

Um paralelo entre Redes Interorganizacionais e Estratégias de Inserção Competitiva: O Caso da Rede Smart no Estado da Paraíba

Verônica Macário de
Oliveira

Elisabeth de Oliveira Andrade

Gesinaldo Ataíde Cândido

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

RESUMO

Acompanhar a dinâmica de mudanças e os constantes processos de transformação tem sido um dos maiores desafios para as empresas atualmente. As redes interorganizacionais têm um papel relevante nesse contexto. Elas se apresentam como um novo formato organizacional que visa à integração por meio da gestão compartilhada e participativa, proporcionando, conseqüentemente, um maior sustentáculo às empresas enquadradas em um cenário empresarial extremamente competitivo. Neste sentido, este artigo tem como objetivo classificar uma rede varejista de supermercados independentes, a Rede Smart, no Estado da Paraíba, segundo a tipologia de Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004), identificando as características de sua forma de atuação quanto aos indicadores de direcionalidade, localização, formalização e poder, verificando, também, qual a sua estratégia de inserção competitiva segundo o modelo de Miles e Snow (1978) – Prospectoras, Defensivas, Analíticas e Reativas. Para alcançar este objetivo foi realizado um estudo de caso com pesquisa de campo, possibilitando enquadrar a rede em estudo na tipologia de redes proposta e identificando as compatibilidades entre as características identificadas e a estratégia de inserção competitiva adotada pela rede. Os resultados apresentam a classificação da rede e a estratégia adotada pela mesma, segundo o objetivo proposto.

Palavras-Chave: Redes. Tipologia. Inserção Competitiva.

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios tem como principal característica, a freqüência e a velocidade da mudança e a conseqüente necessidade das organizações se adaptarem a estas mudanças, através da busca da obtenção de maior capacidade de adaptação. Neste contexto, emerge a necessidade de adaptação das estruturas empresariais em busca da elevação do desempenho competitivo, através da adoção de novos formatos organizacionais que visem atender as exigências do mercado. A necessidade de transformação e reformulação de antigas práticas tradicionais faz com que as empresas atuem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos, informações e conhecimentos, constituindo um conjunto de empresas interdependentes denominadas, genericamente de redes interorganizacionais.

A atuação das empresas neste novo formato organizacional favorece a superação dos problemas de gestão, oferecendo melhores condições de viabilidade para o processo de formulação e implementação de suas estratégias e a obtenção de vantagem competitiva, independentemente do setor e atividade econômica.

Esse novo tipo de organização tem alcançado sucesso em diversos setores do mercado e representa uma solução para as Pequenas e Médias Empresas (PME's), já que permitem

enfrentarem seus problemas de posicionamento e obterem vantagens competitivas. Diante do exposto, faz-se necessário uma maior compreensão sobre as redes interorganizacionais, na medida em que têm possibilitado a cooperação entre as empresas.

O objetivo deste artigo é o de classificar uma rede varejista de supermercados independentes associados a uma marca padrão, a partir de uma tipologia específica e verificar o alinhamento entre a estrutura da rede com o tipo de estratégia utilizada. O estudo tem como base a análise e classificação das características da rede de acordo com a tipologia proposta por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), a qual se baseia nos indicadores de direcionalidade, localização, formalização e poder, buscando identificar possíveis compatibilidades entre as características identificadas pela tipologia e a estratégia de inserção competitiva adotada com base nas estratégias propostas por Miles e Snow (1978), a saber: prospectoras, defensivas, analíticas e reativas.

Para atingir seu objetivo este artigo apresenta, após a introdução, o referencial teórico que trata sobre a caracterização do atual ambiente de negócios e de gestão, os conceitos de redes interorganizacionais, a tipologia de redes e de estratégia utilizadas. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos do estudo. Na seqüência, é apresentada a análise do caso e, por fim, têm-se as conclusões do trabalho.

2. CARACTERIZAÇÃO DO ATUAL AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O crescente aumento das pressões sobre as organizações, caracterizado por um conjunto de mudanças políticas, econômicas e sociais, as impulsionam a adotarem mecanismos e instrumentos capazes de criar e manter a eficiência, eficácia e efetividade, com o objetivo de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. Apresenta-se, então, o desafio estratégico para as empresas: adotar postura diferenciada que enfatize o processo de readaptação, dinamismo e cooperação.

