

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**UM ESTUDO DAS REDES FLEXÍVEIS DE SUPERMERCADOS EM RELAÇÃO AO
FOCO DO NEGÓCIO, FORMATO DE EXPLORAÇÃO ECONÔMICA E
PROCESSOS OPERACIONAIS: PERSPECTIVAS DA GOVERNANÇA E DOS
INTEGRANTES**

CLARALUCIA PRATES MACHADO

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Costa

Caxias do Sul, dezembro de 2013.

**UM ESTUDO DAS REDES FLEXÍVEIS DE SUPERMERCADOS EM RELAÇÃO AO
FOCO DO NEGÓCIO, FORMATO DE EXPLORAÇÃO ECONÔMICA E
PROCESSOS OPERACIONAIS: PERSPECTIVAS DA GOVERNANÇA E DOS
INTEGRANTES**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Costa

Caxias do Sul, dezembro de 2013.

CLARALUCIA PRATES MACHADO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

M149e Machado, Claralucia Prates, 1967-
Um estudo das redes flexíveis de supermercado em relação ao foco do
negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais :
perspectivas da governança e dos integrantes / Claralucia Prates Machado
- 2013.
86 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2013.
Apresenta bibliografia.
“Orientação: Prof. Dr. Carlos Alberto Costa.”

1. Comércio – aspectos econômicos. 2.Comércio varejista. 3.
Supermercados. I.Título.

CDU 2.ed.: 339.18

Índice para o catálogo sistemático:

1. Comércio – aspectos econômicos	339.18
2. Comércio varejista	339.37
3. Supermercados	339.372.5

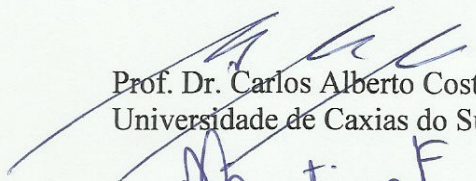
**“Um Estudo das Redes Flexíveis de Supermercados em Relação ao Foco do Negócio,
Formato de Exploração Econômica e Processos Operacionais: Perspectivas da
Governança e dos Integrantes”**

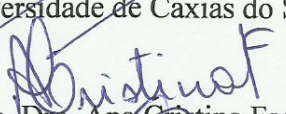
Claralucia Prates Machado

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

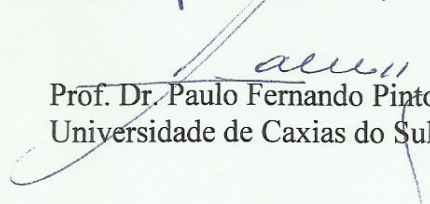
Caxias do Sul, 05 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Carlos Alberto Costa
Universidade de Caxias do Sul


Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul


Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

A formação de redes flexíveis tem sido alternativa, principalmente para as pequenas e médias empresas, como forma de obter vantagens competitivas. Contudo, além do objetivo principal dessas redes, aspectos culturais e organizacionais trazidos pelos integrantes das mesmas devem ser ponderados. Esta dissertação apresenta um estudo dos aspectos considerados relevantes para o relacionamento entre a governança e seus integrantes, dentro de uma rede flexível de supermercados. Três dimensões foram estudadas: foco de negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais, avaliadas sobre a perspectiva de quatro construtos, motivação, gestão, comunicação e decisão. A pesquisa foi realizada dentro da abordagem múltipla de casos, levando em conta três tipos de formatos de exploração econômica: o associativismo, a franquia e o licenciamento de marca. O levantamento das informações foi realizado por meio de entrevistas semi estruturadas, sendo para cada rede, entrevistados a governança e seis integrantes. Observou-se que os elementos motivacionais para a formação das redes são semelhantes, mas que a gestão estratégica em sua maioria atende fatores e situações divergentes relativamente ao foco do negócio e os processos operacionais. Para o formato associativista, foi possível identificar a baixa preocupação em relação à integração, treinamentos e processos operacionais, aliada a forte independência dos integrantes, funcionando com características de centrais de compras. Para os formatos de franquia e licenciamento de marca o valor principal reside na padronização de procedimentos e na relevância para treinamentos dos novos integrantes. Os três formatos de redes trazem em comum a preocupação com os procedimentos orientativos em relação aos fornecedores nas negociações de compra e nas promoções em ponto de venda. Evidenciou-se a ampliação do foco do negócio das redes flexíveis de supermercado e a conseqüente transição de centrais de compras para formatos mais abrangentes do negócio.

Palavras-chave: Redes flexíveis de supermercados; Relacionamento, Modelo de Exploração Econômica; Varejo.

ABSTRACT

Flexible networks formation has been an alternative, mainly for small and medium enterprises, as a way to gain competitive advantages. However, beyond the primary objective of these networks, organizational and cultural aspects brought by the participant members should be considered. This work presents a study of the aspects relevant to the relationship between governance and its members, within a flexible network of supermarkets. Three dimensions were studied: business focus, form of economic exploitation and operational processes, evaluated on the prospect of four constructs, motivation, management, communication and decision. The research was conducted into the multiple case approach, taking into account three types of formats economic exploitation: associativism, franchising and brand licensing. The lifting information was conducted through semi-structured interviews, and for each network, governance and interviewed six members. It was observed that the motivational elements for the formation of networks are similar, but that strategic management in their majority caters factors and situations diverging to the focus of the business and operational processes. For the format associativist, it was possible identify the low concern regarding integration, trainings and operational processes, coupled with the strong independence of members, functioning with characteristics of central purchasing. For formats franchise and brand licensing the primary value resides in the standardization of procedures and relevance to trainings of new members. The three formats networks bring in common the concern with the procedures orientative towards suppliers in the purchases and promotions at point of sale. The analysis reveals the expansion of the business focus of flexible networks supermarket and the consequent transition from central purchasing formats for broader business.

Keywords: Flexible networks of supermarkets; Relationship, Exploration Economic Model; Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ranking ABRAS 2012, Top 2012.	19
Figura 2: Análise setorial 2001.	20
Figura 3: Diferenças e semelhanças entre formatos de exploração econômica.	35
Figura 4: Influências do mercado e dos recursos internos nas redes flexíveis de supermercados.	39
Figura 5: Escopo da pesquisa.	42
Figura 6: Contexto geral de pesquisa.	44
Figura 7: Dimensões e construtos.	46
Figura 8: Protocolo norteador da pesquisa.	50
Figura 9: Roteiro dimensões/construtos - governança.	51
Figura 10: Roteiro dimensões/construtos – integrantes.	52
Figura 11: Roteiro de observação direta.	53
Figura 12: Cenário geral de caracterização das redes.	54
Figura 13: Cenário geral de caracterização das lojas.	59
Figura 14: Caracterização entrevistas/visitas.	60
Figura 15: Cenário da análise conjunta das redes A, B, C e D.	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	JUSTIFICATIVA	11
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3	OBJETIVOS	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	PANORAMA GERAL DO VAREJO	15
2.2	O VAREJO SUPERMERCADISTA NO BRASIL E EXTERIOR.....	15
2.3	ARRANJOS ORGANIZACIONAIS.....	22
2.3.1	Redes Flexíveis.....	23
2.3.2	Estratégia em redes flexíveis	26
2.3.3	A governança nas redes flexíveis	28
2.3.4	A complexidade nas redes flexíveis	30
2.4	OS SUPERMERCADOS EM FORMATO DE REDES FLEXÍVEIS	32
2.4.1	As estratégias e operações em redes flexíveis de supermercados	35
2.4.2	Estudo preliminar sobre as redes flexíveis de supermercados	37
2.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO	38
3	MÉTODO DE PESQUISA	42
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	42
3.2	DIMENSÕES DE ANÁLISE	43
3.3	DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	46
3.3.1	Governanças das Redes Flexíveis de Supermercados	46
3.3.2	Integrantes das redes flexíveis de supermercado.....	48
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	48
3.5	PROTOCOLO E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	49
3.5.1	Roteiros de entrevistas.....	50
4	CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	54
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS REDES ESTUDADAS.....	54
4.1.1	Rede A - Licenciadora de Marca.....	54
4.1.2	Rede B – Franquia	56
4.1.3	Rede C – Rede Associativista (a)	57
4.1.4	Rede D – Rede Associativista (b).....	58

4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS LOJAS INTEGRANTES	58
4.2.1	Caracterização das entrevistas e da coleta de evidências junto as lojas integrantes da redes	60
5	ANÁLISE DOS CASOS SOB O ENFOQUE DAS DIMENSÕES E DOS CONSTRUTOS.....	61
5.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	61
5.2	ANÁLISE DAS DIMENSÕES	61
5.2.1	Dimensão foco do negócio	61
5.2.2	Dimensão Formato Exploração Econômica	64
5.2.3	Dimensão Processos Operacionais	66
5.3	ANÁLISE INDIVIDUAL DAS REDES.....	69
5.3.1	Considerações sobre a Rede A - licenciadora de marca	69
5.3.2	Considerações sobre a rede flexível franquia – rede B	71
5.3.3	Considerações sobre a rede C - rede flexível associativista	72
5.3.4	Considerações sobre a rede D - rede flexível associativista	72
5.4	ANÁLISE CONJUNTA DAS REDES A, B, C, D	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
7	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

As mudanças conjunturais levadas a efeito por fatores como a evolução tecnológica, o comportamento e a demanda dos consumidores e a globalização tornam ainda mais competitivos os mercados, intensificando a necessidade das empresas em auferir vantagens competitivas. Os tempos atuais desafiam as empresas a desenvolver novas competências, valer-se de novas ferramentas e inovar nos modelos de gestão. A competitividade de uma empresa está na sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Zaccarelli (1995) ressalta que uma empresa deve buscar novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou o redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores. As organizações passaram a competir não só em nível local, mas também em nível global e as estratégias a serem traçadas necessitam assegurar um desempenho superior (PORTER, 1999).

A globalização fez com que os sistemas empresariais e as instituições de diferentes sociedades se relacionassem uma com as outras gerando um aumento da concorrência nos mercados, implicando em maior competitividade dependente do funcionamento da rede de instituições que estruturam o entorno no qual estas empresas estão inseridas. Assim, segundo Barquero (2005), terão melhores condições de competir regiões que contarem com um conjunto de instituições que produzam relações de cooperação entre os atores que contribuem para o cenário de aprendizagem e inovação.

Há um século, o economista inglês Alfred Marshall explicava as características do que ele chamava de “indústria localizada” ou “distrito industrial”, referindo que estes locais seriam transmissores de conhecimentos e que esta aglomeração poderia auxiliar as empresas a obter vantagens competitivas. Mais tarde, na Emilia Romagna – Terceira Itália¹, na década de 1970, surgiu um novo modelo de sistema produtivo vindo a corroborar com o entendimento de Marshall sobre o tema (PELLEGRINI, 2000).

¹ Terceira Itália - termo cunhado por Arnaldo Bagnasco - 1999, para identificar a região com desenvolvimento socioeconômico que se posicionou de forma inovadora entre o Norte italiano desenvolvido (Primeira Itália) e o Sul da Itália, atrasado (Segunda Itália), (PELLEGRINI, 2000).

Porter (1989) fala a primeira vez em *clusters* em seus trabalhos sobre competitividade afirmando que estes são uma concentração de empresas e instituições que geram capacidade de inovação e conhecimento favorecendo a construção de vantagens competitivas. De outro lado, surge o fenômeno da “coopetição”, termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição” (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 2011), que expressa o comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, elas cooperam para atingir os objetivos e competem na hora de dividir os ganhos. Nasce assim, um novo arranjo organizacional que se refere às formas de relações intra e interempresas (OLAVE; AMATO NETO, 2001). A organização em redes flexíveis ou redes híbridas perfaz um exemplo de relações interempresas. As empresas que atuam desta forma podem usufruir de informações privilegiadas, recursos compartilhados, possuem visão maior de mercado, criam uma rede de capacitação mais atuante e forte. O conhecimento produzido e gerado em rede provém de diversas fontes, e esse conhecimento heterogêneo deve ser utilizado para a geração de inovações (HITT, 2008).

Esses arranjos surgem primeiramente como uma forma de demonstração de força perante aos grandes *players* de mercado e como poder de barganha frente a fornecedores, mas se aprimoram com o passar dos tempos transformando-se em oportunidades de crescimento e acesso à inovação e novas tecnologias. No varejo não é diferente, muitos são os arranjos organizacionais que os retalhistas podem adotar, tais como a organização em redes flexíveis ou híbridas (PARENTE, 2000).

Neste toar, verifica-se uma nova forma de comerciar que requer planejamento sistêmico e alto nível de convergência que devem alinhar-se a estes novos modelos de negócio (SYDOW, 2004). No varejo supermercadista em especial, a proliferação destes novos arranjos organizacionais, tais como a adoção do formato de comércio por meio de redes flexíveis, vem tomando uma grande proporção tanto em nível internacional como no contexto nacional.

Em meio à complexidade do contexto competitivo atual a formação de redes flexíveis surge como uma oportunidade de crescimento e fortalecimento. De acordo com o histórico da evolução do varejo no Brasil, o setor mostra-se por vezes ainda incipiente no que tange a adaptação dos integrantes das redes às novas estratégias de gestão e operação fazendo aflorar mazelas da organização e do sistema de governança das redes flexíveis (ABRAS, 2012).

Nestes termos o presente estudo se propôs a analisar e comparar o relacionamento entretido entre as governanças e as empresas integrantes em redes flexíveis de supermercado

evidenciando os aspectos relevantes que estão associados aos processos de adaptação e aos processos operacionais. A análise se dará sob o prisma das redes flexíveis, onde o conceito adotado para este trabalho segue os preceitos de Leon (1998), visto que as pequenas e médias empresas se unem para a formação de redes com o objetivo inicial de reduzir riscos e incertezas, organizando atividades a partir da cooperação entre organizações.

A dissertação inicia com uma revisão no manancial teórico que aborda o panorama geral do varejo supermercadista, aspectos sócios culturais e econômicos, bem como a base conceitual das redes flexíveis e suas estratégias e aplicação em supermercados, seguida pela metodologia empregada, à análise e discussão dos dados, os resultados obtidos e considerações finais.

1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto neste trabalho se justifica sob o ponto de vista econômico, tendo em vista a importância do varejo no cenário brasileiro que vem sendo cada vez mais reconhecido e destacado por movimentar grandes cifras anuais, que representaram em 2012, 25% do PIB (produto interno bruto) brasileiro (IBGE, 2012). Além de gerador do maior número de empregos formais no País, cerca de 25 milhões, o setor exibiu especialmente no último ano, um crescimento de 10,1% em agosto de 2011 em comparação com o mesmo mês de 2012 (CNC, 2012).

De outro lado, ao contrário do setor de manufatura, o setor varejista, ainda é carecedor de um maior número de estudos em relação à sistematização, planejamento e controle dos serviços. O retrato atual do setor varejista mostra um mundo em que as barreiras tecnológicas geográficas e culturais estão sendo rapidamente desfeitas impondo uma nova ordem entre varejistas, fornecedores e consumidores (DELOITTE, 2011). Neste sentido, pode-se dizer que as pesquisas sobre redes flexíveis varejistas estão em crescente importância na pauta dos estudos organizacionais brasileiros, o que pode decorrer de dois fatores: o primeiro é a sintonia da comunidade acadêmica brasileira com as teorizações contemporâneas sobre estudos organizacionais, entendendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas e relacionais que a empresa venha a estabelecer; o segundo é a expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando no Brasil, em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Tais considerações serviram de estímulo para a abordagem do tema, na medida em

que a busca constante da compreensão do fenômeno das redes flexíveis e a contribuição para a ampliação do escopo dos estudos organizacionais no contexto brasileiro se faz relevante no momento atual (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Somado a isso, Sorensen e Torfing (2009) destacam que até o momento os estudos acadêmicos não conseguiram desenvolver um *framework* que permitisse avaliar a efetividade dos sistemas de governança e de operações nas redes flexíveis. Abre-se, portanto, a possibilidade de realizar estudos comparativos entre redes que utilizam sistemas de governança e de operações distintos, analisando o impacto dessas diferenças sobre o desempenho das empresas. Verificando, por exemplo, sistemas com diferentes graus de centralização na tomada de decisões, distintos níveis de participação dos associados em decisões estratégicas e diferenças no grau de formalização sistematização e controle de operações. E em paralelo a isso, avaliar a disposição dos empresários em abrir mão de direitos decisórios e de seguir operações sistematizadas e em que condições eles estariam dispostos a isso.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008) tem havido relativamente poucos estudos teóricos e práticos que analisam a relação entre os temas delineados anteriormente preocupados com alianças e pequenos varejistas em especial os supermercadistas. Também no exterior tem-se realizado estudos a cerca de redes flexíveis varejistas, entretanto com pouca incidência no varejo supermercadista em específico (WEGNER; PADULA, 2011).

Muito embora, existam vários formatos de arranjos organizacionais horizontais, tais como redes proprietárias e cooperativas, por exemplo, (WEGNER; PADULA, 2011), o foco dessa pesquisa centra-se nas redes flexíveis de supermercados, tais como as redes associativistas, as redes licenciadoras de marca e as franquias (WEGNER; PADULA, 2011), ou seja, empresas de um mesmo setor de atividades, legalmente independentes, atuando coletivamente com o objetivo de reforçar sua posição competitiva em relação a seus concorrentes ou em relação aos elos anteriores ou posteriores da cadeia (ZENTES; SWOBODA; MORSCHETT, 2003). A preferência pelo estudo deste formato de negócio reside na tendência verificada no Brasil, que nos últimos anos vem demonstrando um crescimento na formação desse tipo de redes flexíveis (DELOITTE, 2011).

Assim, este trabalho investigou os relacionamentos entretidos entre as governanças e as lojas integrantes e as mudanças ocorridas nos supermercados que passaram a integrar redes flexíveis, os processos de adaptação, o entendimento das estratégias nos âmbitos meso e micro analítico e os aspectos relevantes associados aos sistemas operacionais, explorando

estas questões em quatro redes flexíveis de supermercado e em seis lojas de cada uma dessas redes pesquisadas.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As redes flexíveis de supermercados via de regra são formadas por integrantes heterogêneos, oriundos de diversificadas culturas, detentores de métodos próprios de administração e gestão de seus negócios, mas cujo objetivo principal é comum a todos e reside no comércio varejista.

Pesquisadores como Verschoore e Balestrin (2008), Sorensen e Torfing (2009) entre outros autores tem investigado aspectos associados à motivação para a formação das redes flexíveis e suas implicações na governança, sem, contudo discutir aspectos associados aos relacionamentos entre redes e empresas e o processo de adaptação das empresas varejistas as redes. No Brasil, Wegner e Padula (2011), Olave e Amato Neto (2001) entre outros trazem à tona as mesmas questões e também os motivos de insucesso das redes, sem focar no relacionamento entre as partes e como se desenvolvem neste interim os aspectos associados aos processos operacionais.

Assim sendo, afloram alguns questionamentos:

- a) Que aspectos são relevantes no relacionamento entre as redes flexíveis e seus integrantes?
- b) Que mudanças operacionais ocorrem nestas empresas que se integram a uma rede flexível?
- c) Que mudanças estratégicas ocorrem nestas empresas que se integram a uma rede flexível?

Tendo em vista estes questionamentos, cumpre verificar como se dá esta convergência de organizações heterogêneas na estrutura das redes flexíveis além de incitar a discussão sobre os pontos relevantes em relação às estratégias adotadas por redes flexíveis de supermercados com base na literatura existente.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é investigar quais são os aspectos relevantes nos relacionamentos entre as empresas integrantes e as governanças de redes flexíveis de supermercados, sob a ótica operacional e estratégica.

Os objetivos específicos compreendem os seguintes itens:

- a) Identificar os elementos que caracterizam as redes flexíveis de supermercados varejistas dentro do contexto nacional;
- b) Identificar os fatores motivadores que levam as empresas a integrar-se a uma rede flexível;
- c) Identificar e classificar e avaliar elementos associados à adaptação das empresas às redes flexíveis de supermercados;
- d) Avaliar os elementos identificados em um ambiente de redes flexíveis supermercado;

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo tem-se a introdução, justificativa, problematização, objetivos gerais e específicos. No segundo capítulo são abordadas as bases referenciais da literatura existente a cerca do tema. No terceiro capítulo é apresentado o método utilizado na pesquisa, seguido pelo quarto capítulo que caracteriza os casos estudados. No quinto capítulo é realizada a análise dos casos sob o enfoque das dimensões e dos construtos, seguido pelo sexto capítulo que aponta as considerações finais, elenca as limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros, sendo ao final relacionadas as referências citadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PANORAMA GERAL DO VAREJO

O retrato atual do setor varejista global mostra um mundo em que as barreiras tecnológicas, geográficas, culturais e de processos estão sendo rapidamente desfeitas em todos os mercados, acarretando uma nova ordem nas relações entre varejistas, fornecedores, consumidores e toda a cadeia de valor (DELOITTE, 2011).

Nessa nova cadeia de valor o fluxo logístico de bens e serviços atinge proporções que não eram consideradas até duas décadas atrás. Segundo a publicação “Os poderosos do varejo global” - Deloitte (2011), à medida que a força do varejo global se desconcentra, expandindo-se para mercados emergentes, as correntes se articulam e tornam coesas as estruturas de cada rede varejista que atua em escala global crescem em número e exigem mais planejamento e otimização de tempo e espaço.

