



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 EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

MARIANA LEAL DIAS

Campina Grande - 2013

MARIANA LEAL DIAS

**TIPOLOGIA DE REDES E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM
ESTUDO EM UMA REDE 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. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Campina Grande – 2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Mariana Leal Dias
Aluna

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2013

MARIANA LEAL DIAS

**TIPOLOGIA DE REDES E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM
ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Orientadora

Lúcia Santana de Freitas, Doutora.
Examinador

Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira, Doutora.
Examinador

Campina Grande - 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, por todo amor, carinho, compreensão e apoio que sempre me deram e que foram essenciais para a conquista da minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por todas as bênçãos derramadas na minha vida.

À minha mãe, **Maria Amelia**, por ser tão dedicada e amorosa, por ser a pessoa que sempre esteve ao meu lado, apoiando, incentivando e lutando junto comigo para que este sonho se tornasse realidade. A ela toda minha admiração e gratidão por ser essa super mãe/avó e cuidar tão bem de mim e da minha filha.

Ao meu pai, **José Constante**, por todo esforço realizado a favor da nossa família. Homem honesto, caridoso, humilde e pelo qual tenho maior orgulho de chamar de pai.

À minha filha, **Maria Solange**, por ser a minha fonte inesgotável de felicidade.

Ao meu amor, **Diogo Jatobá**, por todo companheirismo e amor dedicado a nós. Por ser esse homem guerreiro, humilde, temente a Deus. Ele que sempre me incentivou e que nunca permitiu que eu desistisse dos meus sonhos.

À minha querida amiga, **Edjane Cabral**, por todo cuidado e carinho dedicado a minha família, principalmente a minha filha. Minha eterna gratidão por ter se prestado a cuidar da Maria Solange, para que eu pudesse dar continuidade aos estudos.

À **Izabela Borges**, por sua amizade sincera e companheirismo. Agradeço ao apoio despendido ao longo desses cinco anos de curso, sempre acreditando que ao final sairíamos vencedoras.

Aos meus colegas de curso, em especial **Ana Paula, Jefferson Brito, Miguel Ângelo, Suellen Santos e Wendell Barroso**, pelas angústias e alegrias compartilhadas. Sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa.

À minha querida orientadora, **Prof.^a Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos**, pela paciência, apoio e incentivo despendido nesses três meses de muito trabalho. Agradeço por sua gentileza e atenção sempre que eu a procurava para tirar dúvidas. Meu muito obrigado por acreditar que eu seria capaz de realizar esse trabalho.

A **todos os professores** da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade com quem tive a oportunidade de conviver e que compartilharam seus conhecimentos, o que serviu para o meu crescimento profissional.

DIAS, Mariana Leal: **Tipologias de redes e estratégia competitiva: um estudo em uma rede de supermercados**. 54f. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

O atual ambiente de negócios vem passando por diversas mudanças decorrentes das inovações tecnológicas e das transformações econômicas e sociais, e isso tem gerado grandes pressões externas para as empresas. Em decorrência disso, uma das alternativas encontradas pelas empresas para superar essas pressões e acompanhar a dinâmica das mudanças foi à cooperação entre empresas. Dessa maneira surge como um novo formato organizacional as redes interorganizacionais que visam à interação e a gestão compartilhada, baseadas nos princípios da ajuda mútua e confiança. O presente estudo teve como objetivo identificar a contribuição da configuração de rede e a estratégia competitiva adotada pela rede de supermercado paraibana, o Grupo Rede Compras, segundo a tipologia de rede de Hoffmann et al. (2004), identificando as características de sua forma de atuação quanto aos indicadores de direcionalidade, localização, formalização e poder e qual sua estratégia competitiva segundo a tipologia de estratégia de Miles e Snow (1978) – Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa. Esse estudo se caracteriza como descritivo conduzido sob a forma de estudo de caso, utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A coleta de dados ocorreu através da observação não participativa e da entrevista semi estruturada. Os resultados apresentam a classificação da rede como sendo horizontal, aglomerada, de base não contratual e orbital e a estratégia adotada a defensiva, tendo assim adequação das suas características e estratégia com o setor de atuação, o que viabilizou o destaque entre as redes supermercadistas da região.

Palavras-Chaves: Redes interorganizacionais. Tipologias. Estratégia competitiva.

DIAS, Mariana Leal: **Tipologias de redes e estratégia competitiva: um estudo em uma rede de supermercados.** 54f. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

ABSTRACT

The current business environment is undergoing many changes resulting from technological innovations and the economic and social transformations, and this has created large outside pressures for companies. As a result, one of the alternatives found by companies to overcome those pressures and to follow the dynamics of the changes was to the cooperation between companies. This way emerges as a new organizational form inter-organizational networks that aim to interact and share management, based on principles of mutual aid and trust. This study aimed to identify the contribution of the network configuration and the competitive strategy adopted by the supermarket network Grupo Rede Compras according to Hoffmann et al. (2004) network typology, identifying the characteristics of their form of performance as to the indicators of directionality, location, formalization and power and what their competitive strategy is according to typology according to Miles and Snow (1978) strategy of - Defense, Prospector, Analytical and Reactive. This study is characterized as descriptive, conducted in the form of case study, using techniques such as literature and field research. Data collection occurred through non-participatory observation and semi-structured interviews. The results present the classification of the network as being horizontal, agglomerated, basic non-contractual and orbital and the defensive strategy adopted, having thus to adapt their characteristics and strategy with operation sector, which allowed the highlight among the supermarket networks the region.

Key Words: Interorganizational networks. Typologies. Competitive strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura1 – Formação do Grupo Rede Compras.....	40
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos e tipologias de rede.....	26
Quadro 2 – Características e tipologia das redes.....	28
Quadro 3 – Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia.....	32
Quadro 4 – Tipologia de Miles e Snow (1978).....	35
Quadro 5 – Variáveis de estudos da rede Grupo Rede Compras.....	38
Quadro 6 – Perfil da rede Grupo Rede Compras.....	41
Quadro 7 – Característica do Grupo Rede Compras.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS.....	17
2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS	21
2.3 TIPOLOGIAS DE REDE	25
2.3.1 Tipologia de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004).....	27
2.4 ESTRATÉGIA	30
2.4.1 Tipologia Estratégica Miles e Snow (1978)	34
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO	38
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 GRUPO REDE COMPRAS	39
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	41
4.3 APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA DE REDES DE HOFFMANN ET AL. (2004).....	43
4.3.1 Direcionalidade.....	43
4.3.2 Localização.....	43
4.3.3 Formalização.....	44
4.3.4 Poder.....	44
4.4 APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW (1978)	45
4.4.1 Estratégia Defensiva.....	45
4.4.2 Estratégia Prospectora.....	46
4.4.3 Estratégia Analítica.....	47
4.4.4 Estratégia Reativa	48
4.5 CONTRIBUIÇÕES DA CONFIGURAÇÃO DE REDE E A ESTRATÉGIA.	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1. INTRODUÇÃO

A crescente pressão sobre as organizações, ocasionada por um conjunto de mudanças econômicas, políticas, e sociais, faz com que elas procurem alternativas de gestão empresarial para se manterem competitivas. Além disso, criar e manter a eficiência, eficácia e efetividade, permite a geração de um maior desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, sua sobrevivência no mercado.

A intensa concorrência resultante da globalização, do avanço tecnológico, das desregulamentações forçou as empresas a buscarem melhorias de forma continuada no desempenho, bem como a diminuição do ciclo de vida dos seus produtos/serviços, o aumento da variedade e, ao mesmo tempo a redução de custos. Uma das conseqüências direta das influências deste conjunto de forças e do processo de mutabilidade no ambiente organizacional têm sido o aumento da incerteza e da insegurança dentro das organizações as quais, para poderem sobreviver, têm buscado permanentemente adaptarem-se, reestruturarem-se, flexibilizarem-se assim como, formas de inovação dentro das novas configurações do ambiente (CÂNDIDO, 2001). É nesse contexto que Castells (1999) afirma que as empresas, de um modo geral, mudaram seu modelo organizacional para adaptarem às condições de imprevisibilidade surgidas com a rápida transformação econômica e tecnológica do atual ambiente de negócio.

Segundo Cândido (2001) as empresas que poderão obter as devidas condições para sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto organizacional serão aquelas empresas que tenham ou venham a adquirir a capacidade de reagir às implicações das mudanças e, ao mesmo tempo possam prever as mudanças e desenvolvam antecipadamente as suas estratégias. Isto traz a necessidade da criação de novas ferramentas e mecanismos para as novas práticas organizacionais.

É diante desse cenário que a utilização de modelos de parceria, alianças estratégicas, redes de empresas e todos os tipos de cooperação entre empresas tem se tornado cada vez mais comum. Na literatura existem diferentes conceitos e tipos de relacionamentos interorganizacionais, que podem ser identificados como alianças, parceria, *joint venture*, franquias, associações e redes de empresas, dentre outros.

Pode-se dizer que foi a partir de meados dos anos 70, que surgiram as primeiras organizações em redes. Esse período foi marcado pela reestruturação capitalista, caracterizado pela transição do modelo de produção em massa para a produção enxuta e flexível; as

dificuldades encontradas pelas grandes empresas de serem mais adaptáveis e flexíveis às demandas do seu ambiente; e a formação de alianças corporativas estratégicas, geralmente ocorridas entre empresas de grande porte (CÂNDIDO, 2001).

No entanto, independente do porte das organizações, as redes de cooperação pode ser uma alternativa para suprir as necessidades empresariais, uma vez que a atuação em rede permite a obtenção de benefícios que atuando de forma isolada, dificilmente conseguiriam. É nesse sentido que Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que 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.

Castells (1999) define rede como conjunto de nós interconectados, onde ressalta que a intensidade e a frequência da interação dos atores sociais são maiores se esses atores forem nós de uma rede do que se não pertencerem a ela. Segundo o referido autor, a formação e o desempenho de uma determinada rede dependerão de dois de seus atributos fundamentais: a conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e, a coerência, isto é, à medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores. Para Olave e Amato Neto (2001) as empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meio produtivo) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade.

Diante da variedade de conceituações e definições acerca de redes em várias áreas do conhecimento, emergem várias formas de classificação das redes. Alguns autores criaram tipologias com o intuito de analisar o comportamento da rede, de suas interações com o ambiente interno e externo, criando assim classificações para as redes. Fica claro que não existe uma forma única de composição de uma rede, até porque, cada situação exigirá das empresas diferentes posicionamentos. Nessa mesma linha, a estratégia utilizada por uma rede também vai variar diante das diferentes situações, uma vez que, a escolha da estratégia é considerada o principal elo entre a organização e o ambiente (CHILD, 1972 apud CALDAS *et al.* 2007). As estratégias são decisões que as empresas tomam com o intuito de atingir seus objetivos e sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais.