Neste sentido, Lastres *et. al.* (2002) ressaltam que os novos formatos organizacionais privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes □ como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos □ e que estes vêm-se consolidando como os mais adequados para promover o aprendizado intensivo e a geração de conhecimento e inovações. Além disso, tais formatos detêm elevado potencial de, ao mesmo tempo, mobilizar e proteger as capacitações e, sobretudo, os conhecimentos tácitos acumulados.

Ainda nesta mesma linha, Castells (1999) afirma que as empresas, de um modo geral, mudaram seu modelo organizacional para se adaptarem às condições de imprevisibilidade surgidas com a rápida transformação econômica e tecnológica do atual ambiente de negócios.

Leite (2004) afirma que os novos arranjos empresariais são formados com o objetivo de se manterem mais fortes e sobreviverem num mercado altamente competitivo e exigente. A autora conclui que, nesse atual ambiente de negócios, a gestão isolada que concentra numa única empresa todas as etapas da produção é substituída pela gestão compartilhada, a qual admite a necessidade das parcerias e de cooperação.

Destarte, 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, mas, em especial, para empresas de pequeno porte, ajudando-as a superar barreiras em seu crescimento e a produzir e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

Diante de tais considerações acerca do atual ambiente de negócios, pode-se verificar a relevância do tema redes em sua amplitude, e especificadamente das redes interorganizacionais, foco deste estudo, uma vez que promovem o fluxo do conhecimento, constrói relações de confiança associadas a práticas cooperativas, maior poder de competitividade e desenvolvimento regional a partir da integração das pequenas e médias empresas.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS: ALGUMAS ABORDAGENS

O tema redes interorganizacionais vem sendo amplamente difundido pela literatura assim como em âmbito organizacional, uma vez que o novo ambiente de negócios passa a substituir elementos centralizadores e hierárquicos pela propagação de ações baseadas na formação de parcerias, cooperação, associação e alianças.

Existem diferentes termos que são utilizados para designar as redes, entre eles: as redes de empresas, organizações em rede, alianças estratégicas, redes organizacionais, *network* ou quase-empresas. Tais termos se referem, frequentemente, à coordenação que se estabelece entre as várias organizações de um arranjo (PECI, 2000).

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

Miles e Snow (1986) definem rede de empresas como a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão ao qual se refere. Já na percepção de Jarillo (1988), as redes podem ser caracterizadas como sendo acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede.

Segundo Marteleto (2001), as redes podem ser definidas como sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação. Já Lorga (2003) afirma que as redes são uma representação de concentrações de informação, competências, relacionamentos e recursos infra-estruturais presentes em um dado segmento econômico.

As diversas contextualizações sobre as redes pressupõem que existem algumas motivações para a sua formação, tais como: complexidade de produtos, a troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza, como afirmam Hoffmann *et. al.* (2004).

Nesta perspectiva, observa-se que a literatura tem enfatizado a importância de redes inter-empresariais. Logo, destaca-se a seguir a tipologia de redes proposta por Hoffmann *et. al.* (2004) que é utilizada para a classificação de redes de empresas, baseada em quatro indicadores, quais sejam: direcionalidade: vertical ou horizontal; localização: dispersas ou

aglomeradas; formalização: estruturas formalizadas por meio de uma base contratual, ou informais, sem base contratual; e poder: orbital ou não-orbital.

2.2 TIPOLOGIA DAS REDES DE EMPRESAS

A emergência da estrutura em redes advém da necessidade de reação rápida com eficiência, acelerando na medida em que o modelo capitalista moveu-se da produção em massa para a produção baseada no conhecimento e na inovação. Diante da importância do tema de redes interorganizacionais, Hoffmann *et. al.* (2004) desenvolveram uma tipologia para classificação de redes de empresas, como resultado de uma pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema, utilizando quatro indicadores (direcionalidade, localização, formalização e poder), os quais são evidenciados no Quadro 1, e as suas características são detalhadas a seguir, segundo a visão dos autores.

Tabela 1- Indicadores e Tipologias das redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	<i>Vertical</i> <i>Horizontal</i>
Localização	<i>Dispersa</i> <i>Aglomerada</i>
Formalização	<i>Base Contratual Formal</i> <i>Base Não Contratual</i>
Poder	<i>Orbital</i> <i>Não Orbital</i>

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004)

No que se refere ao indicador direcionalidade, a direção das relações entre as partes que compõem a rede, podem ser caracterizadas como vertical e/ou horizontal.

