



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TAMYRIS GOMES DE SOUSA

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE REDES PARA A PERMANÊNCIA DA FILIAÇÃO:
UM ESTUDO NA REDE SERIDÓ**

PATOS – PB
2012

TAMYRIS GOMES DE SOUSA

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE REDES PARA A PERMANÊNCIA DA FILIAÇÃO:
UM ESTUDO NA REDE SERIDÓ**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª MSc. Simone Costa Silva

**PATOS – PB
2012**

S719a SOUSA, Tamyres Gomes de.

Estratégias de gestão de redes para a permanência da
filiação: um estudo na rede Seridó
/ Tamyres Gomes de Sousa. Patos: UEPB, 2012.
24f

- Artigo (trabalho de conclusão de curso -
(TCC) - Universidade Estadual da Paraíba.
Orientador: Profª. Msc. Simone Costa Silva.

1. Administração. 2. Redes de Empresas.
I. Título II. Silva, Simone Costa

CDD 658.02

TAMYRIS GOMES DE SOUSA

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE REDES PARA A PERMANÊNCIA DA FILIAÇÃO:
UM ESTUDO NA REDE SERIDÓ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba como um
dos pré-requisitos para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovada em 27/06/2012
Banca Examinadora

Prof^a MSc. Simone Costa Silva
Orientadora
Universidade Estadual da Paraíba

Prof^a MSc Ayalla Cândido Freire
Banca Examinadora
Universidade Estadual da Paraíba

Prof^o Esp. João de Oliveira Costa
Banca Examinadora
Universidade Estadual da Paraíba

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE REDES PARA A PERMANÊNCIA DA FILIAÇÃO: UM ESTUDO NA REDE SERIDÓ

Tamyris Gomes de Sousa – Graduanda em Administração
Simone Costa Silva – Professora Orientadora

RESUMO

Com as mudanças que estão acontecendo no mercado às organizações tiveram a necessidade de se adaptar e utilizar diferentes tipos de modelos organizacionais, principalmente baseados em redes, como uma forma de obter competitividade e sobrevivência no mundo globalizado. As redes como modelos organizacionais baseados neste tipo de ideia necessitam de formas de gestão adequadas e estratégias que tragam sucesso para a associação. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas por uma rede de supermercados e sua devida contribuição para a permanência da filiação na perspectiva do filiado e da gerência, bem como o processo de formulação e mensuração das mesmas, tendo como caso uma rede de supermercados denominada Rede Seridó – RN. Para tanto foi realizado uma pesquisa de campo, classificada como descritiva, qualitativa e quantitativa, onde os dados coletados apresentam que as estratégias utilizadas pela rede estão contribuindo para a filiação, necessitando apenas de um foco em áreas críticas e estratégias essenciais para o melhor desenvolvimento do negócio.

Palavras-chaves: Estratégia; Gestão; Redes de Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os mercados estão cada vez mais competitivos e nesse novo cenário empresarial as organizações tiveram a necessidade de procurar meios de estabilidade como cooperação e parceria entre as empresas, para redução de incertezas e permanência no mercado, surgindo, assim, a necessidade da utilização de outros modelos organizacionais.

Dentre estes modelos organizacionais, surgem as redes de empresas que podem se tornar uma solução para as organizações que atuam num ambiente globalizado. Neste sentido, pode-se afirmar que “a concorrência está cada vez mais baseada no relacionamento entre as alianças e as redes que eles criam, e não mais entre empresas individuais” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005: 322).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), redes são várias empresas que se relacionam de maneira formal ou basicamente negociais, podendo ou não se delimitar a uma região.

A rede de empresas como modelo organizacional, exige que os gestores estejam preparados para os novos desafios que implica este tipo de administração, que engloba as necessidades dos filiados e o sucesso individual de cada parceiro.

Assim, os gestores atuantes em organizações inseridas nesta perspectiva de rede devem utilizar estratégias da rede, para que os filiados obtenham sucesso na associação e que sejam perceptíveis também pelo participante, tendo em vista a sua permanência, bem como a prestação de um serviço de qualidade.

Sobre estratégia, Wright, Kroll e Parnell (2000:24) afirmam que esta “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistente com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Portanto, a gestão estratégica de redes é um desafio para as organizações, tendo a necessidade de reorganizar sua maneira de administração empresarial, através da união de organizações de forma estratégica, sendo de suma importância para a permanência e sucesso do filiado no empreendimento para tornar possível unir os esforços individuais para o sucesso coletivo.

Cabe frisar que a gestão estratégica se trata de um processo que engloba, além da formulação e implementação das estratégias, o controle, a avaliação e o acompanhamento das mesmas (OLIVEIRA, 2008; TAVARES, 2008). Portanto, torna-se necessário além de ter conhecimento das estratégias empregadas pela gestão, buscar compreender a dimensão de sua eficácia na perspectiva de ambas as partes, o que pode ser proporcionado por meio do estudo da análise do processo e todas as suas partes envolvidas.

Diante do exposto, faz-se necessário a pesquisa pelo fato de que adoção de outros modelos organizacionais, baseados na cooperação, pode ser uma alternativa para melhorar a competitividade das organizações, além da adequação de novas capacidades administrativas que estes tipos de empreendimento necessitam que englobe tanto a formulação das estratégias como a sua mensuração de forma que sejam perceptíveis por todos.