No Brasil o cenário não é diferente, o varejo apresentou profundas modificações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e moderno. O setor que já conviveu com altas taxas de inflação, vem agora articulando um novo leque de estratégias competitivas, que não estão voltadas apenas para preços e custos. O varejo brasileiro vem buscando aumentar sua abrangência regional, disseminando lojas especializadas e aumentando a presença de grupos e cadeias em nível nacional. (PARENTE, 2000).

2.2 O VAREJO SUPERMERCADISTA NO BRASIL E EXTERIOR

Até o início do século XX o mundo estava marcado pelo pequeno capital comercial. O comércio era especializado, distribuído de forma dispersa de acordo com os nichos de consumo. Os estabelecimentos eram pequenos, e dispunham de um mix limitado de produtos. Eram estabelecimentos com formato de venda tradicional, com intermediário no ato da compra, sem haver contato entre o cliente e o produto a ser adquirido (COSTA, 2003).

A partir dos primeiros anos do século XX iniciou-se uma série de transformações nos sistemas industriais que passaram a produzir em grande escala com novos sistemas de produção que buscavam diversificar os bens de consumo para alcançar cada vez mais novos mercados. Especialmente nos Estados Unidos e Europa, onde o crescimento demográfico e a concentração de pessoas nas cidades; o aumento relativo na qualidade de vida ocasionado

pelas novas descobertas no âmbito da medicina, biologia e química; os novos sistemas e métodos na conservação e produção de alimentos; a crescente introdução de novos meios de divulgação dos produtos a partir da propaganda e marketing, propiciados pelo surgimento do rádio, TV e maior penetração das revistas, jornais e cinema; além da crescente difusão do uso do automóvel, vieram a ser fatores influenciadores desta mudança comportamental (COSTA, 2003).

Todos estes fatores contribuíram para o surgimento de novas formas comerciais, conforme Pintaudi (1999, p.145):

"as formas comerciais são, antes de mais nada, formas sociais; são as relações sociais que produzem as formas que, ao mesmo tempo, ensejam relações sociais. Analisar as formas comerciais, que são formas espaciais históricas, permite-nos a verificação das diferenças presentes no conjunto urbano, o entendimento das distinções que se delineiam entre espaços sociais. Em suma, coletivamente, as formas sociais dão ensejo a análise das diferenças".

Desta forma, já na década de 1920 surgem na periferia das grandes cidades norte-americanas os primeiros supermercados, introduzindo o conceito de vendas baseado no autosserviço. Segundo Barata Salgueiro (1995, p. 56):

"o livre serviço ou autosserviço é uma forma de venda caracterizada pelo livre acesso dos clientes às mercadorias, que pagam nas caixas colocadas perto da saída do estabelecimento. Requer embalagens padronizadas e obriga a uma arrumação diferente da loja, pois os artigos têm de ficar acessíveis ao cliente que caminha entre as prateleiras; deste modo, desaparece a divisão provocada pelo balcão entre o átrio, onde estão os clientes e o espaço, onde se empilha as mercadorias, permitindo maior aproveitamento do espaço, com a exposição de maior volume de artigos".

O autosserviço foi uma forma revolucionária de comerciar propiciando uma maior celeridade nas vendas e uma maior intimidade do consumidor com o produto final. Inicialmente o autosserviço estava essencialmente ligado ao comércio de mercearias, mas foi paulatinamente se estendendo para outros seguimentos e hoje abrange praticamente todos os setores varejistas (PARENTE, 2000).

Segundo Pintaudi (1999) em 1934 os Estados Unidos contavam com 94 lojas de supermercados espalhados por 24 cidades e em 1936 este número subiu para 1200 lojas presentes em 85 cidades. De acordo com Costa (2003, p.58):

“Este rápido sucesso dos supermercados no mercado norte-americano pode ser visto tanto pelos ganhos empresariais como pelos consumidores. Para o empresário, o supermercado significa concentração de capital com economia de gastos em mão-de-obra, redução de transporte para a distribuição das mercadorias e de venda de produtos congregada em um mesmo local, maior poder de compra e uma possível

redução do preço final, já que a compra/venda é feita em maior escala do que no comércio tradicional. Para o consumidor os supermercados significaram facilidades para as compras, pois oferecem em um mesmo local, variada gama de produtos entre alimentícios e não alimentícios, não sendo necessário percorrer toda a cidade para realizar o abastecimento domiciliar em diversos estabelecimentos”.

Em um primeiro momento, os supermercados permaneceram restritos aos Estados Unidos, sendo que o período imediatamente após a Segunda Guerra Mundial foi o marco de difusão pelo mundo desta forma comercial. A partir de 1950 as transformações em nível mundial intensificam-se. O capital passou a estar mais concentrado em mãos das grandes firmas e bancos, iniciando um rápido processo de globalização empresarial, com organizações passando a atuar além de suas fronteiras. Neste período foi que surgiram as primeiras redes supermercadistas fora dos Estados Unidos. Países da América Latina e da Europa passam a adotar o autosserviço como uma forma para ampliar o lucro e satisfazer cada vez mais as necessidades de consumo das pessoas (COSTA, 2003).

As necessidades de consumo das pessoas levaram à consolidação do que chamamos de “sociedade de consumo” que segundo Baudrillard (1995) é a generalização e uniformização dos produtos e pessoas através da preponderância do valor de troca sobre o valor de uso.

Conforme Touraine (1988, p.15):

"a Sociedade de Consumo nos levou a um mundo de sinais, onde o arranjo entre estes invade nossas vidas, proporcionando uma satisfação imediata de nossas necessidades. Nunca se consome um objeto em si (no seu valor de uso), os objetos (no sentido lato), manipulam-se sempre como signos que distinguem o indivíduo, quer filiando-o no próprio grupo tornando-o como referência ideal quer demarcando-o do respectivo grupo, por referência a um grupo superior".

Neste cenário, surgem novas possibilidades de criar, cada vez mais, novas formas de comércio e é assim que nasce o primeiro Hipermercado na década de 1960. Se o supermercado é uma invenção norte-americana do início do século XX, o hipermercado é uma invenção francesa da segunda metade do século. O hipermercado é criado no momento de maior concentração do capital comercial e significa estratégias locacionais ainda mais complexas, necessitando de grande quantidade de investimentos, maior oferta de mercadorias e maior número de pessoas atendidas, pois o raio de atração é superior ao dos supermercados (COSTA, 2003).

Segundo Pellegrini (2000, p. 54) "os supermercados são os pontos de venda de autosserviço com especialização prevalente de produtos alimentares, com superfície física entre 400 e 2.500 m²." Já os hipermercados, Pellegrini (2000, p. 53), define como "todos os

estabelecimentos de autosserviço com diversificação de produtos tanto de base alimentar como não alimentar em uma superfície maior de 2.500 m² podendo alcançar até 15.000 m² de área de venda".

Metton (1982, p. 473) acrescenta afirmando que os hipermercados "cumprem metodicamente a cobertura dos espaços periurbanos ainda mal servidos e se impõem como locomotivas (âncora) dos centros comerciais de novos loteamentos".

Portanto, o modelo de supermercados que encontramos hoje é oriundo de um processo gradativo, impulsionado por mudanças econômicas, tecnológicas e de hábitos de compra dos consumidores. De acordo com Kotler e Keller (2000), o varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços a consumidores finais, diferentemente da atividade de atacado, que vende produtos para instituições empresariais em maior quantidade, para revenda ao consumidor final (PARENTE, 2000).

No Brasil desde o surgimento dos primeiros supermercados em meados da década de 1950 o setor foi marcado pelo dinamismo que lhe é característico, entretanto somente na década de 1990 a competitividade passou a ser mais representativa. Em 1994 com o início da estabilização da economia vieram à tona várias questões de cunho operacional até então encobertos pelos ganhos financeiros obtidos através do mecanismo inflacionário no qual a economia estava inserida. A partir de 1999 com a abertura dos mercados e a entrada de grandes grupos estrangeiros o cenário começou a mudar aumentando a concentração no setor a acirrando ainda mais a concorrência (PARENTE, 2000). Hoje, grande parte do faturamento do setor é auferida pelas cinco maiores redes proprietárias: Companhia Brasileira de Distribuição (do Grupo Pão de Açúcar), Carrefour, Wal-Mart, Cencosud e Companhia Zaffari (ABRAS, 2012). Segundo Porter (1989) a concentração é benéfica sob o ponto de vista do varejo, vez que tem o condão de aumentar o poder de barganha em relação à indústria.

As vinte maiores redes e empresas do setor supermercadista representam aproximadamente oitenta por cento do faturamento líquido das empresas do mercado, além de uma grande concentração de lojas na mesma região (ABRAS/NIELSEN, 2012). Entretanto, existe uma forte concorrência de pequenos varejistas de alimentos e redes flexíveis regionais e nacionais (DELOITTE, 2011).

Nos países Europeus, também cerca de aproximadamente oitenta por cento do mercado se encontra dividido entre as cinco maiores companhias. Na Grã Bretanha, por

exemplo, a concentração está nas quatro maiores redes: Tesco, Asda, Sainsbury's e Morrisons, que detêm setenta e seis por cento do mercado local (FGV Cev, 2013).

Figura 1: Ranking ABRAS 2012, Top 2012.

Classificação 2011	Razão Social	Sede	Faturamento bruto em 2011 (R\$)	Número de lojas
1	Companhia brasileira de distribuição	SP	52.680.572.081	1571
2	Carrefour com. ind. ltda	SP	28.766.457.922	ND
3	Wal-mart Brasil Ltda	SP	23.468.413.042	521
4	Cencosud Brasil Comercial Ltda	SE	6.236.893.579	152
5	Companhia Zaffari Comércio Indústria	RS	2.910.000.000	29
TOTAL 5 MAIORES			114.062.336.624	2273
6	Prezunic Comercial Ltda	RJ	2.653.524.868	31
7	Irmãos Muffato & Cia Ltda	PR	2.308.726.048	35
8	A Angeloni Cia Ltda	SC	2.165.248.246	23
9	Condor Super Center Ltda	PR	2.136.499.686	33
10	DMA Distribuidora S/A	MG	2.009.326.125	94
TOTAL 10 MAIORES			125.335.661.597	2.489
11	Supermercado BH Com Alim Ltda	MG	1.904.909.468	112
12	Sonda Supermercados Exp e Imp S/A	SP	1.836.740.311	24
13	SDB Comercio de Alimentos Ltda	SP	1.736.193.000	45
14	Coop – Cooperativa de Consumo	SP	1.661.639.147	29
15	Y.Yamada S/A – Comercio e Indústria	PA	1.581.327.256	34
16	Líder Comercio e Indústria Ltda	PA	1.401.408.965	14
17	Savegnago Supermercados Ltda	SP	1.140.582.523	26
18	Carvalho e Fernandes Ltda	PI	1.130.132.903	49
19	Supermercado Zona Sul S/A	RJ	1.033.853.758	33
20	Multiformato Distribuidora S/A	MG	1.027.396.136	22
TOTAL 20 MAIORES			139.789.845.064	2.877

Fonte: ABRAS/NIELSEN, 2012.

De acordo com a pesquisa *Global Powers of Retailing* 2011, realizada pela Deloitte, levando em consideração o ano fiscal de 2010, as maiores companhias supermercadistas mundiais são Wal Mart Inc (EUA), Carrefour AS (França), Metro AG (Alemanha), Tesco Plc (Reino Unido) e Schwarz Unternehmens Treuhand KG (Alemanha).

Figura 2: Análise setorial 2001.

Posição	Empresa	País de Origem	Países em Operação	Faturamento (bilhões/dólares)	Lojas
1	Wal-Mart	EUA	15	419	8700
2	Carrefour	França	36	145	15561
3	Tesco	Reino Unido	13	110,78	5380
4	Metro	Alemanha	33	98,5	2121
5	Schwarz	Alemanha	25	77,22	nd

Fonte: FGVCEv, 2013.

Diversamente dos supermercados americanos, os europeus necessitam expandir-se para outros países caso queiram aumentar o faturamento, visto as diferenças demográficas entre Estados Unidos e Europa (FGVCEv, 2013), razão pela qual verifica-se maior atuação em países estrangeiros emergentes destas companhias.

Em consequência dessas necessidades demográficas, do fortalecimento dos grandes supermercadistas, da pressão da indústria e movimentos cooperativos de outros setores os supermercadistas europeus de menor porte foram estimulados a formarem arranjos interorganizacionais (redes flexíveis) no continente europeu (OLESCH; EWIG, 2003). Dentre os casos de sucesso que podem ser enumerados no continente europeu estão: Edeka (Alemanha), Rewe (Alemanha), Mercadona (Espanha) e Intermarchè (França).

De outro lado, na contra mão dos hipermercados, grandes “*players*” do mercado, como Carrefour, e Wal Mart, percebendo as alterações nos hábitos dos consumidores, que passaram a preferir experiências de compra com mais celeridade e proximidade, resolveram formar novas redes com novos formatos visando o chamado “mercado de vizinhança” ou “mercado

de bairro”, estabelecendo pontos-de-venda (PDVs) concorrentes aos pequenos e médios comerciantes. Assim, para os pequenos e médios empresários o caminho natural foi à formação ou o engajamento em redes flexíveis como forma de enfrentamento ao poderio dos grandes (FGVCev, 2013). Assim, nasciam as primeiras redes flexíveis de supermercados no Brasil.

Para o pequeno e médio varejista integrar-se a esse tipo de arranjo organizacional representa a possibilidade de acesso à informação e a novas tecnologias além do ganho em escala que acaba por proporcionar melhores margens. O apelo deste tipo de negócio está pautado na resultante da força das parcerias e na preservação das identidades individuais do comerciante envolvido neste sistema e nas estratégias adotadas (PARENTE, 2000).

A necessidade de estratégia surge quando as empresas percebem que o ambiente externo está cada vez mais diversificado, mutável e descontínuo, com isso ter somente objetivos definidos já não é suficiente para as organizações que precisam estar preparadas para as ameaças e oportunidades. (ANSOFF, 1990). Para Ansoff estratégia significa “vários conjuntos de regras de decisão que servem para orientar o comportamento de uma organização”. (ANSOFF, 1990 pg. 95). Pode ser compreendida também como o plano geral de gestão para uma empresa diversificada; um "guarda-chuva”. Consiste nas ações efetuadas para estabelecer posições de mercado em diferentes indústrias e abordagens utilizadas para gerenciar o grupo de negócios. (THOMPSON; STRICKLAND, 2001). De acordo com Rumelt (2011) uma boa estratégia tem coerência, ações coordenadas, políticas e recursos com o objetivo de realizar fins importantes.

No caso da adesão às redes flexíveis, além da estratégia há o processo de mudança comportamental e de operação que estão associadas à forma de perceber as coisas, o modo de pensar, os valores individuais e coletivos. (SCHEIN, 2001).

Para Schein (2001) uma cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais coletivos dos membros da organização. Desse modo, uma mudança organizacional só será bem-sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais. Essas são influenciadas, ainda de acordo com Schein, pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes permanecendo por anos, mesmo após eles terem deixado a organização.

2.3 ARRANJOS ORGANIZACIONAIS

O acirramento da competitividade tem conduzido à otimização do relacionamento inter-empresas, a expansão da padronização dos processos, o estabelecimento de “parcerias” comerciais, o avanço da “desfronteirização” das organizações e a expansão do uso da tecnologia da informação (ZACARELLI, 1995).

Segundo Porter (1991) a empresa tem pouca influencia em sua atratividade, porém, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma organização mais ou menos atrativa. Assim, a competitividade de uma empresa reside na sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura (COUTINHO; FERRAZ 1994).

A competitividade empresarial é dependente de fatores internos e externos as empresas. Porém, quando se analisa a competitividade de aglomerados empresariais ou qualquer outra forma de arranjo organizacional, percebe-se que o contexto dos fatores externos que sobressai é mais amplo, envolvendo mercados intermediários, diferenças econômicas e regionais, diferenças culturais e relacionadas aos recursos humanos, entre outros aspectos, ou seja, a competitividade é sistêmica (MAYER-STAMER, 1994).

Nas últimas décadas as empresas vêm apresentando instintos de sobrevivência e de aversão ao risco, às incertezas e oscilações do mercado acabaram por corroborar com a capacidade reativa de um crescente número de organizações que iniciaram a articulação de estratégias mais modernas e ousadas para o enfrentamento desses desafios (ESSER, 1994).

O ambiente organizacional a partir do crescimento da internacionalização da economia sofreu uma intensificação da necessidade da reorganização dos fatores produtivos e dos modos de gestão empresarial devido à indispensabilidade de ajustar-se aos padrões internacionais de qualidade e produtividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Essa necessidade citada por Olave e Amato Neto (2001) no artigo: *Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas* - traduz-se na necessidade das empresas em atuarem de forma conjunta e associada. Neste sentido aflora a possibilidade do desenvolvimento empresarial com modelos de operação e estratégia baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes,

conceito este, forjado inicialmente no campo da Sociologia (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Inúmeras são as novas faces desses arranjos organizacionais, variando do que pode ser classificado como *filière*², *clusters*³ e *supplay chain*⁴, até ao que entendemos por redes de empresas, com variadas categorias como: redes sociais, redes burocráticas, redes proprietárias e redes de cooperação interfirmas - redes flexíveis ou híbridas (GRANDORI; SODA, 1995). No caso em tela serão focadas as redes flexíveis, que muito embora também sejam conhecidas pela literatura existente como redes híbridas, redes colaborativas, redes cooperativas ou redes horizontais, neste trabalho serão referidas como redes flexíveis.

2.3.1 Redes Flexíveis

A noção de rede é antiga. Etimologicamente, a palavra vem do latim *rete*, onde significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares formando uma espécie de tecido. As principais finalidades das redes eram a caça ou coleta de animais e o apoio, o suporte ou a sustentação de coisas ou pessoas. No século XIX, o termo rede adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Castells (1999) e Fombrun (1997) definem rede como um conjunto de “nós” interconectados, sendo que a amplitude do conceito permite ao termo “rede” que seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Compreende-se ainda por rede, segundo Olave e Amato Neto (2001), um modo de associação por afinidade de natureza informal e que permite a cada uma das empresas participantes serem responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Evidencia-se que é uma escolha de estrutura que se adapta bem às pequenas e médias empresas.

A formação de um grande número de redes, baseadas em relações de cooperação, questiona os fatores que podem contribuir para o sucesso de tais empreendimentos. Dentre eles, a fim de compreender o desenvolvimento de redes de empresas, o capital social e a

² A *Filière* representam as lógicas dos agentes, dos produtos e dos mercados e como se articulam entre si para estruturar um sistema.

³ *Clusters* são concentrações geográficas de empresas de determinado setor e instituições de apoio, como fornecedores especializados, prestadores de serviço, clientes, instituições de ensino, governo.

⁴ *Supplay chain* ou cadeia de suprimentos é a integração de processos de negócios chaves a partir do usuário final através dos fornecedores que fornecem produtos, serviços e informações que agregam valor para os consumidores e outros *stakeholders*.

existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes são de grande importância, bem como as relações de poder existentes entre os membros e a sua governança (WEGNER *et al*, 2011).

As motivações para a formação de redes são diversas, tais como: a complexidade de produtos; troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e até mesmo uma defesa contra as incertezas. Destaca-se ainda que as redes possam ser formatadas em função da complexidade de produtos e serviços e seu desenho, sua produção e sua distribuição. Dessa forma, é raro o produto que não contenha componentes oriundos de distintas tecnologias e o serviço que não reúna diferentes capacidades especializadas (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989).

Neste sentido, destacam Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) que as redes de empresas apresentam certas características que lhes são particulares em relação às empresas: relatividade nos papéis dos atores organizacionais; interação; interdependência; especialização; complementaridade; e a própria competitividade, na qual a influência das relações de poder e da governança nas redes torna-se de fundamental entendimento para o desenvolvimento sustentável e crescimento.

Além disso, Balestrin e Vargas (2004) salientam que em uma perspectiva estratégica, pode-se considerar a configuração em rede como meio para alcançar um fim. Desse modo, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada.

As redes de cooperação interfirmas constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que resultam em formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe grande heterogeneidade de formas, que as identificam como redes flexíveis, conforme termo cunhado por Casarotto (1998) ao classificar as redes em dois grandes grupos: Redes *top-down* e redes flexíveis.

As redes chamadas *top-down* caracterizam-se por uma situação na qual a pequena e média empresa torna-se fornecedora ou até mesmo subfornecedora de uma empresa-mãe, como no caso das indústrias automobilísticas ou na estrutura dos *Chaebols* sul-coreanos (NADVI, 1995).

Já as redes flexíveis, que nos interessa no caso em tela, são grupos formados por pequenas e médias empresas que se unem com objetivos amplos ou restritos, permitindo ao

mesmo tempo escala e flexibilidade, valorização de marcas, comercialização ou aquisição conjunta de produtos (CASAROTTO, 1998).

Segundo Peretti *et al* (2010), o entendimento teórico a cerca da cooperação entre pequenas e médias empresas deve aflorar como urgente tendo em vista o dinamismo do mercado onde estas empresas estão inseridas aproveitando sua flexibilidade e adaptabilidade. Tais empresas tem a vantagem da flexibilidade, adaptação e rapidez, que são requisitos cada vez mais aspirados pelo mercado.

De acordo com Verschoore e Balestrin (2008) o propósito central das redes flexíveis é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas. Trata-se, dessa forma, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Verifica-se que o volume de negócios seja um dos atrativos mais fortes para a formação de redes flexíveis em busca de vantagem competitiva. Sendo assim, Groâ (2003) acrescenta com relação às duas estratégias básicas que objetivam o crescimento de uma rede a partir de seus negócios presentes: a penetração de mercado e o aumento de eficiência. O autor menciona ainda a internacionalização, a diversificação, a verticalização e a horizontalização como sendo estratégias complementares que levam a formação das redes flexíveis.