Ferreira Junior (2006) compreende por redes verticais a cooperação entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. Esse tipo de rede adota a estratégia da especialização. Desta forma, constata-se que redes verticais são aquelas nas quais os processos são realizados por empresas distintas, com o objetivo de alcançar eficiência coletiva nos processos.

Por outro lado, os autores da tipologia definem que as redes horizontais são aquelas em que as relações de cooperação se dão entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Segundo Ferreira Junior (2006), estas redes são mais especificamente definidas como relações típicas de cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam, igualmente, vir a ocorrer entre empresas de grande porte. Em uma rede desse tipo, o objetivo deve sempre estar dirigido aos ganhos que se pode obter pela união entre as partes. Hoffmann *et. al.* (2004) ressaltam ainda que uma empresa pode estar presente tanto em redes verticais, com fornecedores e clientes, assim como em redes horizontais.

O segundo indicador apresentado na tipologia de redes trata da localização, na qual as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas enfocam o fator distância como sendo irrelevante, na medida em que as empresas conseguem interagir por um processo de logística avançado e se relacionar normalmente. Já as redes aglomeradas pertencem ao mesmo território e se fazem importantes devido à construção de relacionamentos que ultrapassam questões de ordem exclusivamente comerciais.

A formalização é o terceiro indicador apresentado na tipologia, que podem ser de base contratual ou de base não-contratual. As redes de base contratual formal têm como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas e evitar comportamentos oportunistas, que prejudiquem as relações entre os membros, sendo estabelecidas regras de conduta, direitos e deveres para as empresas. Já nas redes de base não-contratual, as relações estabelecidas são alicerçadas em função da confiança gerada, onde ocorre uma mistura das relações econômicas com as relações sociais.

Em termos de poder de decisão, este indicador tem o objetivo de ressaltar a existência de hierarquias de poder que se fazem presentes na maioria das empresas. Logo, pode ser caracterizado como sendo orbital e não-orbital. As redes orbitais se caracterizam quando uma empresa detém o centro do poder e as demais circulam ao seu redor. São evidenciadas na relação de empresas com os fornecedores. As redes não-orbitais são associadas ao processo de cooperação e parcerias que se criam entre as empresas, sem que haja a existência de um centro de poder. Com isso, a capacidade de tomada de decisão é semelhante para todos os participantes das empresas.

Apresenta-se a seguir as diversas tipologias de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações como forma de inserção competitiva para as micro e pequenas empresas, com base nos autores Miles e Snow (1978).

2.3 INSERÇÃO COMPETITIVA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As empresas de pequeno e médio porte têm encontrado no atual ambiente de negócios dificuldades de posicionamento e sobrevivência no mercado, sobressaindo dessa forma, as organizações que buscam uma adaptação ao ambiente em que estão inseridas, através da incorporação de estratégias inovadoras e eficazes que ocasionem em um elevado poder competitivo.

Miles e Snow (1978) argumentam que o atual cenário organizacional, no qual estão inseridas as empresas de pequeno e médio porte, lhes impõem restrições contingenciais devido a uma série complexa de fatores. Entre esses, incluem-se: produtos, condições do mercado, normas governamentais, condições financeiras e fornecedores de matéria-prima.

Para os fins deste estudo buscou-se evidenciar a caracterização da Rede Smart na tipologia proposta por Hoffmann *et. al.* (2004), e a estratégia de inserção competitiva da rede em estudo através do modelo de Miles e Snow (1978), o qual apresenta um direcionamento voltado para análise das micro e pequenas empresas. Nesta tipologia, as organizações podem ser enquadradas em função do seu tipo de comportamento decorrente da sua interação com o ambiente e podem adotar os seguintes tipos de estratégias: prospectora, defensiva, analítica e reativa.

O modelo de organizações em redes proposto pelos mesmos autores sugere que as empresas mantenham uma relação de interdependência e inter-relacionamento, logo, o eixo principal desta tipologia são as empresas centrais que funcionam como elemento de conexão de uma dinâmica gama de relacionamentos entre os demais elementos. Ainda segundo Miles e Snow (1978), as organizações podem ser enquadradas em uma tipologia de comportamento no processo de interação ambiental, sendo assim classificada em quatro tipos de estratégias: prospectora, defensiva, analítica e reativa.

A estratégia prospectora é caracterizada por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos, ou seja, são empresas que prezam por ações mais arrojadas na medida em que lançam novos produtos e os ingressam em novos mercados.