Dado o reconhecimento dos benefícios da atuação em rede, verifica-se cada vez mais que empresas dos mais variados setores estão se associando para buscarem formas de competir com as grandes empresas, bem como aumentar o poder de compra para fortalecer uma marca, reduzir custos e/ou compartilhar recursos.

Por estes motivos, é cada vez mais comum que pequenos e micros empresários varejistas, associem-se 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. Segundo dados divulgados pelo IBGE (2012), 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 e apresenta crescimento considerável e crescente. 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.

Diante das considerações até aqui expostas sobre o atual ambiente de negócios, os novos formatos organizacionais, especificamente, redes interorganizacionais, verifica-se a existência na literatura de uma grande quantidade de modelos e tipologias desenvolvidos para a análise de redes de 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.

Identificar o alinhamento e a forma de configuração da rede torna-se relevante na mesma intensidade que a identificação do tipo de estratégia que é adotada pela rede para que possa atingir seus objetivos quanto ao mercado que permita obter um melhor direcionamento de atuação. Assim sendo, emerge-se a necessidade de se utilizar uma tipologia para avaliar a estratégia empregada pelas redes. Nesta perspectiva, Hitt *et al.* (2008), 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; dentre as quais pode-se destacar a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), a qual foi a escolhida para esta pesquisa por se tratar de uma classificação mais abrangente, que especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seu ambiente, possibilitando assim uma análise do comportamento organizacional, além de ser 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.

Para aplicação das variáveis das duas tipologias, foi escolhida a rede do setor varejista de supermercados Paraibano: o Grupo Rede Compras, rede esta de base familiar, a qual está

localizada na cidade de Campina Grande-PB há mais de vinte anos. Hoje o referido é constituído por cinco supermercados, o Pexinxa Supermercado, o Rede Bairro Supermercado e três supermercados que levam a bandeira do Rede Compras, além de um centro de distribuição, o Campina Comércio de Alimentos.

Com base nas considerações até aqui realizadas e da necessidade de desenvolver um trabalho que possa contribuir para a rede que sirva como mecanismo para verificar a evolução do setor e com conhecimento sobre as configurações das redes e as estratégias adotadas pela mesma, definiu-se a problemática de pesquisa:

Quais as contribuições da configuração de rede à estratégia competitiva adotada por uma rede de supermercado paraibana?

1.1 Objetivos

- **Objetivo Geral**

Identificar as contribuições da configuração de rede à estratégia competitiva adotada pela rede Grupo Rede Compras, a partir da proposição de Hoffmann *et. al* (2004) e da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

- **Objetivos Específicos**

- a) Contextualizar o papel e a importância dos novos formatos organizacionais;
- b) Explorar conceitos, modelos e abordagens de redes de empresas;
- c) Explorar conceitos, modelos e abordagem de estratégias competitivas;
- d) Classificar a rede Grupo Rede Compras quanto a tipologia de Hoffmann *et al.* (2004);
- e) Classificar a rede Grupo Rede Compras quanto ao modelo de Miles e Snow (1978);

1.2 Justificativa

O estudo se justifica pela importância da identificação dos novos modelos organizacionais baseados na associação, na troca e na ajuda mútua, em resposta às incertezas e instabilidade no atual ambiente de negócio.

O tema redes interorganizacionais é foco desse estudo, visto que, essa temática tem tomado amplo espaço nos estudos acadêmicos, pela sua complexidade, a diversidade de

tipologias criadas com o intuito de classifica-las e a série de benefícios que a associação de empresas em uma rede, tem gerado para os atores envolvidos.

Portanto, espera-se que o estudo amplie os conhecimentos acerca do assunto por parte das redes de empresas e também das empresas isoladas, de modo a evidenciar os benefícios gerados pela cooperação entre empresas e contribuir na gestão das redes interorganizacionais.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente estudo é composto de quatro capítulos, o primeiro capítulo, já descrito, traz a contextualização do tema abordado, a importância do seu estudo e os objetivos que nortearam esse trabalho.

O segundo capítulo, apresenta a fundamentação teórica do trabalho, analisando a base teórica que ajudou a obter as respostas do problema de pesquisa, assim como o alcance dos seus objetivos.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos, envolvendo: definição do tipo e técnicas de pesquisa utilizadas; caracterização do universo de pesquisa; e como ocorreu a coleta de dados.

O quarto e último capítulo apresenta a análise dos resultados adquiridos, a partir da aplicação das tipologias estudadas, bem como as considerações finais sobre o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a temática base desse estudo, onde inicialmente se faz uma breve apresentação dos novos formatos organizacionais, os motivos que levaram o seu surgimento e a importância que eles tem para o desenvolvimento das organizações. Em seguida são apresentados os conceitos de redes interorganizacionais, os fatores que levam a formação de redes e suas características. Também é apresentado neste capítulo a diversidade de tipologias e modelos existentes na literatura, usadas para classificar os tipos de redes e sua estratégia. Será dado maior ênfase nesse estudo na tipologia de redes de Hoffmann *et al.* (2004). Ao final desse capítulo será abordado o tema estratégia, em vista da importância de uma rede definir o tipo de estratégia a ser utilizada para o alcance dos seus objetivos dando maior ênfase à tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

2.1 Novos Formatos Organizacionais

As empresas burocráticas, racionais, que se utilizavam da produção em massa e que se consideravam autossuficientes, existentes nos anos 70, declinaram com os avanços tecnológicos, com a concorrência acirrada e a reestruturação econômica, dando espaço para o surgimento de novas formas organizacionais, destacando-se as formas de cooperação.

Castells (1999) apresenta as principais tendências da evolução organizacional. A primeira e mais abrangente é a transição do sistema de produção em massa, que ficou muito rígido e dispendioso em face das características da nova economia, para a produção flexível, que passa a atender às variações do mercado e às transformações tecnológicas. A segunda tendência apresentada é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fonte de criação de emprego. E a terceira evolução diz respeito a novos métodos de gerenciamento, a maior parte oriunda de empresas japonesas, caracterizadas pelo enorme sucesso em produtividade e competitividade.

Diante de todas essas mudanças e nas atuais características do ambiente organizacional, as empresas desempenham tarefas caracterizadas por uma grande necessidade de processar informações, demandantes de diferentes recursos especializados, contato com os clientes, alto grau de customização etc. as quais funcionam melhor quando atuam de forma associativa. A descentralização, o individualismo e o crescente foco no cliente, fazem com que cresça a necessidade de uma maior coordenação e integração entre empresas, alcançadas através da aplicação dos conceitos de redes organizacionais (CÂNDIDO, 2001).

Com o passar do tempo, isso ficou cada vez mais evidente para as empresas, uma vez que, na medida em que as organizações foram se tornando mais complexas, suas relações com o ambiente externo se tornaram cada vez mais difíceis. Então as organizações utilizaram das associações com outras empresas, juntando seus recursos e esforços, interligando seus sistemas, criando assim capacidade conjunta ainda maior de enfrentarem o mercado de turbulências.

Miles e Snow (1986 apud CÂNDIDO, 2001) ao estudarem as causas da crise do modelo econômico pautado na “produção em massa” já apontavam que, como decorrência da turbulência ambiental, decorrente, sobretudo da rápida mudança tecnológica, iriam surgir novas formas de competitividade. E que a principal implicação disto seria uma busca incessante por novos modelos organizacionais que conseguissem obter uma combinação única de Estratégias, Estruturas e Processos Gerenciais.

Conforme Galbraith (1987 apud CÂNDIDO, 2001) em função das mudanças ocorridas na estrutura organizacional e no modelo de gestão empresarial surgirá à necessidade de amplo realinhamento da estrutura, dos processos de gestão, dos sistemas de informação, de recompensa pessoal e outros elementos da organização na estratégia empresarial. Para isto é necessário avaliar adequadamente as principais situações às quais estão submetidas às empresas para que se determine qual é o modelo organizacional mais apropriado.

Dessa maneira, surgem os novos formatos organizacionais capazes de enfrentar as incertezas dos mercados e com principal foco na associação. Alguns deles são:

- **Redes Empresariais X Alianças Estratégicas**

A sociedade de empresas, por vezes chamada de redes empresariais, é um modelo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meio produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade (RIBAULT *et al.* 1995 apud OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 293).

Alianças estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária

(TEECE, 1992 apud KLOTZLE, 2002). “São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas” (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 292).

Dentre os vários e possíveis tipos de “alianças”, Kanter (1990 apud OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 292-293) cita os seguintes:

a) *Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios*: neste tipo de aliança, organizações que tenham uma necessidade similar juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas.

b) *Alianças Oportunisticas ou Joint Venture*: as organizações veem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata, por meio de uma aliança que as levem para constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. As *joint venture* são eficazes no estabelecimento de relações de longo prazo e na transferência de conhecimento tácito. Tais tipos de alianças são frequentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.

c) *Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários*: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (stakeholders) no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

d) *Aliança Sem Participação Acionária*: é uma aliança na qual duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivos para criar uma vantagem competitiva. Nesse tipo de aliança estratégica, as empresas não constituem uma empresa independente distinta e, assim, não detêm participações acionárias (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008).

e) *Franquias*: os contratos de franquia visam à distribuição de produtos, mercadorias e/ou serviços sob determinados níveis de padronização, qualidade e regularidade. Esse posicionamento possui como objetivo construir uma relação de confiabilidade de uma marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade (AZEVEDO; SILVA, 2002, v. 37, p. 53).

- **Clusters X Arranjo Produtivo Local (APL)**

Os clusters consistem na concentração setorial e geográfica de empresas. Dentre as características mais importantes temos o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta (PORTER, 1998 apud OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 297). “Num cluster encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais” (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 297).

O arranjo produtivo local é um tipo de rede com definições mais tradicionais, de cunho estratégico, conjuntando fatores econômicos, políticos e sociais (SOUZA, 2012). São grupos de pequenas empresas nucleadas por grandes empresas, geograficamente localizadas próximas umas das outras, tendo como características: flexibilidade de produção e de organização, mão de obra qualificada, relações de confiança entre os agentes, competição entre firmas baseadas em inovação e intensa divisão de trabalho entre firmas (LE MOS, 1997 apud CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Essas são algumas das formas de organizações mais apropriadas para geração de conhecimento, desenvolvimento e inovação, além de serem as formas mais rápidas e flexíveis de se responder as contínuas mudanças do ambiente.

Dessa maneira, a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, e delas com o ambiente onde se localizam, vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. A participação em tais formatos organizacionais é estratégica para empresas de todos os tamanhos (OLIVEIRA *et al.* 2007), além de ser uma maneira econômica e racional de fazer negócio.

