imediata da Associação competindo-lhe geri-la e administra-la.

Art. 25º - A Diretoria Executiva compor-se-á de quatro membros efetivos, sendo um Presidente, um Vice-presidente, um Secretário, um Tesoureiro.

Art. 26º - A Diretoria Executiva será eleita, dentre os sócios no prazo de 03 meses para votar e 06 meses para ser votado, por maioria simples de votos em Assembléia Geral, convocada para esta finalidade.

PARÁGRAFO ÚNICO - O processo eleitoral será constituído por uma Comissão de 03 membros indicados pelo Conselho Fiscal que publicará as regras para pleito eleitoral em conformidade com este Estatuto e, subsidiariamente, observando os princípios gerais contidos no Código Eleitoral vigente.

Art. 27º - A Diretoria Executiva se reunirá ordinariamente uma vez por mês em dia que a mesma determinará a extraordinariamente sempre que for convocada pelo Presidente e compete-lhe:

- I. Receber e apresentar as propostas para admissão de novos sócios;
- II. Convocar a Assembléia Geral de sócios;
- III. Propor a Assembléia Geral e concessão de títulos sócios beneméritos;
- IV. Praticar todos os atos de administração e gestão na Associação e exercer as atribuições que não forem exclusivas da Assembléia Geral ou primitiva dos membros da Diretoria Executiva.

Art. 28º - O mandato da Diretoria Executiva é amplo e ilimitado em relação a administração e gestão da Associação pelo que pode demandar e ser demandada.

Art. 29º - Quando houver vaga na Diretoria Executiva por falecimento, renúncia ou impedimento temporário de algum dos seus membros, haverá a seguinte ordem de sucessão: o vice-presidente substituirá o presente.

§1º - Nos casos de vacância nos cargos de Secretário e tesoureiro, haverá uma Assembléia Geral para a eleição de um novo membro.

Art. 30º - Todas as deliberações da Diretoria Executiva serão lançadas em atas e assinadas pelos diretores presentes.

Art. 31º - Compete ao Presidente:

- I. Executar as deliberações da Assembléia Geral;
- II. Representar a Associação ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- III. Convocar a Assembléia Geral quando a matéria exigir deliberações coligada ou diante da gravidade da matéria;
- IV. Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;
- V. Nomear comissões que represente a Associação em solenidades públicas para que for convidada;
- VI. Constituir as comissões, definindo seus objetivos e duração, que julgar convenientes à execução das finalidades da Associação e nomear os seus membros, ouvida a Diretoria;
- VII. Tomar qualquer providência de caráter urgente, quando não possa de pronto reunir-se a Diretoria, sujeitando o seu ato à aprovação deste;
- VIII. Movimentar juntamente com o tesoureiro, contas bancárias e demais instrumentos financeiros da Associação.

Art. 32º - Do Vice-presidente:

- I. Contribuir com Presidente na execução de suas tarefas;
- II. Substituir o Presidente em suas faltas e impedimentos.

Art. 33º - Do Secretário:

- I. Compete ao Secretário fazer a correspondência da Associação e substituir o Vice-presidente em seus impedimentos;
- II. Proceder à leitura das propostas, noções em outros documentos submetidos à aprovação da Diretoria;
- III. Expedir os diplomas devidamente assinados;
- IV. Ter a seu cuidado e em boa ordem o arquivo da Associação.

Art. 34º - Ao Tesoureiro incumbe:

- I. O recebimento das mensalidades e documentos;
- II. Cumprir pontualmente as ordens de pagamento emitidas pelo Presidente;



[Handwritten signature and scribbles]

- III. Apresentar, semestralmente, em reuniões da Diretoria, um balancete de despesa da Associação;
- IV. Assinar todo e qualquer documento de receitas e despesas;
- V. Apresentar em ocasião de eleição uma lista dos sócios que não se acharem quites com a Tesouraria, mencionando a importância dos seus débitos;
- VI. Faculta a qualquer associado o livre acesso aos livros e arquivos contábeis, para o fiel cumprimento do seu mandato.



Art. 35° - A Diretoria Executiva apresentará à Assembléia Geral Ordinária um relatório semestral de suas atividades.