No que concerne à estratégia defensiva, pode-se observar estreitos domínios de produtos e mercados, e uma ênfase muito grande no quesito eficiência. Dessa forma, verifica-se o inverso da prospectora, com uma atuação pouco arrojada em termos de lançar os novos produtos.

Quanto à estratégia analítica, há um enfoque tanto da estratégia prospectora quanto da defensiva, apresentando uma área de negócio central mais estável, e um componente de negócio mais dinâmico tratado de uma forma prospectora. Neste sentido, busca-se uma combinação entre ciclos de expansão e aprimoramentos de produtos já existentes e/ou mercados já atendidos.

Já a estratégia reativa pode ser entendida pelas empresas que adotam reações impulsivas a determinados eventos do ambiente. Ou seja, são características de empresas habituadas à resolução de problemas cotidianos. Embora as estratégias reativas sejam consideradas ineficazes em ambientes com rápida velocidade de mudanças, este tipo de estratégia pode ser adequado em ambientes com baixo grau de transformação (ZAHRA & PEARCE II, 1979).

A partir do conteúdo aqui abordado, pode-se inferir que é possível estabelecer uma relação entre as características de uma rede interorganizacional com o tipo de estratégia utilizada, partindo-se do princípio de que, quanto maior o alinhamento entre as características da rede com o tipo de estratégia utilizada pelas empresas, melhores serão as condições competitivas da mesma.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se configura como uma pesquisa exploratória e descritiva, conduzida através de um estudo de caso, utilizando dados secundários e primários, tratados de forma qualitativa.

Este estudo de caso foi realizado na Rede Smart de Supermercados, no Estado da Paraíba, tendo como unidades de análise da pesquisa as 18 empresas associadas à rede, sendo portanto, investigada toda a população. A coleta de dados se deu através de entrevistas semi-estruturadas com o supervisor da rede no Pólo Paraíba e com seus respectivos gerentes. A escolha desse caso se deu em decorrência da Rede Smart ser a pioneira no Estado a adotar esse novo formato organizacional, propiciando aos seus associados à possibilidade de sobreviver e competir em um ambiente cada vez mais competitivo, em virtude da presença de grandes concorrentes.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos que tratavam do tema de redes interorganizacionais com o principal objetivo de situar os pesquisadores com relação aos diversos aspectos já investigados dentro desse tema, além de fornecer base teórica para o estudo. Quanto às técnicas para a coleta de dados foram utilizadas: a) análise documental, procurando conhecer as diversas formas de comunicação impressa na organização, etapa fundamental para a descrição das características do setor e para uma maior compreensão da rede em estudo e das empresas participantes; b) observação não-participante, com o objetivo de conhecer a realidade, a estrutura e funcionamento da rede; c) aplicação de entrevistas semi-estruturada, baseada em um roteiro pré-definido a partir do conteúdo da fundamentação teórica do trabalho, assim como as inferências dos pesquisadores obtidas através da observação não participante.

As questões das entrevistas foram formuladas com base nos quatro indicadores da tipologia apresentada por Hoffmann *et. al.* (2004): direcionalidade, localização, formalização

e poder, bem como no modelo de redes organizacionais proposto por Miles e Snow (1978), o qual estabelece estratégias específicas para as micro e pequenas empresas.

O tratamento das informações colhidas foi realizado a partir da análise do grau de confiabilidade, o qual foi obtido através do conteúdo estabelecido na fundamentação teórica do trabalho; nos comentários e sugestões propostas em conversas paralelas com pesquisadores no tema e, finalmente, com a percepção dos pesquisadores decorrente das suas observações e inferências com a condução das diversas fases da pesquisa.

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Um dos maiores grupos atacadista do Brasil, o Grupo Martins, que tem como principais clientes os chamados “mercadinhos de bairro”, isto é, os pequenos e médios comerciantes (seu cadastro é composto por mais de 180 mil clientes), ao constatar que o desaparecimento desse canal comprometeria seus negócios, optou por fortalecê-lo, mediante a criação da Rede Smart, caracterizando-se como uma estratégia para reagir a redução do segmento varejista de alimentação, higiene e limpeza.