Kanter (1996 apud CÂNDIDO, 2001) afirma que as empresas ao definirem os componentes de suas estratégias precisam levar em consideração o desenvolvimento de estreitos relacionamentos de trabalhos com outras organizações, sendo esta uma condição imprescindível para a sobrevivência e desenvolvimento empresarial, no qual com um investimento mais modesto e com a propriedade de permanecerem independentes as empresas têm uma série de benefícios decorrentes tais como: constitui-se um poderoso meio de se fazer mais com menos; maior disponibilidade e acesso à informação; novos canais para tecnologia; amplia o alcance da empresa sem aumentar o seu tamanho; maior velocidade de ação e mútua adaptação às inovações que criam retorno mais rápido sobre o investimento.

A partir dessas considerações, fica claro que os novos formatos organizacionais, as alianças, as parcerias e as relações entre organizações têm se constituído em novas oportunidades de negócio que se viabilizam com base nas chamadas redes interorganizacionais. Nesse tipo de rede as empresas atuam de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, tendo uma única forma de atuação e uma mesma estratégia.

Os autores Hoffmann *et al.* (2007) defendem a ideia de que se as redes são estruturas, são acordos, com escopo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem ensejar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva que, no contexto atual, se dá praticamente em todos os mercados. Dentro dessa lógica, as empresas deveriam formar redes para permanecer no mercado. Assim, no mundo complexo e interconectado como o de hoje, está cada vez mais presente à existência de redes que interligam diversos atores, proporcionando a manutenção dos objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial conciliável e adequada. Para este estudo utilizou-se da nomenclatura de redes interorganizacionais.

2.2 Redes Interorganizacionais

As redes interorganizacionais ocorrem nos diversos setores e traz benefícios para empresas de pequeno, médio e grande porte. Algumas das principais razões para composição de redes de empresas são: poder de barganha na compra de insumos; compartilhar riscos; trocar conhecimentos; confiança e cooperação; conhecer novas tecnologias; maior vantagem competitiva; e aprendizagem organizacional.

Um conceito genérico do que seja rede interorganizacional é difícil de estabelecer, uma vez que, o termo rede é muito complexo e abrangente. Alguns autores no decorrer de suas pesquisas e estudos chegaram às suas definições sobre o que são redes interorganizacionais. Miles e Snow (1986 apud HOFFMANN *et al.*, 2007) define rede de empresas como a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão. O autor Jarillo (1988 apud OLIVEIRA *et al.* 2007) descreve as redes como sendo acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem aquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede. Grandori e Soda (1995 apud OLIVEIRA, I.; SILVA, 2012) citam as redes como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e

cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais, e se posicionam do ponto de vista econômico, entre empresas e os mercados.

Para Castells (1999) rede é como um conjunto de nós interconectados. Já Araujo (2000 apud SILVA, 2012) afirma que as redes constituem-se em uma forma de coordenação socioeconômica que aparece em resposta às determinadas contingências históricas concretas, e ainda como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação.

Para Oliveira *et al.* (2007) uma rede interorganizacional pode ser definida como uma estrutura organizacional, na qual podem participar empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, logo, formam uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos, podendo existir simplesmente para a troca de informações, bem como, para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

Os autores Hoffmann *et al.*, (2007) destacam uma série de características das redes interorganizacionais, que são:

- **Relatividade nos papéis dos atores organizacionais** – na visão de redes de empresas enfatiza-se que os integrantes econômicos da rede têm diferentes papéis. Em um determinado momento na rede o ator pode ser fornecedor de outra empresa, em outro momento parceiro e até mesmo cliente;
- **Interação** – ditas interações permitem que os atores confrontem seus problemas para definir suas necessidades e encontrar soluções;
- **Interdependência das partes** – a qual se desenvolve gradualmente e de acordo com a natureza das partes. Através do relacionamento entre os membros, cada parte ganha acesso aos recursos dos demais. Os atores o poderão, a um certo grau, mobilizar e usar recursos controlados por outros atores nas redes;
- **Complementaridade** – em função da dependência entre a empresa e as outras entidades, é difícil desconectar a empresa de sua sede, já que perderia a identidade;
- **Especialização das atividades das empresas** – em função das suas vantagens, as empresas se situam no nível de um componente e não de um sistema como um todo. Desta forma, poderão estabelecer alianças, oferecendo vantagens a seus integrantes;
- **Competitividade entre rede** – ocorre pelo efeito de eficiência da especialização. As redes maiores são mais eficientes que as menores, porém precisam de mais tempo e recursos para serem viáveis.

Para outros autores existem também outras características como: visam o alcance de objetivos coletivos e individuais, negociam recursos; maior flexibilidade e agilidade, maior transferência de informação e tecnologia, melhor alocação de recursos; aspectos ambientais e organizacionais, políticas macroeconômicas, aspectos antropológicos e socioculturais. Diante de todas essas características que envolvem as redes interorganizacionais as essenciais são: a versatilidade, a flexibilidade, a capacidade de aprendizagem, credibilidade organizacional e a dinâmica, pois, são tais elementos que mantêm a eficácia, eficiência e durabilidade dos negócios (OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004; RECH TESTA; LUCIANO, 2006; PERIM FILHO, 2007 apud SILVA, 2012).

No entanto, para que uma rede tenha sucesso, além dessas características principais é necessário um processo de formação que inclui a identificação do(s) parceiro(s) ideal, à aprovação de todos os envolvidos no processo, a definição dos objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final (LORANGE; ROOS, 1996).

O processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais é algo complexo, uma vez que, a rede é construída a partir de atores integrados e organizações, que possuem às vezes interesses distintos. Nesse sentido, Júnior (2006) discursa que a complexidade de uma rede de empresas vem da necessidade de facilitar a comunicação entre os membros e da tentativa de tornar coerentes os objetivos da rede com os objetivos de seus componentes.

Portanto, diante das diferenças que venham a existir no interior de uma rede, o que vai fazer com que haja equilíbrio entre os interesses individuais dos participantes é uma composição bem estruturada da rede.

Segundo Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), para que uma rede possa ocorrer na prática, três elementos devem ser combinados: a) recursos a trocar, que constituem a base da rede, como informações, conhecimento e insumos. Nesse sentido, um conjunto de atores que nada tem a trocar dificilmente constituirá uma rede; b) infoestrutura, que designa o conjunto de regras e funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros; e, c) infraestrutura, que compõem os meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, etc.

Como fatores contingências a formação de redes interorganizacionais, Oliver (1990 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002) apresenta seis generalizações determinantes na formação de redes:

- **Necessidade** - uma organização frequentemente estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade. Essa contingência está sustentada por estudos oriundos,

principalmente, das abordagens de dependência de recursos, enfatizando que a formação de redes é fortemente contingenciada pelos escassos recursos do ambiente;

- **Assimetria** - sob essa contingência as relações interorganizacionais são induzidas pelo potencial exercício de poder de uma organização sobre outra. Em contraste com os motivos de “dependência de recursos”, a abordagem da assimetria de poder explica que a dependência de recursos promove as organizações ao exercício do poder, influência o controle por parte daquelas organizações que possuem os recursos escassos;
- **Reciprocidade** - ao contrário da contingência da assimetria dentro das relações interorganizacionais, uma considerável proporção da literatura sobre redes interorganizacionais, implícita ou explicitamente, assume que a formação das relações está baseada na reciprocidade. Motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle. Acordando com essa perspectiva, as redes interorganizacionais ocorrem para o propósito de buscar interesses e objetivos comuns;
- **Eficiência** - a eficiência é a única dessas seis contingências que apresenta uma orientação interna, ao buscar um melhor desempenho na eficiência organizacional;
- **Estabilidade** - a formação de redes tem frequentemente sido caracterizada como uma resposta à incerteza ambiental. O ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de perfeito conhecimento das flutuações ambientais. Incerteza induz organizações a estabelecer e gerenciar inter-relações para encontrar estabilidade;
- **Legitimidade** - a legitimidade é um motivo das organizações participarem em redes. Sustentada fundamentalmente pela teoria institucional, a qual sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre organizações para justificar suas atividades e resultados.

Oliver (1990 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002) argumenta que essas contingências são a causa que induz ou motiva organizações a estabelecerem relações interorganizacionais, isto é, elas explicam as razões porque organizações escolhem relacionar-se com outras.

Outro fator crítico na formação das redes interorganizacionais está relacionado com a necessidade de flexibilização nas organizações, provocado pelo crescente processo de competição e instabilidade que exige das empresas velocidade e adaptabilidade. Assim, o modelo de redes surge como uma alternativa às fragilidades da organização do tipo burocrática (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

As redes interorganizacionais são sujeitas à evolução dinâmica porque as formas, os resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. As próprias

mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes. Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa e, inclusive, à possibilidade de finalização das relações originalmente estabelecidas (WEGNER, CALLADO; MAEHLER 2011).

As redes organizacionais e as alianças sofrem um grande conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente em que a empresa ou o conjunto de empresas atue, em termos de pressões ambientais, que envolvem pessoas, estratégia, estrutura organizacional e tecnologia (CÂNDIDO 2001).

Alguns fatores são utilizados para classificar e diferenciar os tipos de redes. Os mais utilizados são: dependência estratégica das partes; formação relacional; flexibilidade da produção; integração da produção; grau de compartilhamento das funções; objetivos e amplitude dos mesmos; tempo de duração; setores industriais envolvidos; grau e tipo de ligação e vínculos entre as partes; liderança de organizações centrais, entre outros (FARIAS FILHO, CASTANHA; PORTO, 1999 apud JÚNIOR; TEIXEIRA, 2007), os quais estão destacados no tópico a seguir.

2.3 Tipologias de rede

Devido à complexidade da conceituação de redes, alguns estudiosos afirmam que existem várias formas de classificá-las, desde as mais genéricas as mais específicas. A diversidade de tipologias de redes interorganizacionais tem provocado certa ambiguidade no próprio entendimento do termo, pelo fato das redes interorganizacionais surgirem sob diferentes formas, em diferentes contextos e culturas. Exemplos, disso são as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no Vale do Silício; as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; as redes horizontais de cooperação, como as existentes no norte da Itália, e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países (BALESTRIN 2005).

Buscando uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais e dada à importância que as mesmas têm adquirido na formação de vantagens competitivas que podem surgir dessas interações, segue abaixo o Quadro 1, o qual destaca algumas classificações e tipologias de redes.