As redes flexíveis também se orientam em relação à redução dos chamados custos de transação, que se formam pelos custos da organização e os custos de interação que são oriundos dos custos de processos interativos ou custos de atritos, ou seja, informação, coordenação e controle, o que implica na influência do meio externo nas organizações (MARTINELLI, 1985). Assim, ainda segundo Martinelli (1985), pode-se dizer que uma organização é eficiente quando seus custos totais de transação comparados com arranjos institucionais alternativos são mínimos.

Para Ouchi (1982), as formas de integração “culturais-organizacionais” exibem vantagens comparativas de eficiência, tanto em relação à organização formal como em relação à coordenação de mercado. Ouchi (1982) denominou essa integração como “Modelo de *Clan*”. Depreendendo-se que a estrutura de custos de transação em “Modelos de *Clan*” distingue-se consideravelmente de uma estrutura de custos de transação de uma organização formal.

A então chamada integração social normativa no sentido de “*Clan*” traduz-se pelo mecanismo vigente nas redes flexíveis que cooperam e coojetem entre si e acabam por exibir vantagens de eficiência em relação às organizações convencionais, principalmente no que tange à congruência de objetivos, entretanto tais formas de arranjos organizacionais denotam uma série de complexidades (MARTINELLI, 1985).

Cabe ressaltar que o processo de crescimento de uma rede de empresas implica, necessariamente, na adequação de sua estrutura organizacional, de seus mecanismos de governança e de suas práticas de gestão, além do estudo das relações de poder entre os membros, a fim de comportar um número maior de participantes, bem como um maior volume de negócios e de, paralelamente, evitar a perda do caráter cooperativo da rede (WEGNER; PADULA, 2011).

2.3.2 Estratégia em redes flexíveis

Uma estratégia de cooperação ocorre quando várias empresas formam parcerias para atingir objetivos compartilhados entre elas. Esse tipo de estratégia está sendo cada vez mais utilizada, pois além de unirem forças para alcançar melhores preços e mercados, as alianças com empresas do mesmo ou de outros setores podem abrir o campo de visão e fazer com que novos horizontes, em forma de produtos e mercado, sejam cobiçados pelas empresas e até mesmo pela rede ou aliança criada (HITT, 2008).

As empresas que atuam em redes podem usufruir de informações privilegiadas, recursos compartilhados, possuem visão maior de mercado, criam uma rede de capacitação mais atuante e forte. O conhecimento produzido e gerado em rede provém de diversas fontes, e esse conhecimento heterogêneo deve ser utilizado para a geração de inovações (HITT, 2008). Também, essas empresas, possuem características inerentes para cooperarem entre si e há pré-disposição para auxiliarem umas as outras. Onde cooperar pode ser uma importante estratégia para enfrentar as adversidades relativas à competitividade e assim, proporcionar sustentabilidade às empresas de pequeno porte (BARCELLOS, *et al.* 2012).

De outro lado, surge o fenômeno da “coopetição”, termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição” (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 2011), que expressa o comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, elas cooperam para atingir os objetivos e competem na hora de dividir os ganhos.

A “coopetição” é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência entre empresas por um sistema de valor competitivo, assim, desta forma a cooperação e a competição co-evoluem (DAGNINO; PADULA, 2007). Neste contexto, estabelece-se um jogo de negócios entre empresas, clientes, fornecedores e *stakeholders* em que seus comportamentos e posições como jogadores influenciam nos resultados obtidos. Assim é formada uma rede de valores que representa todas as interdependências existentes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 2011).

De acordo com Hitt (2008), existem tipos de redes de aliança que são importantes para a elaboração da estratégia em rede. Uma delas é chamada de rede de alianças estáveis, que são constituídas por setores maduros e previsíveis, dessa forma as empresas tentam expandir em outros cenários enquanto lucram normalmente em seu principal setor de atuação.

Redes colaborativas não são relevantes apenas na organização de um grupo de pequenas e médias empresas, as novas formas de rede de negócios também são muito importantes para grandes empresas. Muitas empresas multinacionais se alicerçam em redes de pequenas e médias empresas, e uma parte importante do grau de competitividade internacional depende da força e da eficácia destas redes de cooperação que existem em torno da empresa mãe (BARCELLOS *et al*, 2008).

A chamada, redes de alianças dinâmicas são usadas em setores em que a inovação acontece em curto espaço de tempo, ou seja, são setores caracterizados por um ciclo de vida curto de produtos. Para este tipo de rede as parcerias estratégicas podem significar o sucesso ou fracasso em curtos espaços de tempo, pois em setores como a tecnologia da informação, que possuem um ciclo de inovações muito rápido as empresas utilizam seus melhores funcionários em cada função, oferecendo assim, competitividade e flexibilidade aos seus clientes na resolução de seus problemas (HITT, 2008).

Assim, esse tipo de rede é utilizada principalmente na geração de inovações criadoras de valor e vantagens agregadas, demonstrando assim, que seu objetivo maior é a geração de novas ideias. Em setores como software e o setor farmacêutico é comum empresas maiores criarem empresas menores e articularem alianças para a geração de um novo produto, criando assim uma maior credibilidade perante o mercado (HITT, 2008). Em termos de estratégia interorganizacional a configuração em redes destaca-se como fator estratégico para o alcance e a manutenção de vantagens competitivas (MARCON; MOINET, 2000).

2.3.3 A governança nas redes flexíveis

A governança consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta, pois implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir (ROTH, 2012).

Além disso, os mesmos autores evidenciam que o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão. Dentro dos limites definidos pela governança, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades visando a alcançar os objetivos coletivos. A gestão é caracterizada pela flexibilidade e pela adequação das práticas para atender às necessidades das estratégias coletivas, enquanto a governança possui uma natureza menos transitória. Provan e Kenis (2008) mencionam que analisar a governança das redes é uma forma de compreender seu funcionamento e como certos costumes de sua organização podem influenciar os resultados obtidos pela rede.

Como definição, tem-se a governança corporativa de acordo com Oliveira (2008) como um modelo de administração que busca tomar decisões, com base nas interações entre acionistas, administração fiscal, auditorias externas e internas e diretoria executiva, almejando a boa sustentação das organizações no mercado. Consequentemente agrega valor aos produtos e às empresas, reduz o nível de risco e aumenta a efetividade das organizações em longo prazo.

Já a governança de redes refere-se à forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. “Trata-se da sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas” (ROTH, 2012, p.114).

Dessa forma, compreende-se que uma das principais diferenças entre a governança de redes e a governança corporativa reside no fato de que os atores governados são empresas e não indivíduos. A estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as organizações que participam do arranjo ou seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão de sua liberdade individual em alguma

medida e permitir que o arranjo cooperativo coordene certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005).

Neste aspecto Theurl (2005) destaca que as regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há atores com interesses divergentes ou potencialmente diferentes e assimetria de informações.

Em complemento, de uma maneira geral considera-se três características que distinguem a governança de redes: 1) natureza transitória e/ou reversibilidade; 2) ausência de autoridade central; e 3) barganha e consenso. A natureza transitória refere-se à opção de saída que as empresas participantes da rede possuem, que se dá no momento em que objetivos individuais das mesmas não são mais atingidos por meio da rede e/ou não há mais alinhamento, por parte da empresa, com os objetivos coletivos. Com relação à ausência de autoridade, a mesma é caracterizada pela permanência da autonomia geral da empresa e a não submissão desta a uma autoridade central da rede. Por fim, na terceira característica, o processo decisório da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede (ALBERS, 2005).

De outro lado, o sucesso dos negócios deriva da gestão das empresas em aumentar a *performance* total dos membros da rede, e com isso pode-se entregar uma melhora de valores aos consumidores (COX, 1999). Sendo assim, questões atinentes à governança das redes flexíveis relacionam-se diretamente com o poder delas emanado.

Para o trabalho em questão, o poder exercido nas organizações em rede pode ser compreendido como “habilidade de um ator em provocar mudanças no comportamento de outrem (GASKI, 1984, p.10).” Além disso, pode-se falar do poder de disposição do indivíduo, do discurso, de estruturas como o Estado, e de diferentes tradições mantidas e transformadas pelas comunidades. O que é de suma importância, neste aspecto, é a sugestão que o exercício do poder ocorre por meio de relações (FERDINAND, 2004).

Dessa forma, tem-se que o poder em relacionamentos interorganizacionais é raramente simétrico, ou seja, cada membro de uma rede o possui na mesma proporção, ao contrário, ele é geralmente assimétrico, e muitas vezes diante de uma relação importante, algumas empresas podem possuir vantagens e os demais membros tornam-se dependentes (GUMMESSON, 2005). A respeito da dependência, essa é uma característica importante, pois serve de medida relativa de poder nas redes flexíveis, destacando-se que nas relações de rede, a dependência não sempre é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança.

O poder é exercido em função de sua disseminação, da posição de todos os membros da rede que estão envolvidos, de como as relações estão estruturadas e da interdependência entre eles. O poder pode ser verificado como algo dinâmico, que circula, funciona em cadeia e se exerce em rede (FOUCAULT, 2012). Corroborando, para Russ (1994) o poder é legitimado através da transmissão de mensagens de um ponto a outro, é a ligação de uma estrutura de rede. É quando as redes chegam ao processo da passagem de um poder coercitivo a um poder essencialmente normativo (MARCON; MOINET, 2001).

Neste aspecto, nas redes flexíveis onde há comprometimento das partes, torna-se mais fácil cooperar, compartilhar, criar laços, sustentar a coesão associativista e as ações coletivas nas mesmas, como afirma Brut (1992) que a utilidade dos vínculos pode promover poder ou valor, inclusive econômico, a seus membros.

Neste sentido, Ferdinand (2004) destaca que a energia é transformada através do envolvimento com outras entidades, e pode aumentar e/ou limitar o poder dos indivíduos. É o que permite aos indivíduos tomarem decisões em nome do coletivo de forma aceitável. Exige um processo de representação e de codificação e interpelação dos anseios coletivos. Além de que as propostas de mudanças normalmente envolvem alterações de atitudes nos membros da rede que estão diretamente envolvidos e conseqüentemente nas suas relações. Isso ocorre, pois, o membro que propõe uma determinada mudança depende das reações e da aprovação dos demais para que a proposta se efetive (HÅKANSSON; FORD, 2002).

Por fim, Cox (1999) aponta que existe uma grande variedade de configurações dentro de diferentes tipos de redes, e estas configurações ocorrem por diversas razões. Porém o importante é que não se pode considerar somente uma abordagem para a gestão da rede, e que seja adequada a todas as circunstâncias. As relações de poder contidas dentro de uma rede flexível de empresas precisam ser trabalhadas de uma maneira equilibrada para que os membros sintam-se valorizados e os conflitos sejam minimizados.

2.3.4 A complexidade nas redes flexíveis

Se por um lado para o pequeno e médio empresário, integrar-se a um tipo de arranjo organizacional como o das redes flexíveis pode representar possibilidade de crescimento, acesso a novas tecnologias e ganhos em escala, por outro lado, também pode representar um emaranhado de complexidade na convivência diária sob o ponto de vista administrativo e de gestão (PARENTE, 2000).

Ser pertencente a uma rede flexível implica em interagir com sistemas complexos, que são formados por muitas unidades simples, porém interligadas de forma que uma influencia o comportamento das outras (RITTO, 2005).

Segundo Lévi-Strauss (1979), o sistema de direitos e de deveres recíprocos é possível graças à própria estrutura do espírito humano, que funciona apreendendo similitudes e diferenças, organizando o universo e resolvendo as contradições que descobre nele. As relações devem ser estáveis para evitar o afundamento do sistema, que releva de um conjunto de constantes relacionais estabelecidas entre os indivíduos e os grupos que formam o sistema. (LÉVI-STRAUSS, 1979).

De outra banda, em consonância com o ponto central da Teoria da Seleção Natural de Darwin (1859) que afirma que somente os organismos mais bem adaptados ao meio têm chances de sobrevivência, por analogia pode-se dizer que em um sistema de redes flexíveis somente as empresas mais bem integradas permanecerão sob esta égide.

Além disso, segundo Ritto (2005) no cotidiano de uma organização as dinâmicas caóticas são atraídas como se fossem imãs, ao qual se dá o nome de atratores. Estes atratores de estabilidade dinâmica perfazem tipos específicos de atividades dentro de uma organização e atua a partir de princípios como atividades orientadas para inovação e tecnologia, expansão de mercados, introdução de novos produtos (RITTO, 2005) alinhados com o objetivo das redes.

Em complemento, de uma maneira geral considera-se três características que se evidenciam na estrutura complexa de redes: 1) natureza transitória e/ou reversibilidade; 2) ausência de autoridade central; e 3) barganha e consenso. A natureza transitória refere-se à opção de saída que as empresas participantes da rede possuem, que se dá no momento em que objetivos individuais das mesmas não são mais atingidos por meio da rede e/ou não há mais alinhamento, por parte da empresa, com os objetivos coletivos. Com relação à ausência de autoridade, a mesma é caracterizada pela permanência da autonomia geral da empresa e a não submissão desta a uma autoridade central da rede. Por fim, na terceira característica, o processo decisório da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede, fatores estes que perfazem um ambiente complexo (ALBERS, 2005).

Serva, Dias e Alpersted (2010) evidenciam que estudar a complexidade permite abrandar pontos obscuros das teorias organizacionais e, que no que se refere às redes flexíveis torna-se um fator relevante, pois, elas são de caráter interdisciplinar e se ancoram às várias linhas de pensamento. A teoria da complexidade pode auxiliar na análise dos relacionamentos internos e permitir a percepção das relações entre à essência das redes e as características

sistêmicas, retroativas, recorrentes, auto-organizadas e dialógicas dos sistemas complexos (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008).

A complexidade aponta para as relações sociais assinaladas pelas interações entre as pessoas e empresas que atuam em rede para assim estarem em um ambiente mais adaptado (STACEY, 2000). A essa ideia corrobora o pensamento de Nóbrega (1996) que afirma que devido ao grau de complexidade apresentado no mundo empresarial, as empresas somente sobreviverão se forem adaptativas a novas abordagens.

Neste contexto Morin (2005) apresenta a complexidade como trocas interindividuais e a consciência reflexiva como meios de contornar os empecilhos do nosso conhecimento, proporcionando além da comunicação e da continuidade do saber, o embate e a discussão dos pontos de vista contraditórios, fazendo com que confrontar-se com um paradoxo essencial: “o operador do conhecimento deve tornar-se ao mesmo tempo objeto do conhecimento” (MORIN, 2005, p.36).

2.4 OS SUPERMERCADOS EM FORMATO DE REDES FLEXÍVEIS

A formação de uma rede flexível sugere variadas motivações. Retomando o pensamento de Groã (2003) vale dizer que dentre essas motivações destaca-se o objetivo de auferir vantagem competitiva perseguindo a maior penetração no mercado e o aumento da eficiência. Grandes empresas pertencentes a diversos seguimentos de mercado optaram por participar de arranjos organizacionais desta ordem passando a colaborar para competir (MINTZBERG; QUINN, 2001).

No varejo supermercadista não foi diferente. A necessidade de enfrentamento ao poderio emanado pelos fornecedores cada vez mais concentrados foi a grande mola propulsora para o setor (PARENTE, 2000). Assim, começaram a surgir no Brasil, no início da década de 90 as alianças estratégicas entre supermercados, chamadas de “centrais de negócios” ou “centrais de compras”. Neste formato, diversos supermercados se associaram com o objetivo principal de obter vantagem comparativa em relação às compras realizadas, que em maior volume representariam maior poder de barganha de preços junto aos fornecedores (CASAROTTO, 1998).

Pode-se definir “central de compras” ou “central de negócios” como a aliança entre empresas do mesmo setor que possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou mix de produtos, sendo que as principais vantagens obtidas são a melhoria do acesso das empresas

participantes a produtos diferenciados, o desenvolvimento de economias de escala e maior poder de negociação junto aos fornecedores, no que tange a preços, qualidade, condições de pagamento e condições de entrega (EIRIZ, 2001).

Porém, impactos como os da internacionalização da economia o acirramento da competitividade, o aumento da concorrência, a necessidade de incremento da produtividade, a maior exigência por parte dos consumidores em relação aos padrões de qualidade e o desenvolvimento das tecnologias fizeram com que muitas “centrais de negócios” ou “centrais de compras” supermercadistas ampliassem o formato desses arranjos organizacionais, transformando-os em redes flexíveis capazes de retribuir ao integrante além das vantagens traduzidas apenas por barganhas de preços junto a fornecedores (PARENTE, 2000).

Os objetivos inicialmente mais restritos (realização de compras em grande volume) deram lugar a objetivos mais amplos que contemplam compartilhamentos diretos das funções de toda a cadeia de valor envolvida no processo gerando elos que agregam valor aos integrantes das redes fazendo-os alcançar vantagens competitivas como um todo (PACAGNAN *et al*, 2004). Tais compartilhamentos por meio das redes flexíveis tiveram ampliado o seu escopo para aproveitar oportunidades de mercado combinando os ativos empresariais de forma complementar para gerar novo valor (HITT *et al*, 2003).

Como já mencionado no capítulo que aborda as redes flexíveis, esse tipo de arranjo organizacional é formado por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela vinculadas. Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. (AMATO NETO, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001).

As redes de flexíveis de cooperação apresentam características específicas, tais como: serem formadas por um grupo de empresas que se situam geograficamente próximas, atuarem em segmento específico de mercado, manterem relações horizontais e cooperativas entre as empresas integrantes, prevalecendo confiança mútua e a coordenação da rede ser exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Desta forma, as atividades de gestão também passaram a ser exercitadas pelas redes flexíveis de supermercados já que passa a envolver, a estratégia do macro negócio em si, o monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico (CASAROTTO, 1998).

No nicho de mercado supermercadista o formato de redes flexíveis mais encontradas, são as associativistas, as franquias e as licenciadoras de marca (EIRIZ, 2001) e para tanto, neste trabalho se dará ênfase para essas três modalidades mais comumente vistas no mercado.

As redes flexíveis formadas sob a égide associativista podem ser entendidas como sendo uma iniciativa formal ou informal que reúna um grupo de empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular a melhoria técnica, profissional e social. O associativismo vem a ser a atuação coletiva das empresas que almejam o caminho para a sobrevivência dos negócios e a geração de vantagens competitivas. Normalmente este é o formato de negócio que ampara as chamadas “centrais de compras” ou “centrais de negócios”, onde o principal objetivo se restringe às negociações de compra, não importando os aspectos relativos a padronizações e uso da marca, planejamentos e controles de operações de cada empresa integrante da associação (EIRIZ, 2001).

Já a franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Lei 8955/94).

O terceiro formato, aqui abordado é o licenciamento de marca que se destina a autorizar o uso por terceiros de marca e outros direitos de propriedade intelectual nos termos da Lei 9279/96 que se refere à regulamentação das relações de propriedade industrial e protege as marcas e patentes.

Assim, restam claras as diferenças de formato existentes principalmente entre o associativismo e as outras duas modalidades de arranjos organizacionais praticadas no setor supermercadista, já que tanto as franquias como as licenciadoras de marca demonstram ter maior semelhança de conduta conforme aponta a Figura 3.

Seguindo este condão, hoje no Brasil, de acordo com os registros da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2013) estão cadastradas no Comitê de Redes e

Associações de Negócios – CRAN cinquenta e seis redes flexíveis de supermercados que obedecem aos formatos associativistas, franquias e licenciadoras de marca.

Figura 3: Diferenças e semelhanças entre formatos de exploração econômica.

ASSOCIATIVISMO	FRANQUIA	LICENCIAMENTO DE MARCA
Não há exigibilidade de transferência de <i>know how</i> , e uso da marca.	Franqueador oferece o uso de uma marca reconhecida, concede o direito de distribuição exclusiva de produtos ou serviços e mantém atenção permanente ao negócio do parceiro por meio de transferência de conhecimento, de comercialização, operação e gerência.	Autorização concedida para produzir ou vender bens ou serviços, atuando com o nome do licenciado que autoriza esse processo sob certas condições de qualidade previamente acordadas.
Normalmente não tem procedimentos padronizados.	Procedimentos padronizados, que devem ser seguidos por todos os franqueados.	Apresenta maior flexibilidade para ajustes.
Normalmente não adota ações para toda rede.	Em geral as ações adotadas são as mesmas pra toda a rede.	Comporta ações diferenciadas.
Compromisso frente a negociações com fornecedores.	Compromisso do franqueador com o padrão e o conceito do negócio.	Compromisso com a exploração de um bem determinado.
Quando eventualmente cobradas as taxas remuneram a publicidade compartilhada.	As taxas pagas remuneram além da cessão de uso da marca, a transferência de tecnologia, treinamentos e assistências prestadas pelo franqueador.	As taxas se referem apenas à autorização de uso, exploração de bens licenciados e à publicidade compartilhada.
Autonomia administrativa.	Métodos administrativos uniformizados.	Autonomia administrativa.
Maior versatilidade na condução dos interesses.	Nem sempre é possível conciliar os interesses dos parceiros.	Maior versatilidade na condução dos interesses.
Regulamentação pelo Código Civil Brasileiro.	Regulamentação pela Lei 8.955/94.	Regulamentação pela Lei de Propriedade Industrial (INPI), Lei 9279/96.

Fonte: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, 2005.