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

O campo de atuação se faz presente em 9 estados do Brasil e no Distrito Federal, com mais de 800 unidades distribuídas nos 10 Pólos. No setor de pequeno varejo, especificamente na Paraíba, a Rede Smart foi pioneira quanto à associação de um grupo de lojas varejistas a uma rede com marca padrão. O Pólo Paraíba dessa Rede foi instalado no ano de 2000, e conta atualmente com 18 unidades espalhadas por 14 cidades no Estado, a saber: Cajazeiras, Sousa, Catolé do Rocha, Pombal, Patos, Teixeira, Congo, Esperança, Areia, Alagoa Grande, Rio Tinto, Mari, Belém e João Pessoa.

Diante das considerações acerca da caracterização da rede, foi realizada uma pesquisa de campo, a qual permitiu a possibilidade de enquadrá-la na tipologia proposta por Hoffmann *et. al.* (2004). A partir de uma análise aprofundada das características mais pertinentes da Rede Smart, bem como das inferências sobre qual o tipo de inserção competitiva adotada, com base nas estratégias defendidas por Miles e Snow (1978), obteve-se os seguintes resultados.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO

4.2.1 DIRECIONALIDADE

No que se refere ao indicador direcionalidade, a Rede Smart caracteriza-se tanto horizontal quanto vertical.

A horizontalidade na rede em estudo é caracterizada pela predominância de pequenos e médios varejistas que atuam e competem no segmento de alimentação, higiene e limpeza, sendo comumente conhecidos como os “mercadinhos de bairro”, com o objetivo de suprir as suas principais dificuldades de posicionamento no mercado. Com a realização da pesquisa,

pôde-se constatar que estas empresas que competem no mesmo mercado adotam práticas de cooperação e formação de parcerias como sendo um meio estratégico de obter melhores condições de competição com as grandes empresas, assim como o alcance de objetivos que dificilmente seriam alcançados individualmente. Ressalta-se ainda que, o processo de tomada de decisão na rede ocorre de forma conjunta e democrática através da realização de reuniões mensais, nas quais são discutidos assuntos de interesses comuns entre os componentes da rede, como: as campanhas de marketing, as prestações de contas da rede e assuntos específicos do varejo.

A verticalidade é confirmada na Rede Smart pela existência de um inter-relacionamento entre os varejistas associados e o atacadista (broker), o qual atua como fornecedor da rede. Essa relação entre os componentes da cadeia de suprimentos parte do princípio básico de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informação que seja útil e de interesse da parceria. Outro aspecto a ser destacado quanto à verticalidade é a especialização, na qual o broker atua fornecendo suporte ao pequeno e médio varejista na escolha do *mix* de produtos a serem comercializados, apoio de marketing e promoção e apoio logístico, dentre outros serviços oferecidos.

A presença do fator cooperação, a tomada de decisão em conjunto, bem como o relacionamento com os diferentes elos na cadeia de suprimentos da Rede Smart, corroboram para a referida classificação na tipologia horizontal e vertical.

4.2.2 LOCALIZAÇÃO

Com relação à localização, a rede em análise pode ser considerada como territorialmente dispersa, apresentando distâncias significativas entre os membros que a compõem. Entretanto, percebe-se que a distância é um fator irrelevante, na medida em que as empresas associadas conseguem interagir por um processo de logística avançado, construindo bases para uma adequada rede de relacionamentos.

Um outro ponto a ser destacado é que a dispersão entre os membros da rede é considerada como sendo uma forma estratégica de evitar a concorrência direta entre os associados. As empresas que fazem parte da rede encontram-se distribuídas em 14 cidades do Estado da Paraíba, a saber: Cajazeiras, Sousa, Catolé do Rocha, Pombal, Patos, Teixeira, Congo, Esperança, Areia, Alagoa Grande, Rio Tinto, Mari, Belém e João Pessoa, totalizando 18 empresas associadas. Observou-se que apenas em cidades de maior porte, as quais possuem bairros com uma distância maior, como é o caso da Capital João Pessoa, é permitida a existência de mais de uma empresa utilizando a bandeira da rede. Nas cidades menores são impostos limites territoriais com o intuito de garantir as condições de sobrevivência e competição no mercado.



Figura 1- Distribuição geográfica das empresas associadas à Rede Smart no Estado da Paraíba (Oliveira, 2007)

Dessa forma, a partir das considerações expostas e da variável distância como sendo significativa entre as empresas que compõem a Rede Smart, confirma-se a sua classificação na tipologia como uma rede dispersa.

4.2.3 FORMALIZAÇÃO

No que concerne à formalização, evidenciou-se a Rede Smart como sendo uma rede de base contratual formal, existindo regras, direitos e deveres que devem ser cumpridos pelos associados como uma forma de coibir ações ou comportamentos oportunistas.