Quadro 1 – Modelos e tipologias de redes

Autores	Ano	Descrição
Miles e Snow	1978	Classifica as redes quanto ao tipo de estratégias que elas utilizam. Desta forma são propostas quatro tipos de estratégia: a) estratégia defensiva; b) estratégia prospectora; c) estratégia analítica; d) estratégia reativa.
Rede Piore e Sabel	1984	Reinos (pequenos fornecedores de grandes clientes, formando cadeias de fornecedores verticais) e repúblicas (redes de pequenos fornecedores em redes horizontais, sem a liderança de uma determinada firma).
Garofoli	1993	Classifica as redes quanto à definição de políticas mais adequadas de apoio, considerando a dimensão espacial. Desta forma, são propostas quatro configurações possíveis de redes entre empresas: a) redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas; b) redes hierarquizadas espacialmente centralizadas; c) laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas (distritos industriais); d) laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).
Ernst	1994	A maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes: redes de fornecedores, redes de produtores, redes de clientes, redes de coalizão-padrão, redes de cooperação tecnológicas.
Markusen	1994	Distrito marshallianos tradicionais – redes baseadas na especialização funcional de agentes atuantes em determinada região, nas quais se destaca a presença e empresas de pequeno e médio porte. Distrito do tipo centro radial – redes espacialmente localizadas cujas atividades são articuladas em torno de uma ou várias grandes empresas atuantes em determinado setor. Plataformas industriais satélites – redes ancoradas na presença de subdivisões ou sucursais de empresas multinacionais atraídas por recursos locais específicos. Distritos suportados pelo estado – redes estruturadas a partir da ação de agências governamentais ou empresas estatais que buscam subsidiar o desenvolvimento econômico regional.
Grandori e Soda	1995	Redes sociais – têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Subdividem em simétrica e assimétrica. Redes burocráticas – são caracterizadas pela existência de contrato formal, que se destina a regular todas as atividades e relações da rede. Também se subdividem em simétrica e assimétrica. Redes proprietárias – caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.
Rede de Cook e Barry	1995	Campeão(ões) – uma organização ou indivíduo que organiza as ações e os esforços para que a questão tratada na rede seja bem-sucedida.
Casarotto e Pires	1998	Redes top-down: Caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção à uma empresa-mãe, pelas subcontratações, terceirizações e parcerias. Redes Flexíveis: Acontece 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.
Porter	1998	Cluster: concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.
Marcon e Moinet	2000	Redes verticais – pertence à dimensão da hierarquia e são conhecidas como cadeia de suprimentos; têm uma clara estrutura hierárquica. Redes horizontais – pertence à dimensão da cooperação, essas redes são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Redes formais – pertence à dimensão contratual, exemplo desse tipo de rede são as alianças estratégicas, as <i>joint-ventures</i> e as franquias. Rede informais – pertence à dimensão da conveniência. As redes são

		formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança.
Julien	2000	Rede informacionais – compreendem os diferentes contatos pessoais e institucionais com os quais o empreendedor troca informações e conhecimento. Redes pessoais – consiste nas relações familiares e de amizade estabelecidas pelo empreendedor. Redes institucionais – comportam as relações da empresa com órgãos governamentais, ONGs e instituições acadêmicas. Redes de negócio – constituídas com fins comerciais.
Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez	2004	Direcionalidade: Redes Verticais e Redes Horizontais. Localização: Redes Aglomeradas e Redes Dispersas. Formalização: redes de Base Contratual e Redes de Base Não Contratual. Poder: Redes Orbitais e Redes Não-Orbitais.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Cabe observar que subsiste na literatura uma diversidade de tipologias de redes que buscam reconhecer os tipos de relações que serão estabelecidas entre os atores em seu âmbito, assim como a forma institucional adotada por eles.

É importante ressaltar ainda que não se pode afirmar ou até mesmo sugerir que haja uma rede constituída igual à outra, pois a amplitude de possibilidades e diversidade de tipologias de redes mostra que seria uma tentativa de simplificação forçada buscar ou tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em algumas dezenas de tipologias pré-definidas.

Diante da diversidade de tipologias para as redes de empresas, elegeram-se as tipologias de Hoffman, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), devido sua abordagem prática e didática e a de Miles e Snow (1987), por se tratar de uma classificação mais abrangente, para esse estudo.

2.3.1 Tipologia de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004)

Em seu trabalho Hoffmann *et. al.*(2004) sugerem uma tipologia de redes de empresas baseada em uma vasta pesquisa bibliográfica sobre o tema. Ela consiste em quatro indicadores, que são: direcionalidade, localização, formalização e pode, e os quais são evidenciados no Quadro 2.

Quadro 2 – Características e tipologia das redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	· Vertical · Horizontal
Localização	· Dispersa · Aglomerada
Formalização	· Base Contratual Formal · Base Não Contratual Formal
Poder	· Orbital · Não Orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandes (2004).

O primeiro indicador a ser tratado refere-se à **Direcionalidade**. Essa característica descreve a direção das relações entre os atores, que podem ocorrer tanto no sentido vertical e/ou horizontal.

- **Redes Verticais** - também conhecida por redes *topdown*, é caracterizada pelo fato de que empresas menores fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, pelas subcontratações, parcerias e outras formas de repasse de produção. É um tipo de rede que escolhe como estratégia a especialização. A finalidade desse tipo de rede é o de alcançar a eficiência coletiva nos processos.

- **Redes Horizontais** - de acordo com Hoffmann *et al.* (2004) “são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termo de produtos e/ou mercados”. Segundo Junior (2006), estas redes são mais especificamente definidas como relações típicas de cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam, igualmente, ocorrer entre empresas de grande porte. Em uma rede desse tipo os objetivos da rede devem sempre estar dirigidos aos ganhos que se pode obter pela união entre as partes. Vale ressaltar que conforme Hoffmann *et.al.* (2004) uma empresa pode esta presente tanto em redes verticais como horizontais.

O segundo indicador trata-se da **Localização** das empresas na rede, podendo elas ser dispersas ou aglomeradas.

- **Redes dispersas** – são aquelas que interagem através de um processo de logística avançado, como forma de superar distâncias para o alcance da interação entre as partes (HOFFMANN *et. al.*, 2004). Elas geralmente são redes verticais, com finalidade na produção de bens e serviços e a ampliação da sua presença no mercado.

- **Redes aglomeradas** - pertencem ao mesmo território e mantêm relações que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais. Nesse tipo de rede é possível

encontrar instituições de apoio empresarial, como universidades, instituições de suporte empresarial, instituições governamentais e centro de tecnologia.

A **Formalização** é o terceiro indicador apresentado na tipologia, onde as redes podem ser estruturas formalizadas, de base contratual, ou ser informais, de base não contratual. Não existe um tipo ideal de rede, mas diferentes tipos de situações podem levar a diferentes acordos e interações das empresas.

- **Redes Contratuais** - são estabelecidas a partir de um contrato formal, aceito por todas as organizações envolvidas, e nele constará as regras de conduta, direitos e deveres para as empresas participantes, com o objetivo de manter um maior controle sobre suas ações e prevenir os comportamentos oportunistas. Segundo Balestrin e Vargas (2004) as redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.

- **Redes Não Contratuais** - as suas relações são estabelecidas “em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores” (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Nesse tipo de rede ocorre uma mistura das relações econômicas com as relações sociais.

E por fim, o indicador **Poder de Decisão** tem o objetivo de destacar a existência de hierarquias de poder que se fazem presentes na maioria das empresas. As redes podem ser orbitais ou não orbitais.

- **Redes Orbitais** - se caracterizam por possuir uma hierarquia de poder. No interior de uma rede existirá a empresa que será o centro de poder, ao redor do qual as demais empresas circulam. Conforme Jarillo (1988 apud HOFFMANN *et al.*, 2007), essa configuração orbital é vantajosa para a empresa, pois a empresa central de uma rede, quando comparada a uma empresa verticalizada, será mais eficiente, pois captura economias de escala de suas associadas, que seus competidores não podem obter, visto que seus custos de transação os forçam à integração.

- **Redes Não Orbitais** - as empresas trabalham de maneira cooperada, sem a existência de um centro de poder, além disso, o processo de decisão se configura de forma participativa entre as organizações. As decisões ocorrem através do voto direto, todos trabalham de maneira cooperada, sem a existência da centralização na tomada de decisões.

Torna-se necessário o conhecimento das estratégias adotadas pelas empresas ao longo

dos anos, para melhor direcionar suas ações. Assim sendo, além de identificar o 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 seus objetivos.

2.4 Estratégia

A origem de estratégia está alicerçada na atividade bélica, não sendo preciso o início de sua utilização em batalhas. Destacam-se primeiramente os manuscritos de um general chinês do reino Wu, século IV a.C, cujo nome era Sun Tzu, que abordou em treze capítulos, os ensinamentos básicos para que uma tropa pudesse ter êxito em uma batalha. No entanto, a epistemologia da palavra deve-se aos gregos 500 a.C sendo originária da palavra *strategos* (stratos-exército e ago-liderança) significando “a arte do general”. Por séculos ficou restrita ao meio militar até que no século XVIII com a evolução industrial, começasse a ser utilizada como uma forma de entender a complexidade que o mercado se tornava e alcançou de vez o seu espaço no mundo das ciências administrativas a partir dos anos de 1960 (ROCHA; CERETTA, 2011).

A estratégia é um conceito conciso e um tanto abstrato que vem sendo estudada extensamente por muitos estudiosos há duas décadas. Chandler (1962 apud ROCHA; CERETTA 2011) explica que estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista os objetivos. Miles e Snow (1978 apud MINTZBERG *et al.*, 2000) afirma que estratégias consistem na integração de diversos fatores, que possivelmente podem ser combinados de várias formas. Já Steiner e Miner (1981 apud ROCHA; CERETTA, 2011) define estratégia como sendo estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas às finalidades básicas da organização.

Para Porter (2004 apud ROCHA; CERETTA, 2011) estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Para Bott *et.al* (2006) a estratégia pode ser entendida como um padrão numa sequencia de ações, ou seja, com consistência de comportamentos, independente de ser intencional ou não. Esta estratégia pode e deve sofrer mutações e mudanças no decorrer do

período de sua aplicação, pois se isso não for feito com certeza, a estratégia perderá sua validade e eficácia, devido às mudanças ambientais ocorridas no período.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) discutem o conceito de estratégia de forma ampla. Os mesmos afirmam que a estratégia requer uma série de definições. Os autores apresentam cinco definições, conhecidas como os 5 Ps para estratégia: estratégia como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como truque.

- **Estratégia como plano** consiste em uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. É a definição dos estrategistas com relação aos objetivos da organização, como ele pretende alcançá-los. “Duas características são essenciais: elas são formuladas em antecipação às ações e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente” (FAGUNDES, 2010).
- **Estratégia como padrão**, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Ela analisa o comportamento passado para assim definir suas ações futuras.
- **Estratégia como posição** é a localização de determinados produtos em determinados mercados.
- **Estratégia como uma perspectiva** é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Ela olha para dentro das organizações, dentro das cabeças dos estrategistas, mas também olha para a grande visão da empresa.
- **Estratégia como um truque**, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Como exemplo, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica, ou seja, manobras para obter vantagem.

Pode ser que não exista uma definição simples de estratégia, mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Segundo Chaffe (1985 apud Mintzberg *et al.*, 2000, p. 21) são elas:

- **A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente.** “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”

- **A essência da estratégia é complexa.** “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não estruturada, não rotineira e não repetitiva...”

• **A estratégia afeta o bem estar geral da organização.** “... decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem estar geral da organização...”

• **A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.** “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.”