2.4.1 As estratégias e operações em redes flexíveis de supermercados

Muito embora haja o entendimento tanto por parte da literatura como também na esfera empresarial de que o conceito inicial de “central de negócios” ou “central de compras” tenha sido ampliado por força dos contextos mercadológicos, o setor supermercadista ainda não se mostra maduro em relação ao ponto de vista estratégico e de operações (CRAN, 2013).

Em verdade, em sua maioria, as atuais redes flexíveis foram forjadas para atender a necessidade central e específica relacionada às compras em grandes quantidades e a possibilidade de barganha de preços junto a fornecedores, tendo sido “empurradas” a pensar em estratégias e operações de forma conjunta a partir das necessidades emanadas do mercado (PARENTE, 2000). A tônica do negócio visava funcionar como um "guarda-chuva" protetor para possibilitar o enfrentamento das pequenas lojas de vizinhança em relação aos grandes supermercadistas e também propiciar um maior poder de barganha nas negociações junto aos fornecedores, agindo prioritariamente como uma central de compras (FGVCev, 2013).

Contudo, o acirrado mundo dos negócios foi demonstrando naturalmente com o passar dos anos que a estratégia de operação deveria se adaptar aos novos tempos. O processo de globalização, na medida em que ampliou os mercados por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, alterou também o ambiente institucional no qual as empresas estavam acostumadas a operar. O crescimento da competição global fez com que a disponibilidade e o preço dos insumos, bem como a qualidade e os custos dos serviços locais, tivessem importância crescente na competitividade entre as empresas (PARENTE, 2000).

Neste momento as redes flexíveis de supermercados foram sentindo a necessidade de alinhar a tomada de decisão relacionada à operação de forma a ajustar a estratégia competitiva da organização (CRAN, 2013; SKINNER, 1969). As redes flexíveis ao entender este apelo mercadológico passaram a agir com uma visão orientada pelo mercado, gerando estratégias a partir do que é emanado pelo contexto externo à organização, como se fossem guiadas de “fora para dentro”, ou ainda, como se o ambiente em que tais redes flexíveis estivessem inseridas que determinasse a estratégia a ser seguida (PORTER, 1991).

Porém, além disso, a maior internacionalização das empresas levou ao acirramento da concorrência em todo o mundo, fazendo com que a evolução das fusões e aquisições fosse entendida como resposta estratégica das corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização (PARENTE, 2000).

Para fazer frente a estas modificações do mercado as redes flexíveis de supermercados passaram a fechar negociações de compra prevendo ações e *merchandising* pontuais nos pontos-de-venda (PDVs) e passando a interferir diretamente na operação de “chão de loja” iniciando assim um novo conceito das atividades inicialmente propostas na formação do arranjo organizacional original (FGVCev, 2013).

Assim, as redes flexíveis passaram a ser sensíveis não só às forças emanadas pelo mercado, mas também em relação às competências internas, sendo impelidas a calcar suas estratégias de operações na visão baseada em recursos, ou seja, em uma visão guiada de "dentro para fora", tendo como objetivo principal o desenvolvimento de competências que garantissem uma vantagem competitiva sustentável (SLACK; LEWIS, 2009). Neste contexto da visão baseada em recursos, ao invés da estratégia de operações ser guiada apenas pelas regras emanadas pelo mercado, o foco se voltou para desenvolver e explorar os recursos operacionais singulares de cada empresa a fim de mudar as regras da competição (GAGNON, 1999).

A partir da introdução deste novo conceito, coube a gestão das redes flexíveis de supermercado uma nova atribuição que as coloca diretamente ligadas ao planejamento estratégico e operacional de cada um de seus integrantes. Além de orquestrar a negociação de compras e seus produtos derivados (ações de marketing e *merchandising*) as então “centrais de negócios” ou “centrais de compras” passaram a ter envolvimento na operação de “chão de loja”, exposição, *layout*, promoções, mix de produto de forma unificada e padronizada (FGVCev, 2013).

2.4.2 Estudo preliminar sobre as redes flexíveis de supermercados

Esse trabalho desenvolveu e aplicou uma pesquisa preliminar, durante os meses de dezembro/2012 e fevereiro/2013, ao um conjunto de redes flexíveis de supermercados associadas a ABRAS. Obteve-se respostas de vinte e sete redes flexíveis de supermercados em universo pesquisado de cinquenta e seis empresas estabelecidas nos estados de São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (COSTA; MACHADO, 2013). Os dados obtidos dão conta que as redes flexíveis de supermercados são em sua maioria redes associativistas, sendo que foram encontradas também as franquias e as licenciadoras de marca nesta amostragem.

De um modo geral o objetivo principal destas redes pesquisadas situa-se na possibilidade de comprar mais barato e de demonstrar força perante os fornecedores. Entretanto, restou evidente pelas respostas a preocupação com as competências individuais principalmente em relação à cadeia de suprimentos e as negociações entretidas com esses fornecedores em relação à operação de “chão de loja”.

Cabe salientar, que essa preocupação com as competências internas em relação aos fornecedores, membros da cadeia de suprimentos ao mesmo tempo em que se faz presente, também é denegada por falta de processos de monitoramento e controle, exceção feita às empresas franqueadoras e licenciadoras de marca, que trazem em seu escopo o compromisso com a padronização, exploração e conceito do negócio.

O curioso, é que até as redes flexíveis de formato associativista demonstraram preocupações advindas das competências individuais de cada integrante no que diz respeito à operação e estratégias adotadas individualmente, corroborando com o pensamento de Pacagnan *et al* (2004) no que concerne a ampliação dos objetivos iniciais da formação de redes flexíveis que nesses novos tempos contemplam compartilhamentos diretos das funções de toda a cadeia de valor envolvida no processo gerando elos que agregam valor aos integrantes dessas redes fazendo-os alcançar vantagens competitivas como um todo. Tais compartilhamentos por meio das redes flexíveis tiveram ampliado o seu escopo para aproveitar oportunidades de mercado combinando os ativos empresariais de forma complementar para gerar novo valor (HITT *et al*, 2003).

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

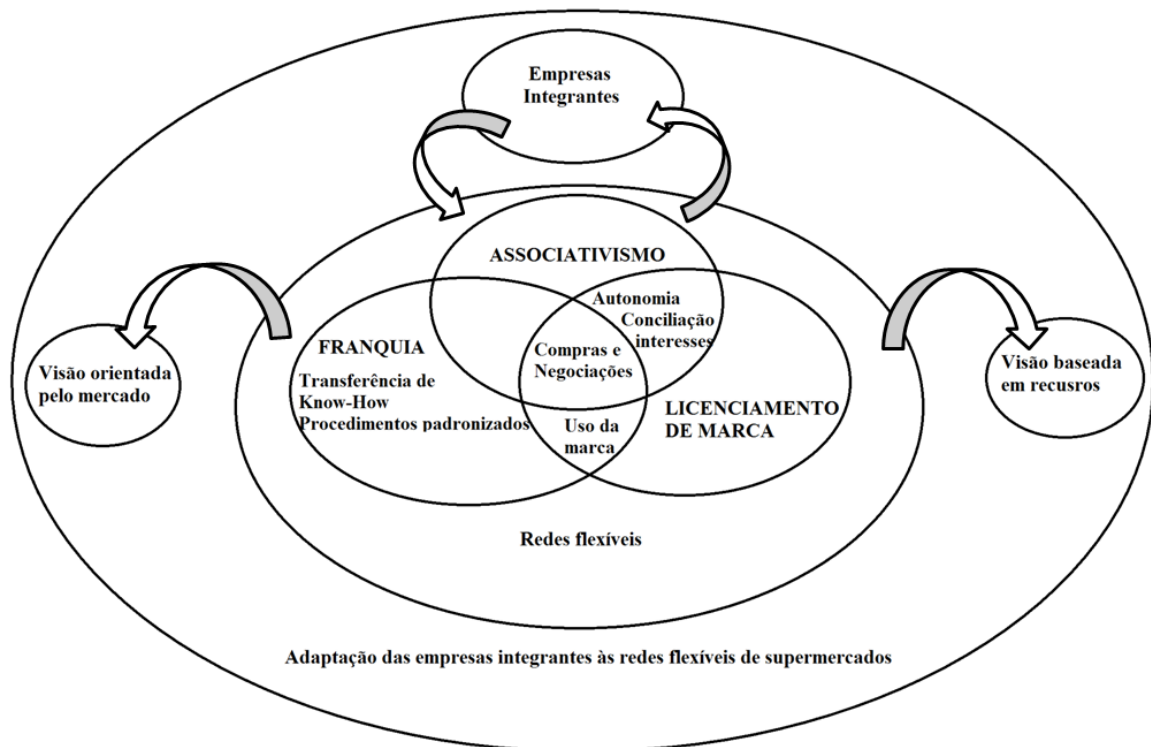
Acerca da revisão feita na literatura existente sobre o tema depreende-se que várias questões estão relacionadas à adaptação das empresas a redes flexíveis de supermercados. Para tanto se pode dizer que aspectos culturais, de gestão e de alinhamento do negócio são pontos cruciais para a prosperidade desse tipo de arranjo organizacional. Um dos aspectos a ser considerado é a aceitação das novas normas (PARENTE, 2000). Via de regra, o integrante das redes flexíveis de supermercado não se mostra habituado a seguir padronizações estratégicas e operacionais propostas pelas redes. A exemplo disso pode-se enumerar as seguintes situações de difícil adaptação, como por exemplo, a padronização visual, adoção do nome da rede flexível nas fachadas e nos materiais publicitários, bem como situações que se referem à estratégia de operação, como a feitura de pontas de gôndolas, negociadas junto a fornecedores, o correto manejo de produtos perecíveis, o treinamento de pessoal, entre outras questões de cunho operacional e estratégico.

Isto posto, sob o olhar da gestão das redes flexíveis de supermercados além da ampliação do escopo inicial proposto para o negócio, o grande desafio da governança de uma rede situa-se no equilíbrio dos gestores em conciliar e harmonizar os diversos interesses de

seus integrantes em prol de um bem comum e maior, vindo ao encontro da análise de Albers (2005) que enxerga a governança cooperativa como resultado de um processo de barganha entre as organizações que participam do arranjo ou seus respectivos gestores.

Já sob o ponto de vista da empresa integrante, além do entendimento do novo formato do negócio, se faz necessário o exercício diário no enquadramento dos padrões propostos pela rede flexível aderida, quebrando paradigmas culturalmente entranhados nessas empresas, pois tais organizações ao ingressarem em redes flexíveis acabam por concordar em abrir mão de sua liberdade individual em alguma medida e permitir que o arranjo cooperativo coordene certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras emanadas pelo grupo. Conforme representado na figura abaixo a adaptação das empresas às redes flexíveis de supermercados sofrem em sentido macro as influências do mercado e dos recursos internos de cada organização. As formas de arranjo organizacionais de cada rede flexível também interferem no processo de adaptação de acordo com o desenho de negócio proposto pelos formatos associativista, franquia e licenciamento de marca.

Figura 4: Influências do mercado e dos recursos internos nas redes flexíveis de supermercados.



Fonte: Figura elaborada pela autora

Assim, através da revisão da literatura pode-se perceber no que tange às redes de supermercados uma preocupação com a ampliação do formato dos arranjos organizacionais, para que estas redes sejam capazes de retribuir ao integrante além das vantagens inerentes as “centrais de compra”(PARENTE, 2000), indo ao encontro dos achados de pesquisa (COSTA, MACHADO. 2013) e conduzindo para a construção da dimensão de análise de pesquisa foco do negócio a ser trabalhada nesta dissertação.

Da mesma forma, verificou-se que as redes flexíveis de supermercados apresentam características específicas no formato da governança (BALESTRIN; VARGAS, 2004), sendo que os formatos mais encontrados, são as redes associativistas, as franquias e as licenciadoras de marca (EIRIZ, 2001; COSTA, MACHADO, 2013) perfazendo a segunda dimensão de análise a ser estudada – formato da exploração econômica.

Por fim, de acordo com Gagnon (1999), Slack e Lewis (2009) e FGVCEV (2013) e os achados de pesquisa de Costa e Machado (2013) coube a gestão das redes flexíveis de supermercado uma nova atribuição que as coloca diretamente ligadas ao planejamento estratégico e operacional de cada um de seus integrantes. Além de orquestrar a negociação de compras e seus produtos derivados as redes de supermercados passaram a ter envolvimento na operação de “chão de loja”, exposição, *layout*, promoções, mix de produto de forma unificada e padronizada, dando vazão para a terceira dimensão de análise de estudo - processos operacionais.

Porém, ainda de acordo com a revisão feita na literatura e os achados da pesquisa preliminar (COSTA; MACHADO, 2013) observou-se que para cada uma das dimensões enumeradas anteriormente, quais sejam: foco do negócio, formato da exploração econômica e processos operacionais, estavam presentes fatores como motivação, gestão, comunicação e decisão, que formam os construtos de cada dimensão de análise.

O construto motivação está relacionado a metas, valores e finalidade da organização e a capacidade de motivar tanto a governança das redes como as empresas integrantes a estas e se faz presente nas dimensões foco do negócio e processos operacionais e encontra-se amplamente debatido nas seções 2.1 e 2.2 do capítulo 2 desta dissertação.

O construto gestão está ligado a associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar o negócio e se encontra presente nas três dimensões. Este construto foi abordado na seção 2.3 do capítulo 2 deste trabalho.

O construto comunicação está associado a transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem, também

estando presente nas três dimensões. A comunicação tem papel relevante na evolução dos sistemas adaptativos (RITTO, 2005), sendo que o significado da mensagem é dado pelo receptor que o interpreta e neste sentido o tema foi explorado na seção 2.3.4 do capítulo 2.

Por último, o construto decisão refere-se ao processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação, uma estratégia, dentre várias opções, apresentando-se nas dimensões foco do negócio e processos operacionais e tendo sido discutido na seção 2.3.3 do capítulo 2.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho percorre dois diferentes momentos conforme representado na Figura 5. O primeiro sendo a abordagem exploratória da literatura existente acerca do tema e o segundo composto por estudos multicaseos que perseguem o entendimento das questões levantadas ora sob o ponto de vista da governança das redes flexíveis de supermercados, ora pela visão das empresas integrantes de tais redes. Nesse último caso, inclui-se a observação direta nos pontos de venda pesquisados e a revisão de documentos, folhetos, encartes e sites.

Figura 5: Escopo da pesquisa.



Fonte: Figura elaborada pela autora.

Cabe inferir que o estudo de multicaseos foi escolhido devido ao contexto em que se encontram as redes e as empresas a elas integrantes, dada à complexidade dos relacionamentos, das culturas empresariais em questão e do ambiente em que estão inseridas. Segundo Yin (2010) o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender questões sociais complexas, pois pressupõe um maior nível de detalhamento das

relações entre os indivíduos e as organizações bem como em relação ao ambiente que estão inseridos. Segundo Scharamm (1971) o propósito de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões elucidando o motivo pelo qual tais decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

A abordagem exploratória foi feita com base em dados primários e secundários a partir da revisão da literatura a cerca do tema através do levantamento de informações e dados documentais extraídos de artigos de revistas especializadas, sites da internet, congressos e seminários e órgãos de classe do setor supermercadista.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a revisão de literatura oferece meios para definir, resolver problemas e oferece subsídios para a exploração de novas áreas. A finalidade da pesquisa bibliográfica é possibilitar ao pesquisador contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado tema ou assunto. Neste sentido, Köche (2009) afirma que é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

Desta forma, a abordagem exploratória foi aprofundada com estudos multicaseos visando um maior grau de compreensão quanto à questão da adaptação das empresas a redes flexíveis de supermercados e os aspectos relevantes associados a processos operacionais.

A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos. A metodologia proposta de cunho qualitativo é pertinente a situações em que se pretende identificar trajetórias, pois permitem compreender mais profundamente os fenômenos dentro de seu próprio contexto destacando questões do tipo “como” e “por que” que apresentam uma natureza explanatória (YIN, 2010). No caso desse trabalho, os casos selecionados são intencionalmente com diferentes de modelos de redes flexíveis de supermercados, i.e. Licenciadora de Marca, Franquia e Associativista.

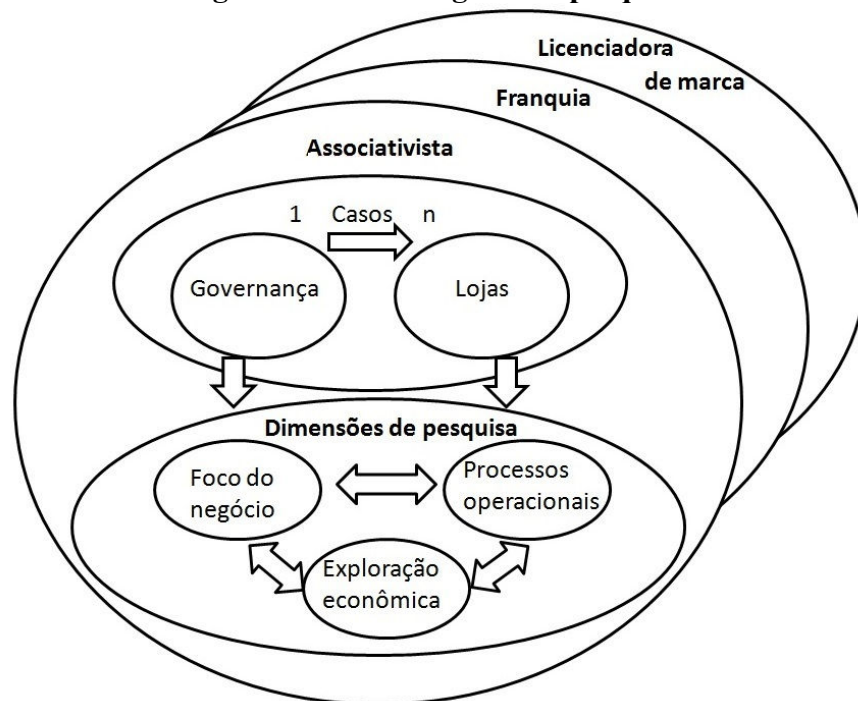
A figura 6 ilustra o contexto de pesquisa com relação as adaptação das empresas a redes flexíveis de supermercados, compreendendo três dimensões de estudo: Foco do Negócio, Exploração Econômica e Processos Operacionais. Tal contexto é colocado dentro dos três modelos de redes flexíveis citados. As dimensões de pesquisa são apresentadas e discutidas na seção 3.2.

3.2 DIMENSÕES DE ANÁLISE

Três dimensões em específico foram definidas para a proposta dessa pesquisa: foco do negócio, formato de exploração econômica e os processos operacionais. Conforme já

mencionado anteriormente, tais dimensões já foram objeto em trabalho anterior (COSTA; MACHADO, 2013). Estas três dimensões foram analisadas para ambos os cenários de cada caso, ou seja, tanto para a governança de quatro redes flexíveis de supermercados, como para seis empresas integrantes de cada uma das redes flexíveis trabalhadas no primeiro estudo multicase (Figura 7).

Figura 6: Contexto geral de pesquisa.



Fonte: Figura elaborada pela autora.

A dimensão foco do negócio compreende questões relacionadas às razões que motivaram a formação da rede, seu perfil, faturamento e localização desejada pela governança da rede, em relação a seus integrantes. Já para as empresas integrantes, esta dimensão comporta identificar os elementos motivadores para a adesão e quais objetivos destas empresas para permanecer engajadas aos distintos formatos de redes flexíveis.

A dimensão formato de exploração econômica abrange aspectos associados às implicações quanto às formalizações jurídicas adotadas pelas redes junto às empresas

integrantes. Esta dimensão tem por objetivo identificar quais são os elementos formais entretidos entre as partes – governança/integrantes.

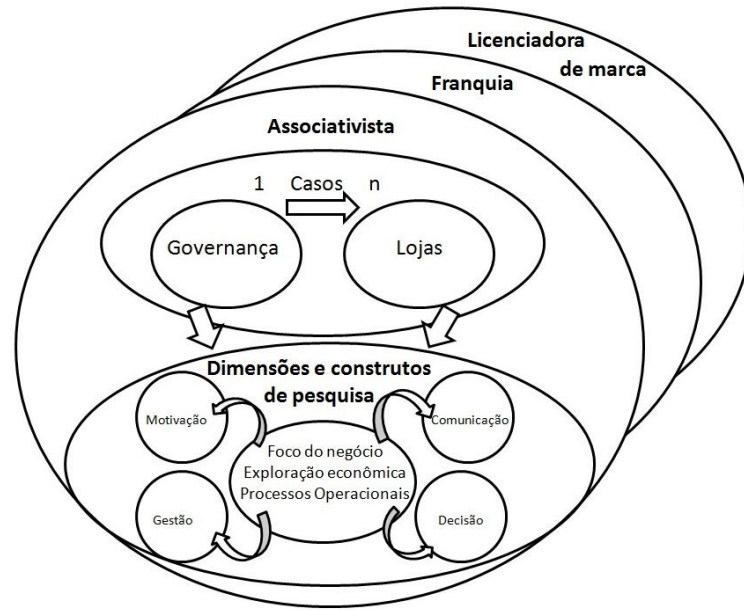
A dimensão processos operacionais reúne questões relativas à padronização de rotinas e processos operacionais, bem como a identificação visual dos estabelecimentos. No tocante as governanças das redes analisou-se a capacidade de conciliação e harmonização dos diversos interesses de seus integrantes em prol de um bem comum e maior, como resultado de um processo de barganha entre as organizações que participam do arranjo ou seus respectivos gestores. Já sob o lado da empresa integrante buscou-se analisar, além do entendimento do novo formato do negócio, a compreensão do enquadramento aos padrões propostos pela rede flexível aderida.