Neste sentido, puderam-se verificar os seguintes requisitos necessários para se iniciar uma parceria: é realizada uma pré-seleção dos clientes do grupo atacadista, analisando a estrutura financeira, a estrutura física e o perfil empreendedor do dono de cada estabelecimento. As condições iniciais para participação na rede são um faturamento de 70 mil reais por *checkout* e uma área de no mínimo 150 m², exigindo ainda um investimento para reforma e padronização da loja, a fim de um melhor posicionamento no mercado, sendo cobrada de cada associado uma taxa administrativa mensal no valor de R\$ 750,00. Atendendo as exigências impostas pela referida rede, os contratos podem ser assinados, com o objetivo de formalizar efetivamente a associação.

Em detrimento as exigências impostas, os associados passam a contar na rede com desenvolvidas ferramentas para melhorar a gestão dos equipamentos varejistas, dentre as quais: campanhas de publicidade customizadas para cada região e cada unidade da rede, projeto completo de layout, treinamento e capacitação de pessoal, acesso às novas tecnologias, entre outras vantagens asseguradas.

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

4.2.4 PODER DE DECISÃO

Quanto ao indicador poder de decisão, a rede em análise é do tipo orbital, na medida em que foi constatada a presença de um centro de poder, definido a priori, o qual é representado pelo grande grupo atacadista, o Grupo Martins, que é detentor da marca Rede Smart, assumindo papéis mais ativos e de maior responsabilidade para viabilização da cooperação no canal. Sendo assim, determina a maneira como os relacionamentos são desenvolvidos e gerenciados na rede, conforme mostra a figura abaixo.

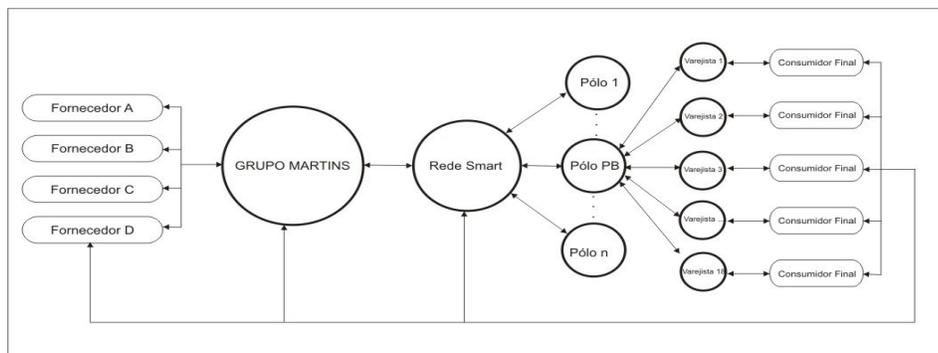


Figura 2 - Dinâmica da Rede Smart (Oliveira, 2007)

A formação de aliança com a rede em análise significa principalmente para o pequeno e médio varejista, dispor de poder de barganha para negociar com os grandes fornecedores, visto que as compras dos associados são efetuadas pela central do Grupo Martins, um dos maiores grupos atacadistas do Brasil.

Diante das considerações, o referido grupo coordena, de um modo geral, o ritmo e as tendências na rede, o que é entendido como um meio de contribuição para minimizar os conflitos entre as partes, assegurando formas de convivência e balanços de poderes aceitáveis e equilibrados, assim como proporciona bases consistentes para a devida classificação da Rede Smart nesta tipologia.

4.3 INSERÇÃO COMPETITIVA

De acordo com as características anteriormente apresentadas, pode-se classificar a Rede Smart como sendo uma rede do tipo horizontal e vertical, de base contratual formal, territorialmente dispersa e orbital.

Entretanto, verifica-se que o alinhamento de redes cujas características são do tipo horizontal e vertical, de base não contratual, aglomerada e o poder como sendo não orbital, tende a ocasionar uma maior vantagem competitiva para as empresas. Isso pode ser evidenciado na medida em que, a partir de inferências realizadas acerca de um tipo de rede ideal, a mesma se baseia em três princípios básicos, quais sejam: apresentar um maior número possível de atores sociais, os relacionamentos ocorram de forma espontânea, e seja encontrado um ambiente propício ao maior nível de confiança. Dessa forma, constatou-se que a Rede Smart não atende respectivamente a tal linearidade considerada ideal.