• **As estratégias não são puramente deliberadas.** “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.”

• **As estratégias existem em níveis diferentes.** “... as empresas têm... estratégia corporativa e estratégia de negócio.”

• **A estratégia envolve vários processos de pensamento.** “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.”

A estratégia é vital para o sucesso e perpetuação de uma empresa. Muitos estudiosos debatem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia. Mintzberg *et al.* (2000) na obra “Safári de Estratégia” descrevem as dez escolas de pensamento sobre estratégia. As três primeiras escolas, de natureza prescritiva, têm tratado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente (GIMENEZ *et al.*, 1999). Elas se preocupam em explicar como a estratégia deve ser elaborada. Nessa categoria estão reunidas as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento. Outras seis escolas formam um grupo chamado descritivo, que explora como as estratégias são formuladas. São elas as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental. E a terceira escola, de configuração, busca a integração de todas as outras escolas.

No Quadro 3 pode ser observado uma síntese sobre as dez escolas de pensamento sobre a formação de estratégia.

Quadro 3 - Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia

ESCOLA	DESCRIÇÃO	PRESSUPOSTOS
DESIGN	Formação de estratégia é um processo conceitual.	1. Um processo de pensamento consciente e controlado; 2. O executivo principal é “O Estrategista”; 3. Modelo de formação e estratégia simples e informal; 4. Estratégias é o resultado de “design” criativo; 5. Estratégias abrangentes, explícitas e articuladas.
PLANEJAMENTO	Formação de estratégia é um processo formal.	1. Processo controlado, consistente e formal decomposto em etapas; 2. Baseado em “check-lists” e técnicas;

		3. Estratégias abrangentes explicadas e então implementadas através de atenção detalhada para com objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.
POSICIONAMENTO	A formação de estratégia é um processo analítico.	1. Estratégias são genéricas, mais especificamente posições tangíveis e comuns no mercado; 2. O mercado é econômico e competitivo; 3. Estratégias abrangentes a ser articuladas e implementadas.
EMPREENDEDORA	A formação de estratégia é um processo visionário.	1. Estratégia é uma perspectiva na mente do líder; 2. Processo semiconsciente baseado na experiência do líder; 3. Visão estratégica maleável e estrutura responsiva e simples; 4. Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência.
CULTURAL	Processo baseado em prescrições normativas sobre como implementar estratégias formuladas.	1. Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns; 2. Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões; 3. Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente; 4. Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia.
COGNITIVA	A formação de estratégias é um processo mental.	1. Processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista; 2. Processo de formação de estratégia é enviesado pelas capacidades cognitivas restritas; 3. Estrategistas variam amplamente em seus estilos de formação de estratégia.
AMBIENTAL	A formação de estratégias é um processo passivo.	1. Ambiente dita a estratégia; 2. Não há nenhum processo ou estrategista interno; 3. Estratégias são posições ou nichos.
DE APRENDIZAGEM	A formação de estratégia é um processo emergente.	1. A formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo; 2. Formulação e implementação são inseparáveis; 3. Um sistema coletivo de aprendizagem; 4. O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica.
PODER	A formação de estratégia é um processo de poder.	1. O processo é fundamentalmente político; 2. Não há nenhum ator dominante interno, mas sim grupos; 3. Externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas; 4. Conflitos internos acontecem em tempos de grandes mudanças.
DE CONFIGURAÇÃO	A formação de estratégia é um processo episódico.	1. Comportamentos de organizações são mais bem descritas como configurações de dimensões relacionadas a estado e tempo; 2. O processo pode ser qualquer um dos anteriores, de acordo com o tempo e contexto; 3. Há ciclos de vida na formação estratégica.

Fonte: Adaptado de Fagundes (2010)

Mesmo existindo diversas maneiras de formação de uma estratégia, todas elas possuem uma mesma finalidade que é a de estabelecer quais os caminhos deve-se percorrer e

os programas de ação que devem ser seguidos para que uma organização consiga alcançar seus objetivos pretendidos.

Como já foi tratado no início do trabalho, as empresas são sistemas abertos e extremamente complexos, as quais passam por transformações a cada dia, devido ao avanço tecnológico, a concorrência acirrada ou às mudanças dos processos internos e externos. Apoiando-se nessas mudanças organizacionais e exigências do atual mercado, as empresas buscam obter vantagem competitiva perante seus concorrentes, por meio de boas estratégias.

Para Drucker (2002 apud CHICHOSKI *et al.*, 2013), o principal desafio não é estabelecer boas estratégias, mas sim como constituí-las de forma eficiente, tornando-as de fácil compreensão para o público alvo, assim sua aplicação obterá êxito e os resultados serão satisfatórios. Além disso, os objetivos da organização devem ser bem definidos e alinhados ao mercado que a empresa está inserida. Porter (1989, p. 291 apud CHICHOSKI *et al.*, 2013) afirma que as organizações de um modo geral reconhecem dois tipos de estratégia, as “estratégias corporativas e estratégias das unidades empresariais.” A estratégia das unidades empresaria exaltam o individualismo e a estratégia corporativa pregoa a união.

A estratégia corporativa ou estratégia de rede de cooperação segundo Hitt *et al.* (2008, p. 260) “ é uma estratégia de cooperação em que várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados.” Essas parcerias irão proporcionar as empresas envolvidas muitos benefícios, como a criação de vantagem competitiva, desenvolvimento e inovação de produtos e/ou serviços e inserção em novos mercados.

Para o melhor entendimento da estratégia organizacional os autores Miles e Snow (1978) propuseram uma tipologia que classifica a estratégia adotada por uma empresa em quatro tipos: prospectora, analítica, defensiva e reativa, a qual será utilizada nesse estudo e está melhor explicitada no tópico a seguir.

2.4.1 Tipologia Estratégica Miles e Snow (1978)

A tipologia de Miles e Snow (1978) é muito utilizada para o entendimento da estratégia organizacional, ajudando as empresas a enfrentarem os desafios e obterem sucesso no ambiente de turbulência em que estão inseridas. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégia: defensiva, prospectora, analítica e reativa. A escolha da estratégia deve ser em função das exigências do ambiente e do tipo de desempenho que se deseja naquele exato momento (TEIXEIRA, SOARES; PELISSARI 2011).

Segundo Gimenez *et al.* (1999), a tipologia de Miles e Snow de 1978, tem grande importância para o entendimento do comportamento organizacional, porque especifica o relacionamento entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como um todo em interação com seus ambientes.

Dois elementos básicos compõem o modelo: uma abordagem geral de processos de adaptação, especificando as principais linhas de decisão que uma empresa deve tomar de forma a se manter alinhada e ajustada ao seu ambiente e uma tipologia organizacional, retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pela empresa.

No Quadro 4 pode-se constatar uma síntese dos quatro tipos de estratégia proposto por Miles e Snow (1978).

Quadro 4 – Tipologia de Miles e Snow (1978)

Tipologia Estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	São empresas que possuem um estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procuram oportunidades fora do seu domínio. Raramente necessitam de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção a sua melhoria.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota essa estratégia são criadoras de mudanças e incertezas, lidando diretamente com funções relacionadas a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e à inovação. Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços através da inovação tecnológica (de produtos e processos), assim como a aplicação das novas tecnologias de gestão, desenhando e projetando os novos processos de trabalho e forma de gestão.
Estratégia Analítica	As empresas que adotam essa estratégia operam em dois tipos e domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.
Estratégia Reativa	As empresas que adotam uma estratégia reativa percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura, assim elas não possuem habilidades para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente.

Fonte: Adaptado de Caldas, Vasconcelos e Cândido (2007) e Teixeira, Soares e Pelissari (2011).

Analisando o Quadro 4 apresentado, pode-se diagnosticar que as empresas que usam a **estratégia defensiva** apresentam uma visão mais conservadora em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços e não tem capacidade de procurar novos nichos de atuação.

As empresas que aderem à **estratégia prospectora** visam alcançar novos mercados e investem pesado em tecnologia e inovação. Elas são expostas a baixas taxas de lucratividade pelo alto investimento em inovação. Além disso, são consideradas como um modelo pela concorrência.

Já as empresas que utilizam da **estratégia analítica** possuem uma posição intermediária entre a defensiva e prospectora. São empresas flexíveis e se adaptam a novos mercados com facilidade. Elas buscam reunir produtos ou serviços que deram certos com a concorrência para a empresa.

E por último, a análise das empresas que utilizam a **estratégia reativa**, que por muitos autores é conhecida como não estratégica, pois os gestores das organizações percebem as mudanças e incertezas, mas não sabem agir de forma eficaz diante delas, além disso, não possuem um processo coerente que permita a empresa competir no mercado.

As organizações que alinharem estrutura, tecnologia e processo podem optar por qualquer uma delas, pois elas possibilitam que a empresa se torne um competidor eficaz. Já o não alinhamento resulta em organizações instáveis, caracterizadas como reativas. As empresas não são puramente um dos tipos estratégico determinados por Miles e Snow (1978). (TEIXEIRA, SOARES; PELISSARI, 2011).

O comportamento puro existe apenas para bases conceituais, mas, na prática, o comportamento é bem mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento.

Diante dessa revisão bibliográfica, fica evidente a importância e os benefícios gerados pelos novos formatos organizacionais baseados na cooperação entre empresas, como uma alternativa de sobreviver e competir em um ambiente cada vez mais competitivo, em virtude das constantes mudanças. As redes interorganizacionais se destacam entre os novos formatos organizacionais, por ser uma estrutura dinâmica, que proporciona trocas de experiências entre as empresas envolvidas, facilita o acesso a novos mercados e favorece o aprimoramento das competências. Em virtude da complexidade das muitas articulações e interações que envolvem as redes interorganizacionais e da importância do estabelecimento da estratégia competitiva, que se constitui a partir da integração da organização com o ambiente, foi visto que existem várias tipologias na literatura que ajudam na caracterização da rede, assim como, classifica o tipo de estratégia organizacional utilizada por ela.

Sendo assim, com base no referencial teórico apresentado, observa-se que a temática estudada possibilita o embasamento ao problema a ser resolvido e aos objetivos a serem alcançados com o estudo.

No capítulo que segue serão expostos os aspectos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. Neste sentido, faz-se necessário qualificar a pesquisa de acordo com seus objetivos e procedimentos técnicos, apresentar o universo da pesquisa, o modo como os dados da pesquisa foram coletados e tratados e definir as variáveis de investigação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem uma **abordagem qualitativa** e se configura como uma **pesquisa descritiva**, visto que a principal característica desse tipo de pesquisa segundo Gil (2008) é descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Esse tipo de pesquisa exige do investigador muita informação a cerca do que se pretende pesquisar.