CAPITULO VIII Do Conselho Fiscal

Art. 36° - Os negócios e atividades da Associação serão fiscalizados assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal constituído de 03 (três) membros efetivos e 02 (dois) suplentes, todos associados, eleitos em Assembléia Geral para um mandato de 01 (um) ano, sendo permitida a reeleição por mais de um período de igual duração.

§1° - Não podem fazer parte do Conselho Fiscal os parentes entre si em 1° grau, bem como, parentes até o 3° grau dos ocupantes de cargos na Diretoria Executiva.

§2° - Os Associados não podem exercer cumulativamente cargos na Diretoria e Conselho Fiscal.

Art. 37° - O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, duas vezes por semestre e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de 03 (três) dos seus membros.

§1° - Em sua primeira reunião, os conselheiros escolherão, entre si, um secretário para lavratura de atas e um coordenador, este incumbido de convocar e dirigir as reuniões.

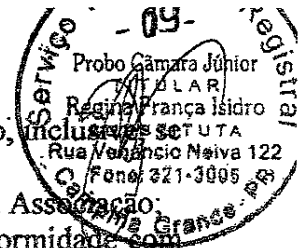
§2° - As reuniões do Conselho Fiscal poderão ser convocadas, ainda por qualquer de seus membros, por solicitação da Diretoria ou da Assembléia Geral.

§3° - Na ausência do Coordenador será escolhido um substituto, na ocasião, para dirigir os trabalhos.

§4° - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos e constarão de ata, lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos de cada reunião, pelos 03 (três) conselheiros presentes.

Art. 38° - Ocorrendo duas ou mais vacância no Conselho Fiscal, a Diretoria determinará a convocação da Assembléia Geral para eleger substitutos.

Art. 39° - Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua fiscalização sobre operações, atividades e serviços da Associação, examinando livros, contas e documentos, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:



- a) conferir, mensalmente, o saldo do numerário existente em caixa, verificando, inclusive se o mesmo está dentro dos limites estabelecidos pela Diretoria;
- b) verificar se os extratos das contas bancárias conferem com a Escrituração da Associação;
- c) examinar se o montante das despesas e inversões realizadas estão em conformidade com os planos de decisões da Diretoria;
- d) verificar se as operações realizadas e serviços prestados correspondem em volume, qualidade e valor às conveniências econômico-financeiras da Associação;
- e) certificar-se se a Diretoria vem se reunindo regularmente e se existem cargos vagos na sua composição;
- f) averiguar se existem reclamações dos associados quanto aos serviços prestados;
- g) inteirar-se quanto ao recebimento dos créditos, especialmente, se é feito com regularidade e se os compromissos sociais são atendidos com pontualidade;
- h) averiguar se há problemas com empregados;
- i) certificar-se se há exigências ou deveres a cumprir junto a autoridades fiscais, trabalhistas ou administrativas e quanto aos órgãos do associativismo;
- j) examinar os balancetes e outros demonstrativos mensais, o balanço e o relatório anual da Diretoria, emitindo um parecer sobre estes para a Assembléia Geral;
- k) dar conhecimento a Diretoria das conclusões dos seus trabalhos, denunciando a este, à Assembléia Geral as irregularidades constatadas a convocar Assembléia Geral, se ocorrerem motivos graves e urgentes;
- l) convocar a Assembléia Geral, quando houver motivos graves e a Diretoria se negar a convocá-las;

§1º - Para o desempenho de suas funções, terá o Conselho Fiscal acesso a quaisquer livros, contas e documentos, a empregados, a sócios e outros, independentemente de autorização prévia da diretoria sem que, contudo, caiba-lhe o direito de interferir no cumprimento das determinações deste órgão.

§2º - Poderá o Conselho Fiscal ainda, com anuência da Diretoria, contratar o necessário assessoramento técnico especializado de Auditoria, correndo as despesas por conta da Associação.

CAPITULO IX Dos Livros

Art. 40º - A Associação terá os seguintes livros:

- I. Matrícula dos Associados;
- II. Atas das Assembléias Gerais;
- III. Atas da Diretoria Executiva;
- IV. Atas do Conselho Fiscal.

CAPITULO X Das Fontes de Recursos

Art. 41º - As fontes de recursos da UNIÃO PARAÍBANA DE SUPERMERCADOS será o pagamento da taxa mensal no valor de 40% (quarenta por cento) do salário mínimo brasileiro