Diante de tais constatações, ao relacionar a classificação apresentada pela rede em análise com o modelo de estratégias adotado por Miles e Snow (1978) - prospectora, analítica, defensiva e reativa - pode-se inferir que a não linearidade da rede, bem como as características gerais acerca do seu modo de atuação contribui para que não sejam encontrados subsídios suficientes que permitam enquadrá-la efetivamente em algum tipo de estratégia dos referidos autores.

Neste contexto, a estratégia mais indicada para a Rede Smart é a estratégia de Interstício, considerando que umas das oportunidades para obtenção de maior competitividade ocorre a partir da capacidade empreendedora dos gestores na agilidade de tomada de decisão associada à identificação de oportunidades. A estratégia de interstício deve ser aplicada neste contexto, associada à identificação e efetiva participação em nichos de mercado nos quais as

maiores empresas não tem maior interesse, ou seja, as estratégias das pequenas empresas não são conflitantes com as políticas e ações estratégicas das grandes.

No caso específico da rede pesquisa, o tipo de estratégia utilizado e que deve continuar é a de interstício, considerando a demanda e oportunidade de negócios que representa o pequeno varejo nas regiões periféricas das grandes cidades e nas cidades pequenas mais afastadas dos grandes centros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi realizar uma análise da Rede Smart de Supermercados no Estado da Paraíba, classificando-a de acordo com a tipologia proposta por Hoffmann *et. al.* (2004), assim como inferir qual a estratégia de inserção competitiva adotada pela referida rede alicerçada no modelo de Miles e Snow (1978). Com base nas informações obtidas nas entrevistas e na análise dos documentos, algumas considerações podem ser feitas sobre essa rede.

No que concerne à análise da tipologia de redes proposta pelos autores Hoffmann *et. al.* (2004), pôde-se verificar que a Rede Smart de supermercados apresenta-se como sendo horizontal e vertical, de base contratual formal, territorialmente dispersa e orbital, ocasionando em um não enquadramento do que seria considerada uma rede com característica ideal.

No intuito de verificar possível compatibilidade entre a tipologia de redes adotada pela mesma e sua inserção competitiva, foi realizada uma análise referente ao tipo de estratégia com base no modelo de Miles e Snow (1978), observando-se a inexistência de uma linearidade na rede, ressaltando-se o fato de que não existem subsídios suficientes que permitam enquadrá-la efetivamente nas estratégias dos autores, quais sejam: prospectora, analítica, defensiva e reativa. Neste sentido, a estratégia mais indicada para a Rede Smart foi à de Interstício, na medida em que a mesma é indicada para empresas que atuam em um mercado restrito, de baixo interesse por parte dos grandes concorrentes, não sendo conflitantes com as políticas e ações estratégicas das empresas maiores.

Neste sentido, pode-se concluir que o trabalho tem como principais contribuições ressaltar a importância das redes interorganizacionais, como um novo formato organizacional, destinadas principalmente a suprir as necessidades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, conforme fundamentada na revisão bibliográfica. Assim como, propor a Rede Smart, uma superação quanto às três características evidenciadas (Formalização de base contratual formal; Localização territorialmente dispersa; e Poder de Decisão como sendo orbital), as quais contribuem para que a rede não apresente um adequado e coerente alinhamento do que seja considerada uma rede ideal, no objetivo de que a mesma adquira bases consistentes para um melhor posicionamento estratégico e como consequência uma maior vantagem competitiva no seu setor de atuação.

Por fim, deve-se salientar que as proposições apresentadas neste estudo não são definitivas e as possibilidades de classificação da rede e definição da estratégia adotada para sua inserção competitiva não se esgotam neste estudo, permanecendo assim, a possibilidade de estudos complementares, já que este tema ainda é um campo aberto para realização de outras pesquisas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

FERREIRA JUNIOR, I. 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.

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

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, 1988.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. & LEMOS, C. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. *São Paulo Perspec.* v.16, n. 3, July/Sept, 2002.

LEITE, M. S. A. Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos. 420 p. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LORGA, S. C. S. Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias. São Paulo: Verbo, 2003.

MARTELETO, R. M. Análise das redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001.

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

_____. Organizations: new concepts for new forms. *Califórnia Management Review*, v. 28, n.3, p.62-73, spring, 1986.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu. *Anais....*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

PENROSE, E. *The theory of growth of the firm*. New York. Oxford University Press, 1995.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles – Snow Typology, 1979.