O método utilizado foi o de **estudo de caso**, que visa “conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (FONSECA, 2002, p. 33 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 39). Esse estudo de caso foi realizado na rede Grupo Rede Compras, localizada na cidade de Campina Grande-PB. A escolha desse caso se deu em decorrência da rede Grupo Rede Compras, diferentemente das demais empresas de base familiar, se destacar no setor supermercadista tanto no âmbito local quanto estadual pelo seu rápido desenvolvimento, e por conseguir se sobressair no ambiente de disputa cada vez mais acirrado.

A técnica de pesquisa adotada foi à **pesquisa de campo**, que procura o aprofundamento de uma realidade específica consolidada através da observação não participativa e da aplicação de entrevista semi-estruturada. Portando a coleta de dados se deu através da observação não participante, com a finalidade de conhecer a realidade, a estrutura e o funcionamento da rede; e a entrevista semi estruturada com o Diretor Superintendente, com o intuito de ter maior conhecimento da rede.

3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO

Para análise da rede foi utilizada 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 e Snow (1978)

Quadro 5 - Variáveis de estudos da rede Grupo Rede Compras.

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.

Fonte: Autor

Primeiro buscou identificar a configuração do Grupo Rede Compras segundo a tipologia de redes desenvolvida pelos autores Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fenandez (2004). No segundo momento foi aplicada a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), com o intuito de verificar qual o tipo de estratégia adotada pela rede.

Após explicitadas os aspectos metodológicos da pesquisa, no capítulo seguinte constará os resultados obtidos com esse estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo está estruturado da seguinte forma: inicialmente será realizado um breve histórico sobre a rede em estudo, depois a caracterização dos sujeitos da pesquisa, em seguida os resultados obtidos após aplicação da tipologia de redes de Hoffmann *et al.*, (2004) e a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

4.1 Grupo Rede Compras

O Grupo Rede Compras é um empreendimento de base familiar, localizado no Estado da Paraíba, constituído por cinco supermercados (Rede Compras I, II e III, Pexinxa Supermercado e Rede Bairro Supermercado) e um centro de distribuição. A rede possui seis membros: um no cargo de Presidente, outro membro no cargo de Diretor Superintendente, um no cargo de Gerente de TI, um como Gerente de Manutenção e dois sócios proprietários.

A central administrativa da rede dividiu-se em vários departamentos: o departamento pessoal e de recursos humanos, responsável pela administração pessoal da rede e pelo recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores; o departamento jurídico, responsável pela avaliação de contratos com fornecedores e empresas terceirizadas, defende a rede, nas ações que lhe são contrárias, atua em conjunto com os demais departamentos na definição de estratégias tanto nas atividades processuais como nas institucionais; o departamento financeiro, responsável em lidar com os recursos da rede; o departamento de compras, composto por uma equipe de compradores e assistentes de compras responsáveis pela compra de mercadoria para todas as lojas da rede; o departamento de contabilidade, responsável por registrar e controlar todas as operações realizadas pela rede, pela conferência de documentos, realiza o recolhimento dos impostos de todas as lojas; o departamento de TI, responsável pela organização e operação rotineira dos sistemas operacionais da rede, da suporte técnico na manutenção dos computadores. O trabalho de marketing da rede é realizado por uma empresa terceirizada.

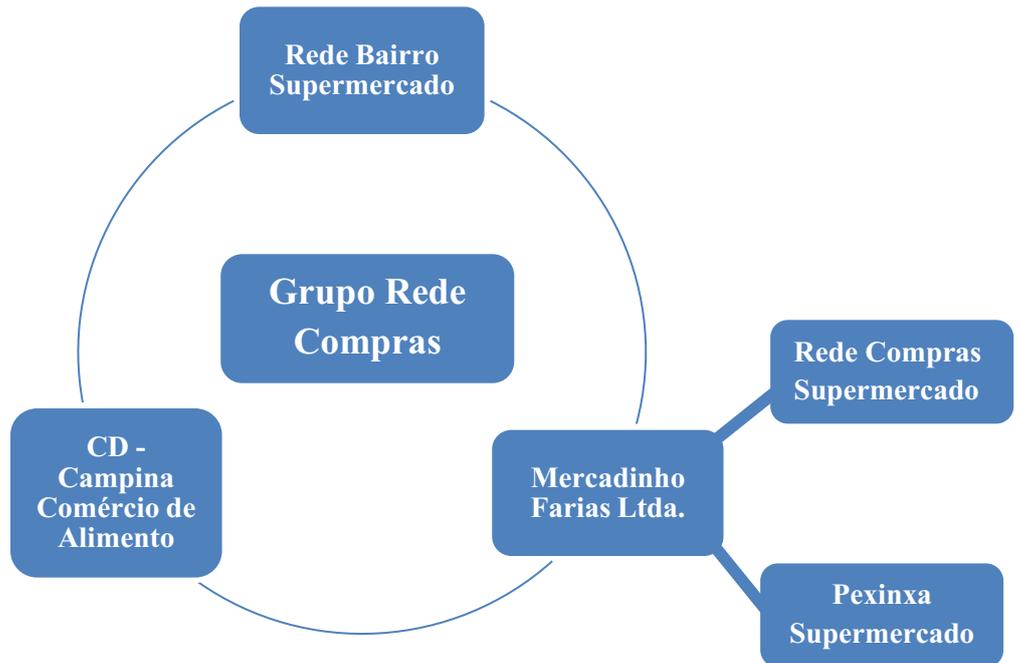
A empresa Mercadinho Farias Ltda., é composta por quatro supermercados: a Rede Compras – Matriz que tem 111 colaboradores, a Rede Compras – Filial I que possui 229 colaboradores, a Rede Compras – Filial II que tem 87 colaboradores e o Pexinxa Supermercado que conta com 26 colaboradores.

A empresa Rede Bairro Supermercados Ltda. é composta por um único supermercado, a Rede Bairro Supermercado, que conta hoje com 42 colaboradores.

O centro de distribuição Campina Comércio de Alimentos, que não possui até o momento um nome fantasia divulgado, conta com 14 colaboradores. Portanto, a rede hoje conta com um total de 509 (quinhentos e nove) colaboradores.

Segue abaixo a Figura 1 que ajudará na visualização da formação da rede.

Figura 1 – Formação do Grupo Rede Compras



Fonte: Autor

O Grupo Rede Compras trabalha focado em três tipos de mercado: o de vendas em atacado, o comércio central atendendo os consumidores da classe A, B e C e o comércio de bairros.

Os supermercados da rede estão atuando no mercado da Paraíba acerca de 20 anos e o centro de distribuição é o mais recente investimento, tendo como objetivo melhorar a logística das lojas da rede e atender a clientes que compram em atacado.

As ações desenvolvidas pela rede têm como objetivo: melhorar as condições nas negociações junto ao fornecedor; ter acesso a grandes indústrias; aumentar as vendas e o faturamento; evoluir o mix de produtos; melhorar a visibilidade de mercado; superar a concorrência; e se estabelecer cada vez mais no mercado.

4.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Antes da aplicação das tipologias de Hoffmann *et al.* (2004) e Miles e Snow (1978) na rede em estudo é realizou-se a caracterização dos sujeitos utilizados na realização da pesquisa, informações tais como: o cargo ocupado dentro da rede, idade, sexo, motivo de ingresso na rede.

Segue abaixo o Quadro 6 que sintetiza todas essas informações.

Quadro 6 – Perfil da rede Grupo Rede Compras

Variáveis de Pesquisa	Indicadores	Frequência
Cargo de Ocupação	Diretor Superintendente	1
	Gerente de Manutenção	1
	Gerente de TI	1
	Presidente	1
	Sócio Proprietário	2
Idade	De 21 a 30 anos	3
	De 31 a 35	0
	De 36 a 40	0
	De 41 a 45	0
	De 46 a 50	1
	De 51 a 55	2
Sexo	Feminino	0
	Masculino	6
Grau de Escolaridade	Ensino fundamental	1
	Ensino médio	2
	Graduação Incompleta	2
	Graduação	1
Motivo de Ingresso na Rede	Legitimidade (imagem)	0
	Eficiência	0
	Cooperação	6
	Necessidade de informação	0
	Competitividade	6
	Ampliação de mercado	6
	Oportunidades de negócios	6
	Ampliação do negócio da família	6

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Diante das informações apresentadas no quadro acima, pode-se constatar que:

Em relação ao cargo ocupado pelos sujeitos entrevistados foram 1 (um) Diretor Superintendente, 1 (um) Gerente de Manutenção, 1 (um) Gerente de TI, 1 (um) Presidente e 2 (dois) Sócios Proprietários. O Presidente e o Diretor Superintendente são responsáveis diretos pela rede e os Gerentes de Manutenção e TI estão alocados na Central Administrativa da rede.

Quanto a variável idade 3 (três) deles tem de 21 a 30 anos; de 31 a 35 anos, 36 a 40 anos e de 41 a 45 anos de vida não possui nenhum registro na rede; na faixa etária de 46 a 50 anos de vida tem 1 (um) indivíduo e; tem-se 2 (dois) deles na faixa etária de 51 a 55 anos.

Uma observação interessante a ser feita com relação a essa variável, é que se pode ver que a rede é composta por jovens e experientes empreendedores no ramo varejista de supermercados, o que torna uma vantagem competitiva para a rede, pelo fato da rede ser dirigida por pessoas que conhecem bem o ramo de supermercado juntamente com jovens empresários, que contribuem para o crescimento da rede com suas ideias inovadoras.

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

Quanto ao grau de formação dos participantes da entrevista ficou evidente que a maioria possui formação de ensino médio: 1 (um) indivíduo está na faixa do ensino fundamental; na faixa de ensino médio têm 2 (dois) indivíduos; na faixa de graduação incompleta têm 2 (dois) indivíduos e; com graduação completa 1 (um) indivíduo apresenta tal nível de formação. É importante para o crescimento da rede que os seus dirigentes aperfeiçoe seus conhecimentos seja realizando uma graduação, como participando de cursos, treinamentos, palestras e convenções.

Pelo fato dos participantes da rede fazerem parte da mesma família o principal motivo que levou a criação e desenvolvimento da rede foi à ampliação do negócio da família, que já está no mercado há 20 anos. Seguido desse motivo tem a ampliação de mercado, oportunidade de negócio, cooperação entre as empresas e a competitividade diante da inserção de novos empreendimentos, pertencentes a grandes redes de empresas, nos últimos anos no mercado varejista do ramo de supermercados em Campina Grande-PB.

Dentre os participantes da rede foi identificado que o indivíduo que ocupa o cargo de Presidente faz parte da Diretoria Executiva da ACCG – Associação Comercial e Empresarial de Campina Grande e é Delegado Regional Campina Grande da ASPB – Associação de Supermercados da Paraíba, o que é considerado uma importante vantagem competitiva da rede diante de seus concorrentes, devido ao acesso a importantes informações sobre o mercado, participação em cursos e treinamentos, visita técnica em outras empresas, apoio jurídico e de consultores. Além disso, a rede participa do planejamento de ações organizadas pelas associações em prol do crescimento e desenvolvimento do comércio de Campina Grande e do estado.