Para essas três dimensões foram definidos quatro construtos: motivação, gestão, comunicação e decisão (Figura 7). Tais construtos foram definidos em função da natureza do negócio e das características das redes pesquisadas bem como dos questionamentos específicos de pesquisa que visavam obter respostas para os aspectos que são relevantes no processo de adaptação das empresas às redes flexíveis de supermercado.

O construto motivação (ANSOFF, 1999; KOTLER; KELLER, 2000; PARENTE, 2000; THOMPSON; STRICKLAND, 2001; OLESCH; EWIG, 2003; ABRAS/NIELSEN, 2012; OLESCH; EWIG, 2003) está relacionado a metas, valores e finalidade da organização e a capacidade de motivar tanto a governança das redes como as empresas integrantes a estas. O construto gestão (ANSOFF, 1990; MAYER-STANER, 1994; ESSER, 1994; OLAVE; AMATO NETO, 2001; THOMPSON; STRICKLAND, 2001) está ligado a associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar o negócio. O construto comunicação (DARWIN, 1859; LEVI-STRAUSS, 1979; PARENTE, 2000; RITTO, 2005; ALBERS, 2005; MORIN, 2005; SERVA; DIAS; ALPERSTED, 2010) está associado a transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem. Por último, o construto decisão (COX, 1999; MARCON; MOINET, 2001; ALBERS, 2005; PROVAN; KENIS, 2008; ROTH, 2012) refere-se ao processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação, uma estratégia, dentre várias opções.

Vale ressaltar que os construtos anteriormente referidos foram identificados na pesquisa preliminar realizada pela autora desse trabalho (COSTA, MACHADO, 2013) e abordada na seção 2.4.2 do capítulo 2.

Figura 7: Dimensões e construtos.



Fonte: Figura elaborada pela autora.

Para cada dimensão um conjunto de construtos foi atribuído (Figura 7). Para as dimensões foco do negócio e processos operacionais foram atribuídos os quatro construtos: motivação, gestão, comunicação e decisão. Contudo, para a dimensão formato de exploração econômica foram atribuídos apenas dois construtos: gestão e comunicação, sendo que os construtos motivação e decisão não se apresentam nesta dimensão. A razão disso é que a dimensão exploração econômica não abrange as questões relacionadas a metas, valores e finalidade da organização e a capacidade de motivar tanto a governança das redes como as empresas integrantes a estas e tampouco questões relacionadas ao processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação ou uma estratégia.

3.3 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO

3.3.1 Governanças das Redes Flexíveis de Supermercados

Segundo Roesch (2005) o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. Quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é retida e o número de casos em si não é considerado significativo (ROESCH, 2005).

Diferentemente das pesquisas quantitativas, a seleção dos elementos amostrais em pesquisas qualitativas não decorre da mensuração da distribuição de categorias como nos estudos matematizados (YIN, 2010). Isso não é necessário porque os critérios que os estudos qualitativos visam não obedecem aos mesmos padrões de distribuição de parâmetros quantitativos. A seleção dos elementos decorre, sobretudo, da preocupação de que a amostra contenha e espelhe certas dimensões do contexto, algumas delas em contínua construção histórica. A desnecessária representatividade estatística é um dos motivos pelos quais as amostras qualitativas são menores do que as necessárias nos estudos quantitativos. No entanto, a necessidade de “fechamento” amostral exige do pesquisador a explicitação dos critérios para interromper a seleção de casos novos, tornando-os inteligíveis aos futuros leitores dos relatórios e norteadores do andamento prático dos procedimentos de captação (SCHARAMM, 1971).

Assim, quatro redes flexíveis de supermercados foram selecionadas como casos de estudo dentro dessa pesquisa, sendo duas associativistas, uma franquia e uma licenciadora de marca. Para cada caso, duas unidades de análise foram selecionadas: a governança e os integrantes de cada rede.

A escolha destas quatro redes flexíveis de supermercado deu-se devido ao fato de cada uma delas representar um arranjo distinto para a formação da rede e pertencerem aos formatos elencados no referencial teórico. Cumpre referir, apenas para lembrar que este trabalho focou as três modalidades de redes flexíveis mais comumente usadas, quais sejam: associativismo, franquia e licenciamento de marca. No caso em tela, foram pesquisadas duas redes do formato associativista tendo em vista suas características individuais distintas, sendo uma relacionada ao modelo de rede pioneiro de “central de compras” e a outra rede a um modelo mais abrangente com uma visão mais holística do negócio que não se encontra pautada exclusivamente nas compras. Duas unidades de análise foram consideradas em cada caso, sendo uma a governança da rede e outra as lojas integrantes da rede.

Para levantamento das informações junto às governanças das redes optou-se como técnica de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada com os presidentes destas organizações.

A entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso e para a análise das evidências, sendo que a entrevista permite questionar aos respondentes sobre os fatos de um assunto, e também as opiniões deles sobre os eventos (YIN, 2010). Diante do exposto, esse tipo de entrevista torna-se uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa, cabendo salientar que uma entrevista semiestruturada, composta por perguntas

abertas e fechadas, como no trabalho em questão, é apropriada quando é necessário compreender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre as determinadas situações (ROESCH, 2005). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para a elaboração da análise dos resultados.

O roteiro de pesquisa definido por meio de um instrumento de pesquisa (seção 3.5) conduz os respondentes a manifestar sua opinião sobre os elementos que fazem parte das três dimensões e construtos da pesquisa.

3.3.2 Integrantes das redes flexíveis de supermercado

Com relação às lojas integrantes de cada rede, segunda unidade de análise, seis empresas foram selecionadas para cada caso estudado. A escolha das seis empresas foi feita levando-se em consideração a homogeneidade de localização, tamanho do ponto de venda e tempo de adesão à rede flexível. A quantidade de seis empresas pesquisadas por rede flexível obedece também a critérios de acessibilidade aos proprietários, aos dados e aos pontos de venda. Da mesma forma que para a governança, foram realizadas entrevistas com os proprietários e gerentes de cada empresa utilizando-se para tanto o mesmo roteiro de pesquisa, com entrevista semiestruturada por meio de perguntas abertas e fechadas.

O roteiro de pesquisa definido por meio de um instrumento de pesquisa conduz os respondentes a manifestar sua opinião sobre os elementos que fazem parte das três dimensões e quatro construtos da pesquisa (explicados anteriormente). As questões estabelecidas possuem o mesmo foco para a governança e os integrantes da rede, contudo redigidas com diferentes perspectivas.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada para as duas unidades de análise, i.e governança e lojas integrantes da rede, por meio de fonte primária composta por dados das entrevistas, a qual se deu através de entrevistas, gravadas e anotadas, focando as principais ideias referentes a cada questão. Tanto as gravações como as anotações foram devidamente registradas e transcritas procurando, dessa forma, evitar perdas de informação e desvios das análises e interpretações.

Especificamente, para o caso das lojas integrantes, a coleta de dados se deu também por meio da observação direta nos locais das lojas. Desta forma, ao visitar o local de estudo,

podem-se fazer observações diretas e coletar evidências sobre o caso em questão. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo" (YIN, 1989, p.91). A observação direta é uma fonte de evidências, na qual é possível verificar documentos, tais como folhetos, encartes, avisos; observar o comportamento dos consumidores, comportamento dos colaboradores e dos gestores do negócio passando a ter uma interação ativa com o ambiente analisado (AAKER, 2009; YIN, 2010).

De acordo com Aaker (2009, p.207):

(...) "algumas vezes, as respostas precisas não podem ser obtidas diretamente, por estarem ligadas ao subconsciente da pessoa. Elas estão disfarçadas por trás de mecanismos de defesa do ego. As pessoas, quando interpeladas assumem uma posição de resguardo em relação aos seus sentimentos mais íntimos utilizando os processos subconscientes desenvolvidos pela personalidade, os quais possibilitam a mente desenvolver uma solução para conflitos, ansiedades, hostilidades, impulsos, ressentimentos e frustrações não solucionados em nível da consciência. Assim, para obtermos respostas mais exatas, necessário se faz uma imersão qualitativa que alcance os porões mais íntimos do indivíduo" (...).

Para isso, mais de uma visita foi realizada em cada local. Como fonte de dados secundários foram realizadas leituras e análises de documentos como os folhetos e sites das redes pesquisadas.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise das evidências coletadas, das entrevistas, documental e da observação direta. Desta forma, para cada dimensão e seus respectivos construtos foram anotadas e destacadas as respostas fornecidas pelos entrevistados. As entrevistas foram sempre realizadas primeiro com a governança e após com as seis lojas pertencentes aquela rede. Também foram anotadas e destacadas as observações efetuadas nas visitas em cada loja. Assim, para cada par dimensão/construto foram levantadas as diferentes perspectivas e percepções.

3.5 PROTOCOLO E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para chegar ao entendimento sobre o processo de adaptação das empresas as redes flexíveis de supermercados foi elaborado um protocolo de pesquisa, que segundo Yin (2010), é uma estratégia a ser seguida para aumentar a confiabilidade de qualquer estudo qualitativo e deve conter os instrumentos, os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas na utilização de cada instrumento.

Para tanto, após a definição das dimensões e construtos de pesquisa, um roteiro de pesquisa foi desenvolvido contendo os pontos a serem pesquisados. Esse roteiro foi comum

para as duas unidades de análise estudadas, i.e governança e integrantes da rede. Com base nesse roteiro, dois instrumentos de pesquisa foram elaborados, com perguntas semiestruturadas, abertas e fechadas, sendo um para a governança e outro para os integrantes. Deve-se ressaltar que o conteúdo das perguntas foi em sua maior parte semelhante, mas redigidos com ênfase no foco de cada entrevistado.

Desta forma, a figura 8 enumera os instrumentos de pesquisa que foram aplicados, com seus objetivos e unidades de análise.

3.5.1 Roteiros de entrevistas

As figuras 9,10 e 11 mostram como foram estruturadas as perguntas para a definição do instrumento de pesquisa, com relação às dimensões e construtos, sendo a figura 9 para a governança, a 10 para os integrantes e a 11 para observação direta.

Figura 8: Protocolo norteador da pesquisa.

Roteiro	Objetivo	Fontes de consulta
Roteiro 1 Entrevista com a governança	Caracterização, perfil detalhado e conhecimento do negócio da governança.	Diretoria da governança
Roteiro 2 Entrevista com os integrantes da rede	Caracterização perfil detalhado e conhecimento do negócio das lojas.	Gerentes das lojas
Roteiro 3 Observação direta no local	Percepção do local e o cruzamento de informações entre local/respostas das entrevistas.	Documentos da governança e das lojas e observação direta nos PDVs.

Fonte: Figura elaborada pela autora.

Figura 9: Roteiro dimensões/construtos - governança.

Dimensões Construtos	Foco do negócio	Formato exploração econômica	Processos operacionais
<p>Motivação Meta Valores e finalidade da organização Capacidade de motivar os integrantes da rede (lojas).</p>	<p>Como a rede iniciou as atividades? Quais foram os fatores que contribuíram para o início das atividades? Quais foram às primeiras empresas a formar a rede?</p>	<p>–</p>	<p>Como a rede orienta as lojas em relação aos procedimentos operacionais dos diversos setores (hortifruti, mercearia, perecíveis, etc)? De que forma a rede percebe a adaptação das lojas em relação à orientação destes procedimentos?</p>
<p>Gestão Associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar o negócio.</p>	<p>Como foi escolhida a primeira governança da rede? Como é realizada a sucessão da governança? Existe planejamento estratégico? Qual é a estrutura organizacional da rede? A rede possui produtos marca própria? Se possui, isso é um diferencial para a adaptação dos integrantes? Isso gera vantagem competitiva?</p>	<p>Existe um sistema de bonificação e de cobrança de mensalidades? Como se dá a adesão à rede? Como é formalizada a adesão? Qual é o formato econômico da rede? O formato de exploração econômica é um fator relevante para auxiliar na adaptação das lojas integrantes à rede?</p>	<p>Existem treinamentos para as novas lojas? Há cursos de reciclagem para as lojas já integrantes? Se existem treinamentos, estes são relevantes para a adaptação das lojas ao formato da rede?</p>
<p>Comunicação Transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem.</p>	<p>Existe conceito de identificação e unicidade das lojas? Existe padronização visual nas lojas? Existem reuniões periódicas com os integrantes da rede? De que forma são feitas essas reuniões? Existe algum veículo interno de comunicação das diretrizes da rede? De que forma a comunicação é relevante para a adaptação das lojas?</p>	<p>Como é feita a integração de novas lojas? Como é feita a manutenção das lojas integrantes? Como é comunicada a inclusão de nova loja à rede?</p>	<p>De que forma as diretrizes, rotinas e processos operacionais são divulgados para as lojas? Existe veículo de comunicação interna para as lojas? Como é entregue a informação para as lojas? Existe intranet, email, jornal interno, mural, telefone, fax? De que forma a comunicação impacta na adaptação das lojas à rede?</p>
<p>Decisão Processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação, uma estratégia, dentre várias opções.</p>	<p>Qual é o foco da rede? Como é trabalhada a marca junto aos integrantes? O trabalho de marca efetuado pela rede tem relevância na adaptação das lojas ao processo? Qual é a política de alinhamento com os fornecedores? A política de alinhamento de fornecedores é relevante para a adaptação das lojas à rede?</p>	<p>–</p>	<p>Há exigência de adequação aos procedimentos da rede? Em que níveis? (administrativo, fiscal, tributário de operação de chão de loja) Há exigência e monitoramento de padronização visual e de processos? Há exigência do uso da marca da rede? Em que níveis? Existe a exigência de alinhamento em relação a negociações com fornecedores? Essas exigências contribuem para o processo de adaptação das lojas à rede?</p>

Fonte: Figura elaborada pela autora.

Figura 10: Roteiro dimensões/construtos – integrantes.

Dimensões	Foco do negócio	Formato da exploração econômica	Processos operacionais
Construtos	Lojas	Lojas	Lojas
Motivação Meta; Valores e finalidade da organização; Capacidade de motivar os integrantes da rede (lojas).	Como a loja entrou na rede? O que a loja ganha em fazer parte da rede? O que faz a loja permanecer na rede?	–	Como a rede orienta as lojas em relação aos procedimentos operacionais dos diversos setores (hortifruti, mercearia, perecíveis, etc)? De que forma a loja percebe a sua adaptação em relação às orientações emanadas da rede?
Gestão Associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar o negócio.	Como era a gestão da loja antes de integrar a rede? Como ficou a gestão da loja depois de passar a integrar a rede? Foi facilitada? Existe planejamento estratégico? A rede trabalha produtos marca própria? E a loja trabalha estes produtos? Isso representa uma vantagem competitiva? A gestão emanada da rede auxilia na adaptação da loja ao novo formato?	Os integrantes participam da seleção e escolhas de novas lojas? De que forma? Qual é o formato econômico da rede onde a loja está inserida? A rede cobra mensalidade da loja? A rede bonifica ou distribui lucro para a loja? Qual o benefício de fazer parte da rede? O formato de exploração econômica é um fator relevante para a adaptação da loja?	Há alguma forma de preparação para a adesão do novo integrante? A rede proporciona treinamentos ao integrante? A loja já participou de algum treinamento? Qual? Se há treinamento, este é um fator relevante para a adaptação da loja ao formato da rede?
Comunicação Transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem.	Existem reuniões periódicas com a governança da rede? Há uma interação entre os integrantes da rede? De que assuntos tratam as reuniões? As lojas são padronizadas? A comunicação é relevante para entender as diretrizes da rede?	Como a loja passou a fazer parte da rede? Como é comunicada a inclusão de nova loja à rede?	Existem procedimentos orientativos de padronização a serem respeitados por parte dos integrantes da rede (nas lojas)? Existe veículo de comunicação interna entre a governança e as lojas? Como chegam as informações, de gestão, marketing, suprimentos? É utilizado intranet, email, jornal interno, mural, telefone, fax? A comunicação auxilia na adaptação das lojas ao formato da rede?
Decisão Processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação, uma estratégia, dentre várias opções.	Qual é o foco do negócio da loja? A loja sabe qual é o foco do negócio da rede?	–	A rede monitora os processos adm/operacionais? Existe a exigência de adequação formal por parte dos integrantes aos padrões da rede? A rede exige padronização visual do PDV? A rede exige adoção/exposição da marca rede? A rede exige alinhamento de promoções no PDV em relação aos fornecedores? Essas exigências contribuem para o processo de adaptação das lojas à rede?

Fonte: Figura elaborada pela autora.

Figura 11: Roteiro de observação direta.

Dimensões	Foco do negócio	Formato da exploração econômica	Processos operacionais
Construtos	Lojas	Lojas	Lojas
Motivação Meta Valores e finalidade da organização Capacidade de motivar os integrantes da rede (lojas)	O foco do negócio mencionado pela governança e pela loja é percebido no PDV?	–	Como são rotinizados os procedimentos operacionais dos diversos setores (hortifruti, mercearia, perecíveis, etc)?
Gestão Associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar o negócio.	Como é percebida a gestão da loja? São encontrados produtos marca própria na loja? O mix de produto esta de acordo com o mix relatado pela governança?	É percebido algum benefício em fazer parte da rede? Percebe-se que o formato de exploração econômica é um fator relevante para a adaptação da loja a rede?	Percebe-se a existência de treinamentos ao integrante?
Comunicação Transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem	Percebe-se uma interação entre os integrantes da rede? Percebe-se padronização visual e de conceito na loja? A atmosfera de loja é padronizada, trabalha os cinco sentidos, é envolvente? Percebe-se a influência da atmosfera de loja no cliente? Como é percebida a comunicação pelo cliente da loja?	Como a loja é vista pelo cliente, como uma loja pertencente a uma rede, ou uma loja isolada?	Percebe-se a existência de procedimentos orientativos de padronização a serem respeitados por parte dos integrantes da rede (nas lojas)?
Decisão Processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação, uma estratégia, dentre várias opções.	Qual foco do negócio é percebido na loja? O foco de negócio percebido vai ao encontro do foco de negócio da rede?	–	Percebe-se a existência de ações promocionais conjuntas com fornecedores? Estas ações se percebidas aparecem nos PDVs, nos encartes ou em outros veículos de comunicação?

Fonte: Figura elaborada pela autora.

4 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES ESTUDADAS

A figura 12 apresenta um resumo, com a descrição das redes, quanto a algumas de suas características-chave, dados e duração das entrevistas.

Figura 12: Cenário geral de caracterização das redes.

Rede	A	B	C	D
Tipo	Licenciadora de marca	Franquia	Associativista	Associativista
Número de Lojas	52 lojas	32 lojas	60 lojas	83 lojas
Região	Grande Porto Alegre	Grande Porto Alegre	Estado do Rio Grande do Sul	Estado do Rio Grande do Sul
Foco	Classes C, D e E	Classes C, D e E	Classes C, D e E	Classes C, D e E
Ticket médio ⁵	R\$ 25,00	R\$ 30,00	R\$ 25,00	R\$ 20,00
Nível de Padronização	Possui manual de padronização das lojas	Possui manual de padronização das lojas	Não possui manual de padronização das lojas	Não possui manual de padronização das lojas
Faturamento (2012)	R\$ 340.000.000,00	R\$ 247.688.000,00	R\$ 491.322.000,00	R\$ 201.000.000,00
Entrevistados	Presidente e diretor de novos negócios	Diretor de expansão	Presidente	Presidente
Duração da entrevista	01h30min	2 horas	2 horas	2 horas

Fonte: Figura elaborada pela autora.

4.1.1 Rede A - Licenciadora de Marca

A Rede A está presente na região metropolitana de Porto Alegre, possuindo um total de 52 lojas, sendo 17 lojas pertencentes aos diretores da governança e 35 pertencentes a licenciados que não fazem parte da diretoria da governança, cobrindo um raio de 140 km. A

sede da governança está localizada em Porto Alegre, onde mantém os escritórios e depósitos de produtos não perecíveis e hortifrutigranjeiros. Em sua maioria o público frequentador das lojas é pertencente às classes C, D e E e o *ticket* médio⁵ de cada loja gira em torno de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais). A rede é formalmente constituída sob o formato econômico de licenciamento de marca, vinculando as lojas integrantes como licenciadas da marca. A rede possui um manual de procedimentos de padronização visual e procedimentos de “chão de loja”⁶ que é entregue juntamente com o contrato de licença de marca ao integrante no ato da formalização do contrato.

A Rede A foi fundada em outubro de 2000, visando funcionar como um "guarda-chuva" protetor e possibilitar o enfrentamento das pequenas lojas de vizinhança em relação aos grandes supermercadistas e também propiciar um maior poder de barganha nas negociações junto aos fornecedores, agindo prioritariamente como uma central de compras. A sistemática de operação escolhida pelos gestores da época de sua fundação foi o associativismo, neste formato, a rede A chegou a contar em meados de 2009 com 108 supermercados de vizinhança associados.

Em meados de 2010 a Rede A passou por uma profunda mudança estrutural, sendo empossada uma nova diretoria, constituída por oito diretores e um presidente, que passaram a deter o controle societário da mesma. Com estas mudanças, a então central de compras, começou gradativamente a se transformar em uma empresa licenciadora de marca. A reestruturação tomou corpo, foram traçados novos objetivos e estratégias. O objetivo central era fazer da rede uma forte concorrente aos entrantes do mercado, consolidar a marca e fidelizar o cliente através dos serviços e atendimento prestados.

Em um primeiro momento, foi necessário conhecer melhor as lojas que faziam parte da rede. Para tanto, um levantamento criterioso entre os então associados foi realizado a fim de identificar quais deles tinham perfil para se adaptar às mudanças propostas pela rede, sendo que, deste levantamento resultou uma redução de 108 para 52 duas lojas que permaneceram vinculadas a rede.

⁵ *Ticket* médio é o valor médio das vendas em um estabelecimento comercial, o cálculo é obtido pela divisão do volume de vendas pelo número de cupons fiscais emitidos no período.

⁶ “chão de loja” é a nomenclatura usada pelos profissionais do varejo para caracterizar a área operacional da loja.

O planejamento estratégico contemplou também uma alteração no formato jurídico da rede, que de mera central de compras, passou a ser gestora do negócio, passando a ser uma licenciadora da marca - formato jurídico pelo qual o detentor ou titular dos direitos da marca cede a terceiros o direito de uso ou exploração da marca mediante uma retribuição e cumprimento de determinadas regras, conservando-se a propriedade. As 52 duas lojas que permaneceram na rede firmaram novos contratos como licenciadas da marca da Rede A. A Rede passou então a ser gestora do negócio, incluindo compras, negociações, comunicação institucional e promocional, padronização visual, e estratégias de operação de “chão de loja”. Uma vez por ano a rede realiza uma promoção que sorteia prêmios entre os clientes (carro, motos, eletrodomésticos). A rede também possui uma mascote que interage com os consumidores participando de todas as promoções. O *slogan* utilizado pela rede valoriza a economia, proximidade e o cliente.

4.1.2 Rede B – Franquia

A Rede B está presente no Estado do Rio Grande do Sul, possuindo um total de 32 lojas, sendo 16 lojas pertencentes à franqueadora e 16 pertencentes a franqueados, cobrindo um raio de 200 km em relação a Porto Alegre. A sede da franquia no Estado está localizada em Porto Alegre, onde mantém os escritórios, estando localizado em Novo Hamburgo um CD (Centro de Distribuição) - depósitos de produtos não perecíveis e hortifrutigranjeiros. Em sua maioria o público frequentador das lojas é pertencente às classes C, D e E e o *ticket* médio de cada loja gira em torno de R\$ 30,00 (trinta reais), perfazendo um típico mercado de vizinhança. A rede é formalmente constituída sob o formato econômico de franquia, vinculando as lojas integrantes como franqueadas.

A Rede B foi fundada na Espanha, em 1979, e por meio de um agressivo ritmo de expansão conquistou seu espaço em seis países: Argentina, Brasil, China, França, Portugal e Turquia, estando entre as redes de distribuição que mais crescem no mundo. Hoje já conta com mais de 9.000 lojas, entre próprias e franquias, 45 plataformas logísticas e cerca de 50.000 colaboradores. Desde 2001 está presente no Brasil, tendo iniciado suas atividades pelo Estado de São Paulo e ingressado no Estado do Rio Grande do Sul em 2011. O modelo de atuação da Rede B é o denominado *Hard Discount*, que tem como principais características: Otimização de custos em toda a cadeia, desde os centros de distribuição até as lojas; Preços significativamente mais baixos que os da concorrência; Organização enxuta; Lojas de

proximidade, de até 1.000m² e com estrutura simples; Produtos de marca própria com excelente custo-benefício.

A estratégia comercial principal do negócio é pautada nos produtos marca própria, sendo responsáveis por 33% das vendas nos estabelecimentos da rede. O modelo *Hard Discount* anteriormente mencionado, já bastante difundido na Europa, ganha cada vez mais força no País, onde os consumidores têm preferido comprar com maior frequência e em menor quantidade, nas proximidades de seu trabalho ou residência. A esse hábito os gestores da Rede B denominam de “compra inteligente” e enumeram as três principais razões para a compra neste modelo: preço, proximidade e qualidade. O slogan utilizado pela rede valoriza o cliente e a economia.

4.1.3 Rede C – Rede Associativista (a)

A Rede C está presente em trinta municípios gaúchos, perfazendo um total de 60 lojas associadas, todas no interior do Estado. A rede teve seu início em 1996 por iniciativa de doze empresários de Santa Maria – RS, que representam vinte e duas lojas da rede. A sede da governança esta localizada em Santa Maria/RS, onde mantém escritórios e depósitos de produtos não perecíveis. Em sua maioria o público frequentador das lojas é pertencente às classes C, D e E e o *ticket* médio de cada loja gira em torno de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais). A rede é formalmente constituída sob o formato econômico de associativismo, vinculando as lojas integrantes como associados.

A Rede C teve o início das atividades pautado nas negociações de compra e na barganha por preços mais baixos com o objetivo de os pequenos mercados de bairro poder competir com as grandes redes. No entanto desde 1999 a rede ampliou seu foco passando a preocupar-se em apoiar os associados com a divulgação das ofertas de produtos nas lojas através de encartes promocionais entregues nos pontos de venda. Ainda em 1999 foi criado um projeto de cunho social visando estreitar os laços com as comunidades, proporcionando doações de todos os produtos relacionados nos encartes para entidades assistenciais. A rede também possui uma mascote que interage com os clientes e segue a linha proposta pelo grupo em prol da sustentabilidade. A rede C foi a primeira rede de supermercados independentes do Brasil e o *slogan* utilizado valoriza a economia e proximidade.

4.1.4 Rede D – Rede Associativista (b)

A Rede D está presente em oitenta e três municípios gaúchos, perfazendo um total de 83 lojas associadas. A rede D é uma associação de pequenos mercados, que foi fundada em 2001 a partir do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A sede da governança esta localizada em Novo Hamburgo, onde mantém escritórios e depósitos de produtos não perecíveis. Em sua maioria o público frequentador das lojas é pertencente às classes C, D e E e o *ticket* médio de cada loja gira em torno de R\$ 20,00 (vinte reais). A rede é formalmente constituída sob o formato econômico de associativismo, vinculando as lojas integrantes como associados.

A Rede D teve o início das atividades pautado no programa de Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul e o foco principal foi a cooperação em relação às negociações de compra. A rede atua no modelo de lojas de vizinhança com mix de produtos diferenciados e promoções mensais nos pontos de venda veiculadas através de encartes distribuídos nas lojas e nos seus arredores. Uma vez por ano a rede realiza uma promoção que sorteia entre os clientes vários prêmios tais como carro, moto e utensílios domésticos. O *slogan* utilizado pela rede valoriza o cliente frequentador das lojas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS LOJAS INTEGRANTES

Dentro do estudo de cada rede foram analisadas seis lojas integrantes de cada rede. A Figura 13 apresenta a seguir um resumo com a descrição de cada loja, quanto a sua propriedade, padronização, número de *check-outs* e faturamento.

Figura 13: Cenário geral de caracterização das lojas.

	Rede A	Rede B	Rede C	Rede D
Loja 1	Pertencente a membro da governança, padronizada; 1200 m ² ; 12 <i>check-outs</i> ; faturamento anual R\$ 12.000.000,00	Pertencente a franquia, padronizada; 600m ² ; 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 6.500.000,00	Pertencente a membro da governança; 800m ² ; 8 <i>check-outs</i> ; padronizada; faturamento anual de R\$ 5.900.000,00	Pertencente a terceiros, 380m ² ; 3 <i>check-outs</i> ; sem padronização; faturamento anual de R\$ 2.500.000,00
Loja 2	Pertencente a membro da governança, padronizada, 1000 m ² ;12 <i>check-outs</i> ; faturamento anual R\$ 14.400.000,00	Pertencente a terceiros (franquia convertida), padronizada; 550 m ² ; 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 6.000.000,00	Pertencente a membro da governança, padronizada; 650 m ² e com 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 7.200.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização; 450 m ² ;4 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 3.000.000,00
Loja 3	Pertencente a membro da governança, sem padronização; 650 m ² ;8 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 6.000.000,00	Pertencente a terceiros (franquia convertida), padronizada, 500 m ² ; 3 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 4.200.000,00	Pertencente a terceiros, padronizada; 700 m ² ; 6 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 7.200.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização; 250 m ² ; 3 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 2.400.000,00
Loja 4	Pertencente a membro da governança, padronizada, 600 m ² ; 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 8.400.000,00	Pertencente a terceiros (franquia convertida), padronizada, 450 m ² ; 3 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 5.760.000,00	Pertencente a terceiros, padronizada; 850 m ² ; 8 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 6.500.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização; 350 m ² ; 4 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 3.600.000,00
Loja 5	Pertencente a terceiros, padronizada; 700 m ² ; 8 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 6.000.000,00	Pertencente a terceiros (franquia tradicional), padronizada; 500 m ² ; 3 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 5.400.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização; 400 m ² ; 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 4.000.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização; 400 m ² ;5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 4.200.000,00
Loja 6	Pertencente a terceiros, padronizada, 500 m ² ; 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 4.680.000,00	Pertencente a terceiros (franquia tradicional), padronizada; 500 m ² ; 4 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 7.200.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização;500 m ² ; 5 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 5.000.000,00	Pertencente a terceiros, sem padronização; 280 m ² ; 3 <i>check-outs</i> ; faturamento anual de R\$ 2.100.000,00

Fonte: Figura elaborada pela autora.

4.2.1 Caracterização das entrevistas e da coleta de evidências junto as lojas integrantes da redes

O estudo realizado com as lojas integrantes das quatro redes foi executado conforme os dados apresentados na Figura 14, durante o período de junho/2013 a agosto/2013.

Figura 14: Caracterização entrevistas/visitas.

Rede A	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6
Entrevistado	Proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário
Duração da entrevista	1 hora	1 h:30 min	1 hora	1 h:40 min	1 h:40 min	1 h:40 min
Duração de cada visita à loja	2 horas	1 h:45 min	1 hora	2 horas	2 horas	1 hora
Número de visitas	4	4	4	4	4	4
Rede B	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6
Entrevistado	Gerente	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário
Duração da entrevista	1 hora	1 h:30 min	1 hora	1 h:30 min	1 h:40 min	1 h:40 min
Duração de cada visita à loja	2 horas	1 h:30 min	1 hora	2 horas	1 hora	1 hora
Número de visitas	4	4	4	4	4	4
Rede C	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6
Entrevistado	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário
Duração da entrevista	2 horas	1 hora	1 hora	1 h:30 min	1 hora	1 h:30 min
Duração de cada visita à loja	2 horas	1 h e 30 min	1 hora	2 horas	1 hora	1 hora
Número de visitas realizadas	4	4	4	4	4	4
Rede D	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Loja 4	Loja 5	Loja 6
Entrevistado	Proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário	Gerente; proprietário
Duração da entrevista	1 hora	1 hora	1 hora	1 h:30 min	1 hora	1 hora
Duração de cada visita à loja	1 hora	1 hora	1 hora	2 horas	1 hora	1 hora
Número de visitas	4	4	4	4	4	4

Fonte: Figura elaborada pela autora.

5 ANÁLISE DOS CASOS SOB O ENFOQUE DAS DIMENSÕES E DOS CONSTRUTOS

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

As análises apresentadas nesse capítulo foram realizadas com base nas três dimensões já discutidas no capítulo 3, i.e.: foco do negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais. Cada dimensão é discutida, em termos dos construtos a elas atribuídos. Tal análise foi realizada, para cada caso estudado, primeiro referente à governança da rede e depois em relação às seis lojas integrantes de cada rede. Quatro casos foram estudados, conforme já explicado no capítulo 3 dessa dissertação.

5.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES

5.2.1 Dimensão foco do negócio

A governança da Rede A define como motivação a negociação de compras, mix de produtos adequado às lojas, comunicação, marketing, padronização das lojas e geração de vantagens competitivas. Os principais elementos de gestão citados são a padronização das lojas, a estrutura organizacional bem definida e as metas estabelecidas pela governança. Isso é percebido pelas 4 lojas pertencentes aos diretores da Rede enquanto as lojas que são pertencentes a terceiros (externos a diretoria da Rede) percebem somente as vantagens relativas às negociações de compra, não percebendo as demais. As mesmas percebem a existência dos elementos citados, mas não compreendem os mesmos. Por exemplo, é reconhecida a estrutura, mas apenas na forma de um presidente e uma diretoria de forma genérica. Com relação à comunicação, a governança da Rede A, cita que a mesma está pautada na formalização da mensagem através de ferramentas como o manual de padronização, as reuniões periódicas, a intranet e no estímulo gerado a partir destas ferramentas para que as lojas se adaptem ao formato proposto. Segundo as lojas, no que tange a adaptação à rede, o manual de padronização contribui como fator favorável, vez que, define regras e norteia ações. Contudo, mesmo assim duas lojas ainda se demonstram carecedoras no que diz respeito à efetivação da padronização. Todas as lojas entrevistadas consideram que a comunicação colabora para adaptação das lojas à rede porque através da formalização das

mensagens é possível criar uma estrutura capaz de delinear o caminho a ser perseguido. A demonstração de força frente a fornecedores e concorrentes bem como a oferta de produtos e serviços de qualidade tem sido o foco do negócio da Rede A, desde sua reestruturação em 2010, segundo os relatos da governança. Para tanto, um dos objetivos traçados de médio e longo prazo dizem respeito ao posicionamento da marca no mercado e em alinhar políticas de negociações junto a fornecedores para as lojas licenciadas. No entanto, a resistência emanada das lojas em abandonar o nome ou marca de origem para a adoção da marca da rede nas fachadas, uniformes, e demais materiais de uso publicitário tem sido um grande obstáculo na adaptação dessas empresas, de acordo com o depoimento da governança. A resistência pode ser observada até mesmo em duas lojas pertencentes a membros da diretoria. Para tentar minimizar o problema, segundo a governança, foi permitida a utilização do nome de origem do estabelecimento juntamente com a marca da rede nas proporções 30%, 70% respectivamente.

A rede B – Franquia – possui sua motivação já bem definida desde sua criação (propósito) dentro do conceito do modelo *hard discount* reunindo atmosfera de loja envolvente, celeridade, proximidade, preço e qualidade, e produtos marca própria. Sob o ponto de vista das lojas entrevistadas, a motivação se concentra exatamente no mesmo aspecto, não havendo razão para ser diferente. Existe um padrão expresso definido para a gestão dentro do modelo *hard discount*, envolvendo a unificação da identidade visual e de procedimentos operacionais, clara definição da estrutura organizacional, hierarquias e funcionamento de cada diretoria, além dos produtos de marca própria. Todas as lojas compreendem que devem seguir este padrão sob pena de serem excluídas da rede, representando uma cláusula contratual. Para a governança da Rede B a comunicação dos conceitos, objetivos e desenhos organizacionais são claros e precisos, sendo amplamente divulgados em reuniões com os lojistas, no site da rede e pela estrutura administrativa do grupo. Isso é entendido, aceito e bem recebido por todas as lojas da rede, que confirmam que a comunicação emanada pela governança é clara e precisa. Na visão da governança da Rede B o processo de expansão e o projeto de multiplicação de lojas no Estado do Rio Grande do Sul tem sido o foco do negócio da rede desde a abertura da primeira loja no Estado. Assim, a governança busca parceiros que queiram se adaptar às regras impostas pelo sistema de franquia da Rede. Para as lojas é nítido que o grau de dependência é elevado em relação à governança, que as regras são rígidas e há pouco espaço para ações independentes. As lojas

são unânimes em reconhecer estes objetivos da rede, facilitando de certa forma a adaptação à rede.

A governança da Rede C afirma que pauta sua motivação na negociação de compras e marketing. Isso é percebido por quatro lojas mencionando que o benefício reside no fato do custo de divulgação das ofertas ser diluído na rede, tornando-se viável para os lojistas que não disporiam de recursos para anunciar individualmente. Entretanto, duas lojas citam que suas motivações são políticas, não percebendo os benefícios citados pela governança. A governança da Rede C relatou não exigir dos associados uma padronização visual para as lojas, embora, exista uma orientação de procedimentos quanto a isso (indicação de bandeira da rede nas fachadas das lojas). A Rede possui uma estrutura organizacional definida e o foco da gestão está baseado nas negociações de compra e na autonomia de gestão das lojas. Isso condiz com a visão das lojas que se consideram lojas independentes onde a adoção do uso da bandeira da rede é uma decisão de cada associado. Apenas duas lojas mostraram conhecimento com a escolha e sucessão da governança da rede, ou com definições de metas de curto, médio e longo prazo. Para as demais existe o reconhecimento de um presidente e um conselho de forma genérica. Apesar da não exigência para que os associados utilizem a padronização visual para as lojas, existem normas e procedimentos definidos pela governança para a padronização das fachadas. Não são promovidas reuniões periódicas e via de regra, a comunicação de assuntos relacionados à rede, em sua maioria, referentes a negociação de compras, se dá por e-mail. Duas lojas consideram importante a comunicação visual, uma vez que essas lojas adotam integralmente a bandeira da rede e seguem todas as indicações de padronização das fachadas. Contudo, estas lojas não percebem vantagens com tal ação. O mesmo não ocorre com as lojas restantes, sendo que algumas aderem de forma parcial e outras não aderiram às indicações de padronização sugerida pela rede. A demonstração de força frente a redes concorrentes tem sido o foco do negócio da rede desde sua fundação em 1996, sendo o posicionamento da marca no mercado como uma rede que oferece aos clientes o melhor preço, um dos objetivos traçados de médio e longo prazo.

A governança da Rede D encontra-se alicerçada na forma de central de compras coletivas. Isso é claramente entendido por todas as lojas pertencentes à rede, ou seja, obtenção de vantagens relacionadas a preço mais baixo das mercadorias para revenda. Para a governança da Rede D questões como a unicidade da aparência das lojas em torno de um padrão visual não é relevante, apesar de haver uma indicação de padrão de fachada com logotipo que identifica que a loja é associada à rede. A escolha e sucessão da governança é

tratada em assembleias gerais onde os associados elegem pelo voto secreto os novos gestores. As metas e objetivos da rede se resumem a questões de cooperação de negociação de compras, e a administração diária é exercida por um executivo contratado pela rede. Todas as lojas se disseram lojas independentes, somente associadas à rede para fins de negociação junto a fornecedores, sendo a marca da rede apenas um símbolo da associação. Todas as lojas mostraram compreender o processo de sucessão, bem como reconhecer a diretoria e metas definidas. Para a governança a comunicação visual padronizada não é relevante, uma vez que as lojas adotam somente a logotipia da rede na fachada para identificar que são associadas à rede. São promovidas reuniões apenas para a validação dos gestores da governança e a comunicação diária de assuntos relacionados à rede se dá por email. Além disso, semanalmente são produzidos encartes com ofertas de mercadorias, entretanto, as lojas associadas não são obrigadas a ter em seus estabelecimentos todos os produtos negociados pela rede. De acordo com os seis lojistas entrevistados a orientação que emana da rede recai na utilização da marca como um “selo”, apenas para identificar que a loja pertence ao grupo, não sendo realizadas reuniões periódicas com os associados. Para a governança da Rede D a cooperação para a negociação de compra de mercadorias tem sido o foco do negócio da rede desde sua fundação em 2001, apesar de não haver objetivos traçados de médio e longo prazo. Do ponto de vista das seis lojas entrevistadas o objeto principal da rede é pautado nas negociações de compra indo ao encontro a visão da governança.

5.2.2 Dimensão Formato Exploração Econômica

A Rede A encontra-se sob o abrigo do formato de exploração econômica de licenciamento de marca. Segundo a governança os maiores benefícios proporcionados reside na maior amplitude para a realização do planejamento estratégico para o desenvolvimento do negócio. Existe a cobrança de mensalidades e distribuição de bonificações de acordo com as negociações entretidas com os fornecedores. O processo de adesão se dá por meio de indicação de algum integrante, por processo seletivo, por indicação da governança, ou por solicitação da loja, desde que a rede aceite. As lojas da diretoria (quatro lojas) entendem que formato escolhido é positivo porque proporciona uma maior centralização nas decisões e um maior critério de utilização da marca pelas lojas integrantes, bem como as regras definidas. As demais lojas, 2 restantes, não sabem opinar a respeito. A governança da Rede A revela que não tem um sistema de comunicação desenvolvido para o processo de integração das novas lojas à rede, sendo esta feita em uma reunião geral, onde a nova loja é apresentada aos demais

licenciados. A governança da Rede A entende que deveria atuar mais efetivamente na comunicação e integração dos novos licenciados com treinamentos mais efetivos, apresentação de trocas de experiências entre lojistas, assim como o manual de padronização deveria ser apresentado e explicado ao novo integrante como forma de garantir uma melhor adaptação da loja à rede. Entretanto, todos os lojistas entrevistados, não percebem a existência de um sistema de comunicação para o processo de integração para novos licenciados.

A rede B possui o formato de exploração econômica franquia. Para adesão a rede existe um investimento inicial, padrão de loja, além da taxa mensal que cobre os custos da franquia e dos materiais operacionais, publicitários e *royalties*. Como vantagens são citadas pela governança os estoques reduzidos e maior giro de produtos, fornecedor único, abastecimento qualificado, customização operacional, entre outras. O processo seletivo é rígido e demorado, incluindo a análise do perfil dos proprietários do estabelecimento candidato a adesão, integração na rede e todos os aspectos legais e contratuais envolvidos. Na visão de parte das lojas (metade), as vantagens apresentadas pela governança podem se transformar em obstáculos a adaptação destas empresas ao formato da rede, mas todas as lojas disseram se sentirem amparadas pela Rede. Segundo a governança da Rede B existe um sistema de integração para dar suporte ao processo de adesão das novas lojas à rede, como treinamento e aculturação do ingressante ao novo cenário do qual fará parte. Os lojistas entrevistados relataram que com o treinamento de integração promovido pela governança, e o processo de aculturação aumentou o grau de confiança e de entendimento em relação aos propósitos do negócio e formato do negócio, sendo um fator positivo na adaptação das lojas à rede.