Após a apresentação do perfil do sujeito de pesquisa na rede e dando continuidade ao estudo, será aplicada a tipologia de Hoffmann *et al.* (2004), com o propósito de classificar a rede diante das quatro características bases de uma formação de rede: direcionalidade, localidade, formalização e poder de decisão e posteriormente será aplicada a tipologia de

Miles e Snow (1978) visando a identificação do tipo de estratégia adotada pela rede, entre elas: prospectora, defensiva, analítica ou reativa.

4.3 Aplicação da tipologia de redes de Hoffmann *et al.* (2004)

Esse estudo visa classificar a rede Grupo Rede Compras utilizando a tipologia de redes de Hoffmann *et al.* (2004). Nesse panorama, as características da rede são:

4.3.1 Direcionalidade

Com relação ao aspecto direcionalidade, as redes podem ser verticais e horizontais. No caso da rede em estudo, esta pode ser considerada do **tipo horizontal**, pois em redes do tipo horizontal, as relações de cooperação ocorrem entre empresas que possuem produtos similares e pertencem a um mesmo setor de atuação.

No Grupo Rede Compras, as relações de cooperação acontecem entre empresas do mesmo setor, isto é, no setor de comércio varejista. Apresentam atividades relacionadas à comercialização de alimentos, produtos de higiene, papelaria, utensílios domésticos, hortaliças e frutas, etc. As empresas que pertencem à rede são classificadas de pequeno porte. A rede em estudo também pode ser considerada uma **rede horizontal** pelo fato de que os objetivos pretendidos pelas empresas da rede não poderiam ser alcançados de maneira individual, uma vez que, o mercado atual de negócio está muito exigente e as mudanças ocorrem de maneira muito rápida. Além disso, é uma maneira encontrada pelas empresas de pequeno porte de conseguir sobreviver nesse mercado de incertezas e conseguir também concorrer com as grandes empresas supermercadistas.

4.3.2 Localização

No que se refere à localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. No caso da rede Grupo Rede Compras, ela pode ser considerada uma rede que possui uma estrutura territorialmente **aglomerada**. As seis empresas que compõem a rede estão situadas na cidade de Campina Grande-PB, quatro delas localizadas no centro da cidade, uma no bairro das Malvinas e outra no bairro do Catolé. Ela é caracterizada como **aglomerada**, devido às relações de cooperação e colaboração entre as empresas, que proporciona uma melhor interação entre os participantes pela proximidade entre elas e a facilidade no acesso as

informações junto a Central Administrativa da rede. A diretoria da rede consegue se manter próximo das empresas e de seus gestores, controlando assim as atividades determinadas e proporcionando maior apoio. Além de facilitar a administração da rede, facilita o acesso aos fornecedores próximos da região em que está localizada a rede.

Um dos fatores negativos encontrado pela direção da rede com relação à proximidade de quatro das empresas do Grupo Rede Compras, é que pelo fato delas estarem concentradas no centro da cidade, os clientes acabam tendo uma visão geral do grupo em relação a preço e prestação de serviço e compara com os concorrentes presentes na região. Além disso, as empresas do grupo presentes nessa região acabam competindo entre si no fator prestação de serviço, o que prejudica o desenvolvimento das mesmas.

4.3.3 Formalização

Quanto à formalização, as redes podem ter estruturas formais, com base em contratos ou outros instrumentos legais, ou podem ser informais, de base não contratual. Pelo fato da rede de supermercado estudado ser de base familiar, ela se caracteriza com uma estrutura informal, de **base não contratual**. Os relacionamentos entre os participantes da rede acontecem de forma flexível e a base de confiança, pré-requisito estes que são básicos para a constituição de uma rede.

Caso a rede decidisse expandir os seus negócios em outras regiões, com a adesão de empresas que não façam parte da família, seria interessante que se firmassem com empresas de credibilidade no mercado, e que fosse criado um contrato de adesão à rede e um regulamento interno que norteasse as empresas do funcionamento da rede, dos direitos e deveres de todos.

4.3.4 Poder

Referente ao indicador poder, ligado à capacidade de decisão, as redes podem ser orbitais ou não orbitais. As redes orbitais se caracterizam por ter uma hierarquia de poder, onde uma empresa tem maior poder de decisão que as outras, já as redes não orbitais, todos os participantes têm o mesmo poder de decisão.

A rede em análise é do tipo **orbital**, diante da constatação da presença de um centro de poder, representada por um dos proprietários de lojas que ocupa o cargo de presidente da rede.

A maioria das empresas da rede foram fundadas por um grupo de irmãos, a geração mais experiente da rede, as demais por filhos e sobrinhos, dentre esses irmãos o mais novo sempre se sobressaiu nas atividades que realizava, na visão inovadora que tinha do negócio e na coragem em arriscar. Portanto, tomou as rédeas do negócio da família, mantendo o poder centralizado em suas mãos.

A maioria das decisões que são tomadas na rede provem do presidente e do diretor superintendente, a participação dos demais indivíduos é mínima.

O poder de decisão da rede poderia ser dividido entre os integrantes, proporcionando assim uma melhor tomada de decisão quanto aos assuntos pertinentes à rede, diminuindo assim a probabilidade de erros em virtude de decisões tomadas muito rápidas e sem planejamento.

Mensalmente os proprietários das lojas deveriam se reunir para tomada de decisões estratégicas e definições dos objetivos da rede.

O quadro abaixo resume todas as variáveis que caracterizam a rede Grupo Rede Compras:

Quadro 7 – Características do Grupo Rede Compras

Indicadores	Característica
Direcionalidade	Horizontal
Localização	Aglomerada
Formalização	Base não contratual
Poder	Orbital

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

4.4 Aplicação da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978)

Nesse momento será aplicada a tipologia de Miles e Snow (1978) na rede em análise, a fim de identificar qual ou quais estratégias são utilizadas pela rede Grupo Rede Compras, como alicerce para manter a eficácia e eficiência da rede no mercado de competições acirradas.

4.4.1 Estratégia Defensiva

Em relação à **estratégia defensiva**, pode-se afirmar que a rede de supermercado em estudo **faz uso da mesma**. A principal característica de organizações que utilizam esse tipo de

estratégia é o de manter o domínio produto-mercado estreita e não buscar oportunidades fora de seu domínio.

A rede está focada em um segmento de mercado claramente definido, o mercado varejista de supermercado, e suas ações estratégicas são voltados à oferta de produtos e serviços de qualidade e a um menor preço.

As operações da rede são centralizadas em áreas de serviço/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

Ela procura sempre atualizar suas tecnologias o que venha a facilitar a operacionalização e administração da rede, busca a padronização das atividades e dos procedimentos e investe na melhoria da infraestrutura das lojas, almejando assim a excelência nos serviços prestados.

O processo de tomada de decisão acontece de cima para baixo, mesmo os gerentes de cada loja e de cada setor administrativo terem autonomia sobre as decisões tomadas nas atividades rotineiras, eles não participam das decisões que influenciam a rede, sendo de responsabilidade da diretoria e dos sócios proprietários da rede.

A administração da empresa se preocupa em monitorar as mudanças e tendências no mercado, como uma forma de se manter atualizada e conseguir se adaptar de forma rápida as exigências do ambiente.

Com a utilização dessa estratégia a rede busca concorrer, se possível em pé de igualdade, com as grandes empresas do ramo que se instalaram na cidade há alguns anos, além de estabelecer agressivamente sua proeminência dentro do segmento de mercado escolhido.

4.4.2 Estratégia Prospectora

A partir das percepções acerca dos dados observados, pode-se inferir que o Grupo Rede Compras **não utiliza a estratégia prospectora**. Empresas que usam esse tipo de estratégia buscam a expansão contínua, são criadoras de mudanças e incertezas no ambiente e procuram estarem à frente nas tecnologias e inovações.

A rede Grupo Rede Compras por atuar em um setor dinâmico faz com que ela esteja em constante adaptação, buscando assim diferencial competitivo nos produtos e serviços prestados diante dos seus concorrentes em potencial.

Dessa forma ela busca manter-se atualizada, observando como o seu concorrente esta se comportando no mercado e realizando ações de que venha ajudar na manutenção da sua

estabilidade e eficiência, a exemplo disso temos: a fundação de um centro de distribuição em Campina Grande, com o objetivo de atender ao mercado de vendas em atacado, além de melhorar a logística das lojas; o Grupo Rede Compras em cooperação com outras redes de credibilidade do mesmo setor de atuação, presentes em outros estados da região Nordeste, estão fundando uma rede de compras com objetivo de criar marcas próprias, trocar experiências, fortalecer as redes, realizar importações e proporcionar maior poder de barganha junto aos fornecedores nacionais; a rede possui seu próprio cartão de crédito que pode ser utilizado em qualquer um dos supermercados do grupo; e a participação da presidência da rede em associações, como a ASPB e ACCG, o que possibilita a rede ter acesso a visitas técnicas em outros estabelecimentos do mesmo setor, eventos da categoria, entre outros benefícios.

Além de todo o investimento que a rede realiza em operações, estrutura e tecnologia, ela também investe no seu capital humano, proporcionando treinamentos, palestras, realizando convenções e financiando cursos em instituições de ensino conceituadas.

Fica claro que mesmo a empresa sendo um negócio familiar, o que a levaria a ser conservadora e mecanicista, ela vem se comportando de forma dinâmica, mostrando que tem potencial de crescimento e capacidade de concorrer com as grandes redes, porém suas ações não causam ruptura no ambiente em que está inserida.

4.4.3 Estratégia Analítica

Quanto à **estratégia analítica**, a rede em estudo **não faz uso da mesma**. As empresas que usam essa estratégia são aquelas que atuam em mais de um mercado e tem como meta adotar as inovações mais promissoras desenvolvidas por empresas prospectoras sem se ocupar de pesquisa extensa e desenvolvimento.

A rede é focada em realizar um número limitado de coisas excepcionalmente bem, mantendo-se estabelecida no mercado e protegida dos concorrentes.

Ela procura manter-se informada das novidades do setor, assim como das novidades lançadas pelos seus concorrentes, porém só as agrega após uma análise da viabilidade do negócio. Na entrevista, o Diretor Superintendente deixa claro que o gerenciamento da rede concentra-se em analisar oportunidades no mercado, escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.

4.4.4 Estratégia Reativa

Pode-se concluir que o Grupo Rede Compras **não faz uso da estratégia reativa**. Esse tipo de estratégia é comum em empresas instáveis, onde os gestores percebem as mudanças e incertezas, mas não sabem responder de forma eficaz.

Diferente da rede em análise, que é uma organização estabilizada e conceituada no mercado de Campina Grande, que vem crescendo de forma estruturada ao longo dos anos.

A rede tem se esforçado para se assemelhar a estrutura das grandes redes varejistas garantindo assim uma boa posição no mercado.