A rede C encontra-se sob o abrigo do formato de exploração econômica de associativismo, sendo que todas as lojas pesquisadas demonstraram pleno entendimento em relação ao formato adotado. Segundo a governança os maiores benefícios em fazer parte da rede residem nas melhores negociações de compra e na possibilidade de utilização de uma bandeira reconhecida pelo consumidor. As lojas foram unânimes em responder que o formato escolhido é positivo porque assegura a independência de gestão e de decisão de cada unidade. Todos concordam que a rede cobra mensalidades e que não distribui bonificações. Ficou claro que tanto para a governança quanto para as lojas que à adesão se dá por meio de indicação de algum integrante, por indicação da governança, ou por solicitação da loja, desde que a rede tenha interesse. Contudo, a governança da Rede C revela que não tem um sistema de comunicação desenvolvido para o processo de integração das novas lojas à rede, o que é

feita por meio de uma reunião com os novos associados e, posteriormente quando da inauguração da nova loja onde os demais associados e a comunidade são convidados a participar. No entanto a governança entende que deveria atuar mais efetivamente na integração dos novos associados com treinamentos mais efetivos, apresentação de trocas de experiências entre lojistas. Por sua vez, os lojistas entrevistados, não percebem a existência de um processo de integração para novos associados, comentando apenas que são feitas inaugurações de novas lojas como marco de entrada na rede.

A Rede D, assim como a anterior, encontra-se sob o abrigo do formato de exploração econômica de associativismo e segundo a governança o benefício em fazer parte da rede reside nas melhores negociações de compra. Todas as seis lojas pesquisadas demonstraram ter pleno entendimento em relação ao formato adotado. As lojas foram unânimes em responder que o formato escolhido é positivo porque assegura a independência de gestão e de decisão de cada unidade. A governança da Rede D revela não ter um sistema de comunicação desenvolvido para o processo de integração das novas lojas à rede, simplesmente é feita uma reunião com os novos associados, lhes informando o básico necessário e posteriormente é realizada a inauguração da nova loja onde os demais associados e a comunidade são convidados a participar. Por sua vez, os lojistas entrevistados, não percebem a existência de um processo de integração para novos associados.

5.2.3 Dimensão Processos Operacionais

A governança da Rede A é mais atuante no setor de hortifrutigranjeiros (uma competência diferencial desenvolvida pela Rede A), onde além de orientar os processos operacionais de forma verbal em reuniões com o grande grupo, descreve no manual de padronização as técnicas de operação adotadas e proporciona treinamentos individuais para as lojas durante a reforma do setor. Observou-se entre as lojas pesquisadas uma boa receptividade no que tange a este tipo de orientação praticada pela governança. Entretanto, a governança relata que não atua nos demais setores da loja, como perecíveis, padaria, açougue, caixas e geral da loja, onde a governança encontra resistências por parte dos lojistas em sua interferência. Segundo a governança da Rede A são fornecidos treinamentos para as lojas principalmente no que diz respeito a layout de loja, gestão e processos operacionais, entretanto, tais treinamentos, em sua maioria exigem contrapartida do integrante da rede. Tal cenário é confirmado pelas as lojas de propriedade dos diretores da Rede A, enquanto as

demais lojas afirmam não ter conhecimento sobre o assunto. No caso dessas últimas lojas, as mesmas afirmam que não estão dispostas a fazer desembolsos com treinamentos, a não ser que os mesmos sejam financiados integralmente pela governança da rede. Dentre as lojas que se consideram padronizadas é unânime o entendimento de que a padronização trouxe mudança nos resultados, refletindo no aumento das vendas e na satisfação dos clientes. Segundo a governança da Rede A, a comunicação dos processos operacionais, não constituem, neste momento, uma prioridade para a governança da rede que trabalha a questão com informações pontuais nas reuniões gerais ou eventualmente por email ou telefone, de forma direcionada. Exceção feita ao setor de hortifrutigranjeiros. Para as lojas da diretoria da rede a compreensão é a mesma, sendo que para as demais lojas a comunicação apresenta-se truncada. Contudo, é unânime a opinião que o setor de hortifrutigranjeiros é bem trabalhado pela rede que se concentra em orientar, treinar, capacitar as lojas para o manejo com os produtos, deixando de lado os demais setores. Segundo a governança da Rede A o foco da governança está no alinhamento das negociações com fornecedores e na execução destas negociações junto aos pontos-de-vendas. Já no que se refere às lojas, percebe-se através das respostas obtidas que cada setor é gerenciado de acordo com as tradições e conhecimento de cada loja, sendo possível perceber pelos relatos e as evidências locais, uma grande resistência no alinhamento das negociações junto a fornecedores.

A governança da rede B é fortemente atuante, onde além de orientar os processos operacionais de forma verbal em reuniões com o grande grupo, proporciona treinamentos constantes para as equipes e monitora através de supervisores a execução dos processos nas lojas. De forma geral as lojas são receptivas no que tange a orientação verbal em reuniões e treinamentos. Contudo, há um desconforto no que se refere ao aspecto do monitoramento dos processos operacionais. Segundo a governança antes de qualquer loja da rede começar a operar, todos os aspectos (ex. padronização visual do ponto de venda, sistematização das operações, abastecimento, etc.) devem ser checados e avaliados pela governança. Neste momento as equipes e os franqueados já passaram pelo treinamento e período de integração à rede. Isso está claro para todas as lojas de rede entrevistadas, que foram unânimes ao dizer que tais aspectos refletem positivamente no aumento das vendas e na satisfação dos clientes. No caso de treinamentos periódicos fornecidos pela Governança da Rede B existe um custo de 50% para o lojista. Todas as lojas concordam que treinamento é fundamental para a adaptação das lojas à rede, porém, as lojas muitas vezes se recusam a participar em virtude do desembolso a ser efetuado. A comunicação dos processos operacionais constitui uma

prioridade para a governança da Rede B que trabalha a questão com informações pontuais em reuniões específicas com cada lojista separadamente, por email, por intranet através do site. Os lojistas franqueados entendem que a comunicação no que se refere aos procedimentos operacionais é clara e direcionada, não deixando dúvidas para sua execução. Ainda, segundo o depoimento da governança da Rede B todos os setores das lojas são dotados de um planejamento em relação aos processos operacionais que são disseminados para todas as lojas da rede. Assim sendo a rede exige a padronização de procedimentos operacionais e realiza monitoramento permanente através da equipe de supervisão da governança. Já no que se refere às lojas, percebe-se que todas se encontram enquadradas dentro deste sistema não existindo qualquer ação de independência ou autonomia em relação aos procedimentos operacionais.

A governança da Rede C não traça diretriz alguma para os setores de suas lojas. Do ponto de vista das lojas observa-se que estas não demonstram uma boa receptividade no que tange a possibilidade de interferências ou orientações de processos operacionais por parte da governança. Segundo relato da governança não há o fornecimento de treinamentos não interferindo nas escolhas das lojas associadas neste sentido. Para a governança, a construção das lojas deve ser feita de acordo com as indicações de padronização, porém não é obrigatório. Com relação as lojas entrevistadas, verifica-se que a existência de treinamento seria interessante para a adaptação das lojas à rede, porém, somente participariam de treinamentos proporcionados pela rede se não tivessem que pagar por eles. Com relação as padronizações das lojas conforme as indicações da rede as lojas apresentam-se divididas em três grupos de iguais proporções: padronizadas, parcialmente padronizadas e não padronizadas. Contudo, para aquelas padronizadas, é unanime o entendimento de que a padronização trouxe mudança nos resultados, refletindo no aumento das vendas e na satisfação dos clientes. A comunicação dos processos operacionais não constitui uma prioridade para a governança da Rede C que trabalha a questão com informações pontuais. Assim, pode-se dizer que o foco está nas reuniões eventuais realizadas para passar informações relacionadas ao mix de produto negociado pela rede. Duas lojas possuem o mesmo entendimento da governança, enquanto para as demais o entendimento é diverso, sendo uma comunicação truncada prejudicial a adaptação da loja ao formato da rede. Segundo a governança da Rede C a rede não trabalha a padronização de procedimentos e tampouco monitora o tipo de operação desenvolvido em cada loja em seus respectivos setores. Nesse momento, a rede preocupa-se apenas em negociar preço com fornecedores e oferecer estes

produtos para os associados. Já no que se refere às lojas, percebe-se que cada setor é gerenciado de acordo com as tradições e conhecimento de cada loja.

A governança da Rede D não é atuante em nenhum dos setores da loja. Não há inclinação para a interferência nos procedimentos operacionais, sendo cada loja independente para administrar o seu negócio. Da mesma forma, em todas as lojas pesquisadas, não há receptividade no que tange a possibilidade de interferências ou orientações operacionais por parte da governança. A governança da Rede D relata que não fornece treinamentos e não interfere nas escolhas das lojas associadas neste sentido. Da mesma forma, as lojas referem que não consideram importante a existência de treinamentos para as mesmas, uma vez que são independentes e somente participam da rede pela questão da negociação de compra de mercadorias. Ainda, segundo a governança da Rede D, a comunicação dos processos operacionais não constitui uma prioridade para a governança da rede, pois, não se envolve com estas questões. Para os lojistas a leitura é idêntica, uma vez que as lojas são independentes e soberanas neste sentido. A Rede D não trabalha a padronização de procedimentos nesse sentido e tampouco monitora o tipo de operação desenvolvido em cada loja em seus respectivos setores, preocupando-se apenas em negociar preço com fornecedores e oferecer estes produtos para os associados. Entretanto, no entendimento da governança Rede D, a falta de envolvimento no “chão de loja” dos associados tem implicações negativas junto aos fornecedores que não enxergam a rede como uma rede, deixando de fazer negociações que envolvam um maior engajamento dos pontos de venda, em questões como: a padronização do layout de exibição de produtos, ações promocionais e *merchandising* que uma atmosfera de loja definida proporcionaria. Já no que se refere às seis lojas, percebe-se que, cada setor é gerenciado de acordo com as tradições e conhecimento de cada loja.

5.3 ANÁLISE INDIVIDUAL DAS REDES

5.3.1 Considerações sobre a Rede A - licenciadora de marca

Depois da análise realizada nos quatro construtos, gestão, motivação, decisão e comunicação e em cada uma das dimensões envolvidas, pode-se considerar a partir dos relatos obtidos e das evidências coletadas a existência de algumas resistências pontuais no relacionamento entre a rede e as lojas integrantes.

Tais resistências afloram a partir dos interesses conflitantes de cada lado, governança/licenciados. Por um lado, a governança não se mostra transparente nos construtos gestão e comunicação e por outro lado as lojas licenciadas, não procuram alinhar-se com os objetivos da rede, preferindo usufruir apenas dos benefícios tangíveis provenientes das negociações de compras, deixando de lado questões mais complexas como, por exemplo, as evidenciadas no construto comunicação, no caso da padronização das lojas e no construto decisão no caso do alinhamento com as negociações com os fornecedores.

Apesar da ausência de transparência identificada no construto gestão por parte da governança, verificou-se que neste construto há um equilíbrio maior entre as lojas, identificando-se em todas as três dimensões o alinhamento do mesmo grupo de lojas (lojas 1, 2, 3 e 4) e o desalinhamento das lojas 5 e 6.

Neste sentido, fica nítido que há um divisor de águas entre as lojas 1, 2, 3 e 4 e as lojas 5 e 6. Este divisor de águas reflete a dificuldade de relacionamento principalmente das lojas 5 e 6 à estrutura da rede. Em termos de gestão, motivação, decisão e comunicação restou claro o alinhamento de ideias, interesses e esforços em relação às lojas 1, 2, 3 e 4 e em contrapartida uma distância muito grande em relação às lojas 5 e 6.

Ainda que em certos aspectos possa parecer difícil o bom relacionamento entre a governança e as lojas 1, 2, 3 e 4 (pertencentes a membros da diretoria da rede) em relação a determinadas diretrizes da rede, como no caso do construto decisão na dimensão foco do negócio, no que tange a adoção da marca da rede em detrimento a marca de origem do estabelecimento, a dificuldade de relacionamento das lojas 5 e 6 (pertencentes a terceiros) ainda é maior. Tomando-se como base a exemplificação acima, além da resistência na simples abolição do nome de origem e adoção da marca da rede a empresa enfrenta situações de incertezas, por ausência de transparência por parte da governança, conforme se verificou nos construtos gestão e comunicação, principalmente nas dimensões foco do negócio e formato da exploração econômica.

Entretanto, verificou-se nas lojas 1, 2, 3 e 4 nos construtos motivação, gestão e comunicação nas dimensões foco do negócio e processos operacionais fatores positivos que auxiliam na obtenção do bom relacionamento com a rede, tais como os efeitos a partir da atmosfera de loja favorável, vez que esta, de acordo com os depoimentos dos lojistas mostrou-se responsável pelo incremento nas vendas e na melhoria da satisfação do cliente.

Também se pode verificar nos construtos gestão e decisão na dimensão processos operacionais a ausência de determinações mais objetivas e a falta de treinamentos específicos por parte da governança. De outro lado, observa-se nestes mesmos construtos, o desinteresse das lojas de 5 e 6 em relacionar-se com as regras propostas pela rede.

5.3.2 Considerações sobre a rede flexível franquia – rede B

Diante da análise realizada nos quatro construtos, gestão, motivação, decisão e comunicação e em cada uma das dimensões envolvidas, pode-se considerar a partir dos relatos obtidos que a força da avença contratual existente entre as partes está presente em todos os construtos de todas as dimensões analisadas, justamente por força da dimensão formato de exploração econômica que no caso em questão é o modelo de franquia.

Em termos de gestão, motivação, decisão e comunicação, na dimensão foco do negócio, o alinhamento de ideias como a responsabilidade contratual e o forte grau de exigência por parte da governança em manter os padrões pré-estabelecidos pode ser observado.

Ainda que em certos aspectos possa parecer difícil o relacionamento das chamadas franquias tradicionais⁷, como é o caso das lojas 5 e 6, em relação a determinadas diretrizes da rede, dificuldade ainda maior é verificada no relacionamento das chamadas franquias convertidas⁸, como é o caso das lojas 2, 3 e 4 que precisam despir-se dos velhos métodos para aderir a novos conceitos e procedimentos.

Porém, por outro lado, verifica-se que a rigidez da governança com o modelo *hard discount* e todo o conceito que envolve a proposta da franquia acaba mostrando-se como um fator favorável no fortalecimento do relacionamento entre as partes, uma vez que segundo as seis lojas entrevistadas os benefícios são percebidos muito rapidamente após a adesão com o incremento das vendas e a demonstração de satisfação dos clientes.

⁷ São denominadas como franquias tradicionais as lojas que iniciaram as atividades em um primeiro momento como franqueadas da rede.

⁸ São denominadas franquias convertidas as lojas que aderiram a rede, tornando-se franquias, provenientes de outros formatos anteriormente estabelecidos.

5.3.3 Considerações sobre a rede C - rede flexível associativista

Analisando-se os quatro construtos, gestão, motivação, decisão e comunicação e cada uma das dimensões envolvidas, pode-se considerar a partir dos relatos obtidos a existência de um formato de negócio que visa a independência das lojas associadas no que se refere à gestão. Em termos de gestão, motivação, decisão e comunicação, as lojas 1 e 2 demonstram um alinhamento de ideias e interesses. Não se evidenciando o mesmo em relação às lojas 3, 4, 5 e 6.

Ainda que em certos aspectos possa parecer difícil o relacionamento entre a governança e as lojas 3, 4, 5 e 6 em relação a determinadas indicações de padronização da rede, como no caso da adoção da marca da rede, ou da presença na loja de produtos encartados este não é um fator determinante, uma vez que a rede não impõe essa prática ao associado. Esta questão parece tocar mais à governança do que à loja em si, pois a governança terá que lidar com eventuais demandas dos consumidores.

Também não foram encontrados nos construtos estudados questões relacionadas à atmosfera de loja, uma vez que, cada loja trabalha o seu ambiente interno de acordo com suas próprias diretrizes não havendo nenhuma exigência por parte da governança na padronização interna das lojas.

5.3.4 Considerações sobre a rede D - rede flexível associativista

Diante da análise realizada nos quatro construtos, gestão, motivação, decisão e comunicação e em cada uma das dimensões envolvidas, pode-se considerar a partir dos relatos obtidos a existência de um formato de negócio que visa a independência das lojas associadas no que se refere a gestão. Em termos de gestão, motivação, decisão e comunicação, as lojas demonstram um alinhamento de ideias e interesses.

O relacionamento entre as partes parece transcorrer de forma muito tranquila, visto que, como a governança posiciona-se como mera central de compras, sem mais nada exigir dos associados, a não ser o pagamento da mensalidade para poder participar das compras que interessar, não existe maiores motivos geradores de conflitos neste sentido.

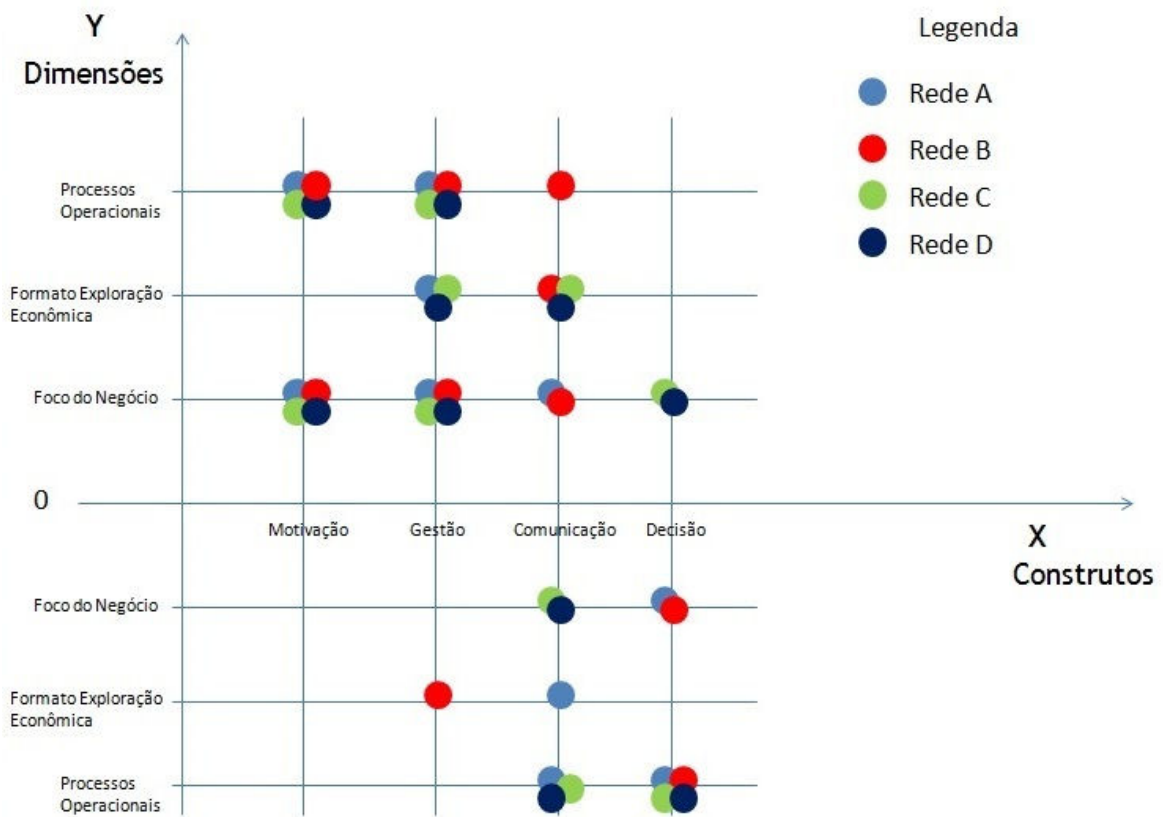
Por outro lado o ponto crucial reside no construto decisão na dimensão processos operacionais, pois na medida em que a rede não é percebida como rede pelos fornecedores,

ocorre um enfraquecimento desta perante o mercado fornecedor conflitando diretamente com o construto motivação na dimensão foco do negócio.

5.4 ANÁLISE CONJUNTA DAS REDES A, B, C, D

A figura 18 apresenta o cenário da análise conjunta das redes A, B, C e D, relacionando as dimensões e os construtos estudados, sendo representados na parte superior do eixo “x” os pontos de alinhamento e na parte inferior do eixo “x” os pontos de desalinhamento.

Figura 15: Cenário da análise conjunta das redes A, B, C e D.



Fonte: Figura elaborada pela autora.

Identifica-se de pronto na Figura 18 que nas dimensões foco do negócio e processos operacionais nos construtos motivação e gestão todas as lojas se encontram alinhadas com os objetivos das redes, vindo ao encontro do mencionado por Hitt (2008) e Barcellos *et al* (2012). Segundo estes autores, as empresas que atuam em redes podem usufruir de

informações privilegiadas, recursos compartilhados, possuem visão maior de mercado, criam uma rede de capacitação mais atuante e também, essas empresas, possuem características inerentes para cooperarem entre si e há pré-disposição para auxiliarem umas as outras.