Nesse sentido o Grupo Rede Compras tem conseguido reagir de maneira positiva às mudanças ocorridas no setor, tentando até agir antecipadamente.

4.5 Contribuições da configuração de rede e a estratégia.

A partir desses resultados, e considerando as características da rede Grupo Rede Compras, esta apresentou-se de forma ideal no que se refere ao modelo de Hoffmann *et al.*, (2004), uma vez que apresenta linearidade adequadas entre as tipologias encontradas, expondo características como: **rede do tipo horizontal, de base não contratual, aglomerada e orbital**. Diante das particularidades da rede e o contexto em que as empresas supermercadistas atuam, caracterizado por um setor dinâmico, de forte concorrência, em constantes mudanças, o tipo de estratégia mais adequada a rede é a **defensiva**, uma vez que, a rede mantém uma linha central de negócios estável. As suas ações são no sentido de superar os impactos provocados pelas ações das grandes redes.

Neste caso, pode-se inferir que mesmo que a rede Grupo Rede Compras possua algumas características acerca do seu modo de atuação que lhe são benéficas, além de uma estratégia adequada, há possibilidade de melhorias no que se refere ao fato dela ser não contratual, ou seja, não ser formalizada, não ter instituído regras, bem como de ter apenas um centro de poder de decisão, as quais podem ser um fator negativo para o desenvolvimento da rede.

Mesmo assim, a rede Grupo Rede Compras vem crescendo e se destacando em sua região, com potencial para enfrentar os grandes concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações nunca passam por um período de intensas mudanças e desafios como nos dias atuais. A concorrência acirrada, o avanço tecnológico e as crescentes flutuações dos mercados, vêm forçando as organizações a buscarem alternativas para a melhoria contínua do seu desempenho. Em consequência disto tem ocorrido o aumento da incerteza e da insegurança dentro das empresas, que buscam constantemente adaptarem-se as novas tendências.

Diante desse novo cenário foi visto que as empresas tendem a atuarem de forma associada ou cooperativada com outras empresas, compartilhando as suas informações, conhecimentos e todos os seus recursos sejam eles materiais, humanos ou financeiros. Dessa forma, surgiram como possibilidade de solução, os modelos organizacionais baseados na associação, na troca e na ajuda mútua. Esses novos formatos organizacionais proporcionam a sobrevivência das empresas, reduzindo as incertezas e riscos, gerando assim vantagens competitivas.

Face tal contexto, uma alternativa disponível especialmente para às empresas de menor porte diz respeito a sua associação em redes de empresas, conhecida também como redes interorganizacionais.

O foco desse estudo foram às redes interorganizacionais, que buscou estudar o que motiva sua formação, os benefícios gerados para os atores envolvidos, analisou a diversidade de modelos e tipologias criadas para classificá-las, além de explorar o tema estratégia e a importância da sua implantação em uma rede.

Dessa forma, a presente pesquisa buscou identificar a contribuição da configuração de rede e a estratégia competitiva adotada por uma rede de supermercado paraibana, o Grupo Rede Compras. Essa análise foi feita classificando a rede de acordo com a tipologia de redes proposta por Hoffmann *et al.*, (2004) e sua estratégia competitiva alicerçada na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

No que se concerne a análise da tipologia de redes proposta pelos autores Hoffmann *et al.*, (2004), pode-se verificar que o Grupo Rede Compras apresenta-se como sendo uma **rede horizontal**, de **base não contratual**, territorialmente **aglomerada** e **orbital**.

Diante das características apresentadas é interessante se fazer duas observações no que se refere ao fato dela ser territorialmente aglomerada e o tipo de poder ser orbital.

Com relação à localização das empresas pertencentes à rede, elas estão localizadas de forma aglomerada na cidade de Campina Grande, e quatro das empresas estão concentradas

no centro da cidade, o que não é benéfico para o desenvolvimento das mesmas, uma vez que elas acabam concorrendo entre si no fator prestação de serviços. Quando questionado ao Diretor Superintendente quais os critérios e análises que eles usaram quando decidiram fundar as lojas próximas umas das outras, ele disse que não existiu nenhuma análise, o que aconteceu foi o surgimento das oportunidades de negócios naquele momento. O mesmo aconteceu com a localização do centro de distribuição, que fica no bairro do Catolé, existiu a oportunidade de investimento em um imóvel, e pelo fato desse imóvel ter a estrutura de um galpão, decidiu-se instalar no local o centro de distribuição.

Fica claro que não é comum a direção da rede analisar qual a melhor localização para instalação de um novo empreendimento, nesse sentido as decisões são levadas muitas vezes pelas oportunidades que surgem no caminho. É necessário que a direção do grupo mude essa forma de agir, que baseie suas decisões a partir de análises, visualizando todo o conjunto, mercado, concorrência, acessibilidade, logística, e só então decidir o melhor lugar de se instalar.

No fator poder, ele poderia se descentralizar gerando mais participação dos proprietários nas decisões pertinentes a rede. É importante para o desenvolvimento da rede que todos estejam totalmente envolvidos. Além de que a possibilidade de erro tende a diminuir.

Ao relacionar o Grupo Rede Compras ao modelo estratégico desenvolvido por Miles e Snow (1978), verificou-se que a partir de inferência com base nos dados apresentados que a mesma adota a **estratégia defensiva**, isso se confirma no fato da rede está focando seus esforços em um mercado específico, buscando sempre o aperfeiçoamento das suas estruturas, tecnologias, processos e pessoas, além de ofertar produtos com qualidade, serviços superiores que o diferencie dos concorrentes e/ou menores preços. Esses fatores demonstram que mesmo a rede sendo uma organização familiar, ela mantém características muito diferentes desse tipo de negócio, que são conhecidos por possuir uma administração extremamente centralizadora, conservadora e mecanicista. A estrutura e o tipo de gestão da rede se assemelham muito as redes de grande porte. A rede utilizando essa estratégia consegue atingir o seu objetivo, qual seja: apoiar e desenvolver ações para a **defesa**, elevação e manutenção da competitividade de seus integrantes, além da manutenção da sua estabilidade em seus ambientes organizacionais.

O Grupo Rede Compras é uma rede que valoriza o trabalho em conjunto e que tem como principal alicerce a confiança, base para toda formação de uma rede. Exemplo disso é a estruturação de uma rede de compras em cooperação com outras redes supermercadista, que buscam fortalecer os seus negócios, ela é formalizada com base na confiança entre os

participantes, não precisando assim de contratos formais que contenham regras e normas e o poder de decisão é igual a todos os integrantes.

Mesmo as ações da rede focarem os objetivos da estratégia defensiva, diante de diferentes situações que venham a existir no mercado a rede poderá fazer uso das outras estratégias, principalmente da prospectora e analítica.

Por fim, ficou comprovado com o estudo de que o Grupo Rede Compras apresentou uma configuração de rede, assim como a tipologia estratégica adequadas com o setor de atuação, o que viabilizou o crescimento da rede e vem tornando-a uma importante concorrente para as grandes redes.

Algumas observações e proposições foram apresentadas neste estudo com o objetivo de ajudar na gestão da rede, porém não são definitivas, havendo possibilidade de estudos complementares.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Paulo Furquim de; SILVA, Vivian Lara dos Santos. **Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica.** Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 37, n. 01, jan./mar., 2002.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais.** In: ENCONTRO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional. PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

_____. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs:** teorização e evidência. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** Porto Alegre, 2005. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BOTT, Murilo Gustavo; SILVA, Paulo Alexandre da; SASSAKI, Alexandre Hideo. **Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow.** ETIC – Encontro de Iniciação Científica. v. 02, n. 02, 2006.

CALDAS, Patrícia Andrade; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Tipologia de redes, estratégica e inserção competitiva:** um estudo em um consórcio de empresas de base tecnológica. Revista Gestão Industrial. Paraná, v 03, n. 04: p. 13-26, 2007.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde: **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** Florianópolis, 2001, 356 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

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.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequena empresa.** Capítulo 2 do livro “Pequena empresa: Cooperação e desenvolvimento local”. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1999.

CHICHOSKI, Ivandro Osvaldo; CERETTA, Gilberto Francisco; ROCHA, Adilson Carlos. **Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow:** um estudo com

empresas do setor industrial de Ampére-PR. *Qualit@as Revista Eletrônica.*, Paraíba, v. 14, n. 01, 2013.

FAGUNDES, Fabio Mello. **Estratégia e o modelo de Miles e Snow**. Revista Eletrônica – OPET. V. 04, agos./dez.. 2010. Disponível em: http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis. Acesso em: Agosto de 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Método de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. Trad. All Tasks. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTÍNEZ-FERNANDEZ. **Redes de empresas**: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. 1CD

_____. **Redes de empresas**: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 1 Edição Especial. p. 103-127, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: Setembro de 2013.

JÚNIOR, Israel Ferreira. **Redes de pequenas empresas**: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD.

JÚNIOR, Israel Ferreira; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Redes de pequenas empresas**: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. RAM – Revista de Administração Mackenzie. v. 08, n. 3, p. 128-152, 2007.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas**: conceito e teoria. RAC – Revista de Administração Contemporânea. v. 06, n. 01, Curitiba, jan./apr., 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERTG, Henry AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Brokman, 2000.

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OLIVEIRA, Ivaldir Vaz de; SILVA, Orlando Roque. **Análise da tipologia de uma rede interorganizacional e do modelo de estratégia para suprimentos de uma rede varejista de supermercados independentes: o caso da rede bom lugar**. *Revista Inovação Tecnológica*. São Paulo, v. 02, n. 02, p. 3-13, jul./dez., 2012.

OLIVEIRA, Verônica Macário de: **As vantagens da aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: um estudo exploratório numa rede de supermercados no Estado da Paraíba**. João Pessoa, 2007, 118 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira Andrade; CÂNDIDO; Gesinaldo Ataíde. **Um paralelo entre redes interorganizacionais e estratégias de inserção competitiva: o caso da Rede Smart no estado da Paraíba**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2007.

ROCHA, Adilson Carlos da; CERETTA, Gilberto Francisco. **Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas supermercadistas de Francisco Beltrão-PR**. *Revista CAP Accounting and Management*, v. 05, n. 05, 2011.

SILVA, Rosângela Sarmiento. **Relacionamentos interorganizacionais em redes de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo**. São Caetano do Sul, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de: **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**. Campina Grande, 2010. Dissertação (Mestrado em Recursos Materiais) Programa de Pós-Graduação em Recursos Materiais, Universidade Federal de Campina Grande.

TEIXEIRA, Omar Raimundo de Paula; SOARES, Marison Luiz; PELISSARI, Anderson Soncini. **Comportamento Estratégico – uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2011.

WEGNER, Douglas; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha, MAEHLER, Alisson Eduardo. **Reflexões sobre avaliação de desempenho em redes horizontais de empresas**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 14, 2011, São Paulo, *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2011.