Entretanto, nestas duas dimensões, nos construtos comunicação e decisão a situação não é a mesma. Na dimensão foco do negócio, no construto comunicação, somente as redes A e B apresentaram-se alinhadas com as lojas integrantes evidenciando-se, neste caso governanças capazes de transmitir a mensagem para seus integrantes. Já no construto decisão desta mesma dimensão, somente as redes C e D perfazem um alinhamento com suas lojas, situação esta, que denota a complexidade do formato organizacional das redes A e B, tendo em vista a sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, dos processos decisórios, dos níveis de autonomia, das formas de solucionar conflitos, dos mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas (ROTH, 2012).

Por outro lado, o alinhamento percebido no construto decisão na dimensão foco do negócio entre as redes C e D reflete o oposto, haja vista que devido à sistemática de autonomia de decisões adotada por estas redes em relação a seus associados, estas acabam por evitar situações de maior complexidade em relação aos processos decisórios.

Porém, maior divergência é percebida na dimensão processos operacionais nos construtos comunicação e decisão. No construto comunicação desta dimensão, apenas a rede B encontra-se alinhada com as lojas integrantes, vez que por força de avença contratual as lojas são obrigadas a manter o padrão estabelecido de comunicação visual, atmosfera de loja, exibição do mix de produto e manuseio destes, o mesmo não ocorrendo com as demais redes.

No que diz respeito, ao construto decisão na dimensão processos operacionais o alinhamento é inexistente para todas as redes, evidenciando-se aqui o ponto de maior dificuldade no relacionamento das lojas com as redes. Isso ocorre pela permanência da autonomia geral da empresa e a não submissão desta a uma autoridade central da rede, vez que o processo decisório da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede, fatores estes que perfazem um ambiente complexo (ALBERS, 2005).

Percebe-se tanto para as lojas da rede A, quanto para as da rede B, resistências em relação à adoção de novos procedimentos. Para as lojas da rede A salta aos olhos a complexidade da adoção da marca da rede em detrimento do nome de origem do estabelecimento, para as lojas da rede B o mesmo dilema é verificado nos procedimentos operacionais, principalmente para as franquias convertidas.

Assim, conforme preconiza Parente (2000), se por um lado para o pequeno e médio empresário, integrar-se a um tipo de arranjo organizacional como o das redes flexíveis pode representar possibilidade de crescimento, acesso a novas tecnologias e ganhos em escala, por outro lado, também pode representar um emaranhado de complexidade na convivência diária sob o ponto de vista administrativo e de gestão.

Já em relação a dimensão formato de exploração econômica no construto gestão as redes A, C e D encontram-se alinhadas com seus integrantes, sendo este um ponto de resistência para se estabelecer o bom relacionamento entre as lojas e a rede B, uma vez que em função do formato de exploração econômica adotado pela rede existe pouco espaço para autonomia das lojas, o compromisso do franqueador é pautado no padrão e no conceito do negócio, não sendo possível na maioria das vezes conciliar os interesses dos parceiros.

No construto comunicação da dimensão formato da exploração econômica, verifica-se o alinhamento das redes B, C e D que levam a mensagem de forma clara e concisa até seus integrantes, o mesmo não ocorrendo com a rede A onde a mensagem não é percebida de forma transparente por seus licenciados. Nas redes B, C e D averiguou-se que as lojas compreendem o formato de exploração econômica as quais pertencem, sendo que na rede A esta compreensão fica a quem do esperado denotando-se uma confusão de conceitos entre o formato licenciamento de marca e o associativismo.

Assim, analisando a figura 18 e os achados de pesquisa, pode-se dizer que as redes C e D encontram-se debruçadas no modelo conhecido como “centrais de negócios” ou “centrais de compras” onde, diversos supermercados se associam com o objetivo principal de obter vantagem comparativa em relação às compras realizadas, que em maior volume representariam maior poder de barganha de preços junto aos fornecedores (CASAROTTO, 1998; COSTA, MACHADO, 2013). Enquanto as redes A e B estão inseridas em modelos mais completos que atendem ao apelo mercadológico passando a agir com uma visão orientada pelo mercado, gerando estratégias a partir do que é emanado pelo contexto externo à organização, como se fossem guiadas de “fora para dentro”, ou ainda, como se o ambiente em que estas redes estão inseridas determinasse a estratégia a ser seguida (PORTER, 1991).

Neste sentido, para as redes A e B objetivos inicialmente mais restritos (realização de compras em grande volume) deram lugar a objetivos mais amplos que contemplam compartilhamentos diretos das funções de toda a cadeia de valor envolvida no processo gerando elos que agregam valor aos integrantes das redes fazendo-os alcançar vantagens competitivas como um todo (PACAGNAN *et al*, 2004). Tais compartilhamentos por meio das

redes flexíveis tiveram ampliado o seu escopo para aproveitar oportunidades de mercado combinando os ativos empresariais de forma complementar para gerar novo valor (HITT *et al*, 2003).

De outro lado, pode-se verificar que a motivação intrínseca se fez presente no cenário estudado, uma vez que todas as redes demonstraram um forte alinhamento, o mesmo ocorrendo com o construto gestão que demonstrou que as redes trabalham um conjunto de variáveis que repercute no comportamento organizacional (ANSOFF, 1990).

Entretanto a comunicação demonstrou ruídos associados à transmissão de informações, prejudicando o sistema adaptativo (RITTO, 2005) evidenciando a influência cultural na comunicação (MORIN, 2005) nas redes A,C e D.

Já no que tange à decisão denotou-se maior situação crítica, na dimensão processos operacionais, tornando evidente o processo cognitivo deficitário, explicitando a ausência de um plano de ação ou uma estratégia (ROTH, 2012) entre as opções de operação de “chão de loja”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho desenvolveu um estudo qualitativo, por meio de estudo de casos múltiplos. Três dimensões foram estudadas: foco de negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais, avaliadas sobre a perspectiva de quatro construtos, motivação, gestão, comunicação e decisão. As dimensões e os construtos estudados proporcionaram um bom entendimento quanto ao relacionamento entretido entre as governanças e as empresas integrantes. Da mesma forma, as lojas escolhidas apresentaram uma heterogeneidade capaz de proporcionar à pesquisa as idiossincrasias necessárias.

Foi possível identificar nas redes e lojas pesquisadas os fundamentos discutidos no referencial teórico no que tange às dimensões e os construtos objetos deste estudo. Apesar das características diferentes existentes entre elas, denotou-se uma complexidade comum no que se refere a motivação, gestão, comunicação e decisão no dia-a-dia destas organizações, corroborando com o apontado por autores como Parente (2000), Ritto (2005), Albers (2005).

Dentro dos resultados encontrados, o estudo revelou que a dimensão foco do negócio associada à dimensão processos operacionais, foi responsável pelas principais convergências e divergências encontradas neste estudo na medida em que as redes A e B – licenciamento de marca e franquia – se distanciam das redes C e D – associativistas, no que concerne principalmente aos objetivos de atuação e a forma com que implementam estes objetivos.

Ainda que o conceito de negócio empregados nos sistemas das redes A e B tragam contributos fortes para a melhoria do relacionamento entre as governanças e as lojas, vez que, estão pautados em melhores resultados auferidos após a adesão das lojas às redes, pode-se inferir com base nos depoimentos das governanças que estas redes são identificadas tanto pelos consumidores, como pelos fornecedores como redes de supermercados, devido aos atributos verificados nos construtos motivação, gestão, comunicação e decisão. Por outro lado, de acordo com a visão das governanças as redes C e D não compartilham do mesmo posicionamento, permanecendo aos olhos destes como empresas isoladas.

Este entendimento das governanças é verificado na ausência de envolvimento destas com o “chão de loja” o que resulta em uma imagem negativa junto aos fornecedores que não se sentem respaldados para implementar ações promocionais nos pontos de venda, temerosos pela possibilidade de não atingir aos objetivos propostos, pois atuar em rede pressupõe interação com sistemas complexos, presentes em cada unidade (cada loja) que devem estar

interligados a um propósito comum (RITTO, 2005), influenciando desta forma nos resultados obtidos pelas redes (PROVAN; KENIS, 2008).

Assim, quando aplicados os conceitos de padronização nos pontos de venda, os depoimentos apontam para o incremento das vendas e o aumento da satisfação dos clientes permitindo desta forma a adequação ao ambiente competitivo que se sustenta por ações uniformizadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Para isso, se faz necessária a adequação das estruturas organizacionais, dos mecanismos de governança e das práticas de gestão (WEGNER; PADULA, 2011).

Neste sentido os achados do presente estudo confirmaram os resultados obtidos na pesquisa preliminar (COSTA; MACHADO, 2013) que constatou a preocupação com as competências internas em relação aos fornecedores, membros da cadeia de suprimentos que ao mesmo tempo em que se faz presente, é denegada por falta de processos de monitoramento e controle, exceção feita às empresas franqueadoras e licenciadoras de marca, que trazem em seu escopo o compromisso com a padronização, exploração e conceito do negócio. Tendo sido demonstrado em ambos os estudos que até as redes flexíveis de formato associativista demonstraram preocupações advindas das competências individuais de cada integrante no que diz respeito à operação e estratégias adotadas individualmente.

Corroborando com os achados de pesquisa mencionados acima, também se evidenciou que as resistências percebidas na intervenção das redes em questões e procedimentos operacionais, inclusive no que tange a negociações com fornecedores, são comuns para as quatro redes. Tal situação aponta para a complexidade na atuação das governanças, no que diz respeito a barganha, consenso e autoridade central vez que, o que muitas vezes resulta como ganho para a rede, representa resistência na execução pelos membros afetando diretamente o processo decisório que baseia-se na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes, fatores estes que perfazem um ambiente complexo (ALBERS, 2005).

Quanto ao tema em questão, o crescente aumento da formação de redes flexíveis de supermercados e a expressiva dimensão econômica e social que a formação destas redes de empresas vem apresentando no Brasil, em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, tornou latente o interesse por pesquisas que analisem os aspectos relevantes nos relacionamentos entretidos entre empresas integrantes e as governanças das redes flexíveis de supermercados. Assim sendo, esta dissertação vem a corroborar com estudos anteriores, (como por exemplo, OLAVE NETO, 2001; ZENTES; SWOBODA; MORSCHETT, 2003; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; SORENSEN;

TORFING, 2009; WEGNER; PADULA, 2011), uma vez que demonstrou os aspectos relevantes havidos nos relacionamentos entre empresas e redes flexíveis e as mudanças operacionais e estratégicas ocorridas após a adesão destas empresas às redes.

Foi possível identificar os elementos caracterizadores que envolvem estes atores, bem como os fatores motivadores que levam essas empresas a integrar-se a estas redes e os elementos que estão associados à adaptação nesta nova forma de negócio.

Como limitações desse trabalho, pode-se citar o número de casos estudados, sendo indicado para uma maior generalização dos resultados o estudo mais amplo que abranja um maior número de casos. No entanto, vale lembrar que embora a pesquisa qualitativa permita entender o contexto e observar vários fenômenos em grupos distintos, seus resultados não podem ser completamente generalizados, principalmente quando o objeto de estudo são redes flexíveis e integrantes destas com características diferentes.

Para estudos futuros sugere-se a abordagem de outras dimensões não trabalhadas nesta pesquisa, tais como a dimensão financeira e a dimensão de competências e estratégias, que poderão proporcionar a análise dos resultados financeiros das redes e seus integrantes nos três formatos de exploração econômica, mais comuns – associativismo, franquia e licenciamento de marca - e a análise do alinhamento das competências e estratégias existentes entre as redes e seus integrantes.

No caso da dimensão financeira, diante dos dados de faturamento obtidos nesta pesquisa não é possível afirmar, por exemplo, quais são os formatos de redes mais rentáveis cujo resultado final seja mais eficaz tanto para a governança como para os integrantes, pois existem muitas idiosincrasias entre os integrantes de uma rede ditadas por aspectos geográficos, demográficos e de operação. De outro lado, os dados de faturamento, são informações que não refletem o resultado auferido por estas empresas. Assim, para uma melhor análise seria necessário avaliar a dimensão financeira observando construtos inerentes a estas questões.

Em relação à dimensão de competências e estratégias, seria oportuno estudar as competências das governanças e das empresas integrantes em relação às estratégias traçadas procurando-se obter um paralelo entre estas ações, para então se identificar resultados.

Também seria oportuno estender a pesquisa para o consumidor final, buscando analisar e identificar como este percebe as redes e como esta percepção influencia as suas decisões de compra.

7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing brand equity**. Free press, 2009.

ABRAS – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br>, acesso em 05 de novembro de 2012.

ABRAS – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br>, acesso em 02 de abril de 2013.

ABRAS – CRAN - **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br>, acesso em 05 de março de 2013.

ABRAS - NIELSEN – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br>, acesso em 05 de novembro de 2012.

ALBERS, Sascha. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

AMATO NETO, João. Cooperativas de trabalho: uma solução para a qualificação da mão-de-obra na construção civil. In: **Anais do 2º Congresso de Tecnologia–FATEC-SP**. 2000.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, p. 95,1990.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências, **RAC, Edição Especial**, p.203-227, 2004.

BARATA SALGUEIRO, Tereza. Novas formas de comércio. **Revista Finnisterra**, Lisboa, n. 24, v. 48, p.56, 1995.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; BORELLA, Margareth Rodrigues de Carvalho; PERETTI, Jucelda de Lourdes Gonzatto; GALELLI, Ademar. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicaseos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Rio de Janeiro, v. 11, p. 49-57, 2012.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; GALELLI, Ademar; MUELLER, Antony; REIS, Zaida Cristiane; PERETTI, Jucelda de Lourdes Gonzatto. Collaborative Networks: Na innovative Approach to Enhance Competitiveness of Small firms in Brazil. **14th Internacional Conference on Concurrent Enterprising: Lisbon, Portugal**. ICE 2008.

BARQUERO, Antonio. Desarrollo endógeno y globalización. **EURE** (Santiago), v. 26, n. 79, p. 47-65, 2005.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Elfos, Edições 70, 1995.

BRANDENBURGER, Adam; NALEBUFF, Berry. Co-opetition. **Random House Digital, Inc.**, 2011.

BURT, Ronald. Structural hole. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1992.

CASAROTTO, Filho Nelson. Redes de pequenas empresas as vantagens competitivas da cadeia de valor. **Anais encontro nacional de engenharia de produção**. CD ROM: 1998.

CASTELLS, Manuel. **Era da informação: economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CNC – Confederação Nacional do Comércio. Disponível em <http://www.cnc.org.br>, acesso em 05 de novembro de 2012.

COSTA Levy. Disponibilidade domiciliar de alimentos no Brasil: Distribuição e Evolução. **Revista Saúde Pública USP**. São Paulo. SP. P.58, 2003.

COSTA, Carlos Alberto; MACHADO, Claralucia. A governança das redes flexíveis de supermercados em relação ao foco do negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais. **II Congresso de Administração – Inovação e Aprendizagem Organizacional**. FEEVALE junho de 2013.

COSTA, Carlos Alberto; MACHADO, Claralucia. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Editora Feevale. 2013.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudos da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Unicamp. 1994.

COX, Andrew. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.4, n.4, p. 167-175, 1999.

DAGNINO Giovanni Battista , Antonio Domingos PADULA; Untangling the rise of coopetition the intrusion of competition in a cooperative game structure; **International studies of management and organization**, v. 37; n 2. 2007.

DARWIN, Charles. **On the origin of the species by natural selection**. 1859.

DELOITTE - **Os poderosos do varejo global – as lições de quem vem aprendendo a conectar estratégias e operações**, 2011.

EIRIZ, Vaz. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2. 2001.

ESSER, Klaus. **Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development**. Routledge, 1994.

FERDINAND, Jason. Power, Politics and State Intervention in Organizational Learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 435–450, 2004.

FGVCev. **Análise setorial 2012**. disponível em www.fgv.br/cev, acesso em: 12 de janeiro de 2013.

FOMBRUN, Charles J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v.7, p. 280-291,1997.

FOUCAULT, Michael. **Microfísica do poder**. 3.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2012.

GAGNON, Stephane. Resource-based competition and the new operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 125-138, 1999.

GASKI, John. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v.48 (3), p.10, 1984.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies-berlin-european group for organizational studies-**, v. 16, 1995.

GROÛ, Willian. Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. *In*: WIESELHUBER (Ed.). **Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem CRM para economias de rede**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÅKANSSON, Hakan, FORD, David. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v.55 (2), p.133-139, 2002.

HÅKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. No business is an island: the network concept of business strategy, **Scandinavian Journal of Management**, v.5(3), 1989.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, Michael.A.; IRELAND, Robert .D.;HOSKISSON, Richard.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento, **RAC, 1ª Edição Especial**, p.103-127, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>, acesso em 05 de novembro de 2012.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo, v. 10, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEI Federal 8.955/94 que regula as atividades de franquias no Brasil. 1994

LEI Federal 9.279/96 que regula os direitos e relações de propriedade industrial no Brasil. 1996.

- LEON, Maria. E. Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações. **Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, Dez.,1998.
- LEVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia estrutural mito sociedad humanidades**. México: Siglo Editores. 1979.
- MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. Estratégia-rede: ensaio de estratégia. **Caxias do Sul: EDUCS**, 2001.
- MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Lá Stratégie-réseau**. Paris. Éditions Séro Huure. 2000.
- MARTINELLI, Dante. **A evolução da teoria da Administração e a hierarquização dos sistemas**. Manole, SP, 1995.
- MDICE – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/sitio/index.php>, acesso em 11 de abril de 2013.
- METTON, Alain. **L'expansion du commerce périphérique in France**. *Annales de Geographic*, Paris, nº 506, XCI, pp. 463-479.1982.
- MEYER-STAMER, Jörg. Micro-level innovations and competitiveness. **World Development**, v. 23, n. 1, 1994.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James .B. **O processo da estratégia**. 3 ed., Trad. James Sunderland, Porto Alegre: Bookman, 2001
- MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulinas, p.36. 2005.
- NADVI, Khalid. Industrial clusters and networks: Case studies of SME growth and innovation. **United Nations Industrial Development Organization**, 1995.
- NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**: analogias entre o mundo da ciência e mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- OLAVE, Maria Elena León. AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.
- OLESCH, Diel; EWIG, Hain. *Das Management von Verbundgruppen*. **Mit exzellenten Strategien zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft**. Neuwied: Luchterhand, 2003
- OLIVEIRA, Aline Lourenço de; SOARES, Ari.de Souza; REZENDE, Daniel Carvalho. Redes interorganizacionais: uma visão a partir da teoria da complexidade. In:V SEGeT – **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro: 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OUCHI, William. **Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar os desafios japoneses**. Editora Fundo Educativo Brasileiro, São Paulo: 1982.

PACAGNAN, Mario Nei; VANDRE Alex; PELISSARI Flávia; PALHARES Fabiano. A relação da Orientação para o mercado e a indústria. **Revista de Administração da USP**. 2004.

PARENTE Jose, **Varejo no Brasil: Gestão estratégica**, São Paulo: Atlas, 2000.

PELLEGRINI, Luca. *Il commercio in Itália*. Bologna, **Il mulino**, 53,54p. 2000.

PERETTI Jucelda; REIS, Zaida Cristiane; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; GALELLI, Ademar; MEULLER, Antony. Organizações Híbridas da Serra Gaúcha: uma análise empírica. REDES, **Revista Santa Cruz do Sul**. V15. N1. P.52-73. 2010.

PINTAUDI, Silvana Maria. **A cidade e as formas do comércio**. p. 145, 1999.

PORTER Michael. **A vantagem competitiva das nações**. 7ª. edição. Rio de Janeiro. Campus 1989.

PORTER Michael. **Estratégias competitivas essenciais**. Trad. Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, N.Y. 1991.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, 2008.

RITTO, Antonio Carlos. **A organização complexa – sistemas coletivamente produzidos**. Editora ciência moderna. Rio de Janeiro: 2005.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de Conteúdo e análise de discurso – aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA**, vol.7, n.2, Jul-Dez 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROTH, Ana Lúcia. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012.

RUMELT, Richard P. **Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters**. London: profile Books, 2011.

RUSS, Jacqueline. **Les theories du pouvoir**. Paris: Le Livre de Poche, 1994.

SCHEIN Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro. Editora José Olímpio. 2001.

SCHRAMM, Wilbur. **Notes on case studies of instructional media projects**. Washington, DC, 1971.

SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemological. São Paulo: **RAE**, v.50,n.3,jul/set, 2010.

SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, 1969.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. Bookman, 2009.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, 2009.

STACEY, Ralph D. **Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity**. 3. ed. Harlow Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2000.

SYDOW Jorg, **Network development by means of network avaluation? Explicative insights from the case in the industry**. Human Relations, 2004.

THEURL, Teresia. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, p.149-192, 2005.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND John A. **Startegic Management**. 12 ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TOURAINÉ, Alain . **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Ed. Vozes, p.15, 1988.

VERSCOORE, Jorge Renato. BALESTRIN, Alsones. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

WEGNER, Douglas. PADULA, Antonio Domingos. Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 220-248, maio/ago 2011.

WEGNER, Douglas; MALAFAIA, Guilherme Cunha; MACIEL, Alessandra; CAMARGO, Maria Emíliam. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. **Revista de Administração Encontro da ANPAD**,v. 31. 2007.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. The case study method as a tool for doing evaluation. **Current Sociology**, v. 40, n. 1, p. 91, 1989.

ZACCARELLI, Sérgio Batista; FISCHMANN, Adalberto Américo; DA SILVA LEME, Ruy Aguiar. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial**. Atlas, 1995.

ZENTES Joachim, SWOBODA Bernhard, MORSCHETT, Dirk –**Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, Ansätze, Perspektiven**, Dandelon, 2003.