Nesta perspectiva, o presente estudo busca elucidar a seguinte questão da pesquisa: **Quais as estratégias de gestão utilizadas pela rede e sua contribuição para a permanência da filiação na perspectiva dos associados e da gerência?** A fim de responder tal pergunta de pesquisa, foi definido o seguinte objetivo geral: **Analisar as estratégias utilizadas pela gestão da Rede Seridó, bem como seu processo de formulação e mensuração na perspectiva dos filiados e da gerência.** Tem ainda os seguintes objetivos específicos: - Identificar as estratégias utilizadas pela rede para gerir seus associados; - Avaliar a contribuição destas estratégias para o bom desenvolvimento da rede na visão dos

filiados e da gerência; - Analisar o processo de formulação e mensuração das estratégias para o bom aperfeiçoamento do processo.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: após esta breve introdução acerca do tema abordado, tem-se o referencial teórico com os conceitos levantados a partir da literatura especializada, posteriormente, será descrito o caminho metodológico percorrido para consecução dos objetivos propostos. Após, tem-se a descrição dos resultados encontrados, bem como as principais considerações finais, seguindo-se de todas as referências consultadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E ASPECTOS

Estratégia deriva da palavra grega *strategos* que significa general, tendo sua tradução na Grécia Antiga como o que o general faz, além disso, *strategos* correspondia em Atenas a um cargo onde o atuante era responsável para enxergar as alternativas e as possibilidades da batalha antes que ela acontecesse. Assim como nos exércitos as organizações articulam ações futuras considerando o ambiente empresarial equivalente ao campo de batalha (OLIVEIRA, 2008; LAS CASSAS, 2008).

A palavra estratégia teve muitas traduções ao longo do tempo, porém na sua maioria evoluiu de antecipação das opções nas batalhas de guerra com as melhores possibilidades de vitória para a utilização de recursos organizacionais da melhor maneira possível visando à diminuição das dificuldades e o aumento das chances de sucesso no mercado empresarial. Assim como considera Oliveira (2008:4):

Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Assim, mesmo o termo estratégia existindo há muito tempo, no mundo dos negócios o mesmo só surgiu a partir da década 1950. Com o passar do tempo administração estratégica se firmou como uma disciplina acadêmica independente como recursos humanos e

finanças, suas publicações são próprias, além de sua literatura que vem se ampliando desde 1980 (CERTO et al, 2005; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2011).

Nos dias de hoje, as estratégias envolvem tanto questões de concorrência como de colaboração, pois empresas que são consideradas concorrentes podem se unir para obter vantagem e sucesso no mercado (MAXIMIANO, 2007). Sendo para este autor a junção de empresas como uma estratégia que podem trazer benefícios e garantir a sobrevivência no ambiente empresarial.

Maximiano (2007) considera ainda a existência de uma classificação universal, onde engloba todas as estratégias prováveis, que serão mais bem explicados a seguir no Quadro 01.

AUTOR	ESTRATÉGIA	SIGNIFICADO
ANSOFF	Penetração no mercado Desenvolvimento de mercado Desenvolvimento de produto Diversificação	Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais Produtos tradicionais em novos mercados Produtos novos em mercados tradicionais Novos produtos em novos mercados
PORTER	Diferenciação Liderança do custo do Foco	Identidade forte do produto Baixo custo e baixo preço do Produto Atuação em ninhos de mercado
MILES E SNOW	Defesa Prospecção Análise Reação	Permanência no mesmo mercado Busca de novas oportunidades Atuação em dois tipos de mercado Incapacidade de fazer ajuste
CERTO	Estabilidade Crescimento Redução de despesas	Permanência no mesmo mercado Busca de novas oportunidades Eliminação de desperdícios

Quadro 01: As principais estratégias das organizações, segundo diversos autores.

Fonte: Maximiano (2007)

De acordo com Las Casas (2008: 83): “estratégia é o movimento das empresas de acordo com o ambiente e forças internas. A mudança do ambiente é o principal para que uma série de estratégias seja determinada e reavaliada”.

Portanto, a estratégia além da mobilização dos recursos está ligada também às mudanças tanto internas como externas que estão diretamente ligadas à sua formulação, determinando se ela será bem sucedida ou não.

A administração estratégica teve o patamar inicial após o patrocínio nos anos 50 da Fundação Ford e a Carnegie Corporation, sobre os currículos das escolas de administração norte- americanas surgindo um relatório desta pesquisa chamado de Gordon- Howell, que recomendava que o curso de administração passasse a incluir uma disciplina com capacitações em pontos que envolvessem dificuldades do ambiente externo da organização,

com sua identificação, análise e possível solução, denominada de políticas e negócios, tendo sua idéia inicial ampliada nos anos 70 que passou a incluir a organização global e seu ambiente onde foi chamada de administração estratégica (CERTO et al, 2005).

Com isso, o curso de administração a partir dos anos 50 passou a incluir uma disciplina que envolvesse a busca pela solução de problemas reais nas organizações em várias áreas, desenvolvendo o senso crítico dos estudantes.

De acordo com Tavares (2008:70):

A gestão estratégica implica a definição do escopo de negócio e a análise no nível do ambiente externo, das forças macro ambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consiste no desenvolvimento da visão e da missão e no inventário e adequação das competências distintas, para o posicionamento competitivo pretendido, no desenvolvimento de valores e políticas, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle mediante a adequação do modelo organizacional.

Portanto, a gestão estratégica se preocupa tanto com questões internas como externas, fazendo uma análise do ambiente externo, definindo suas estratégias assim como sua implementação e controle se preocupando sempre aonde a empresa pretendo chegar e seu modelo organizacional.

A administração estratégica possui vários modelos e conceitos, um desses modelos é o de Certo et al mostrado a seguir (figura 01).

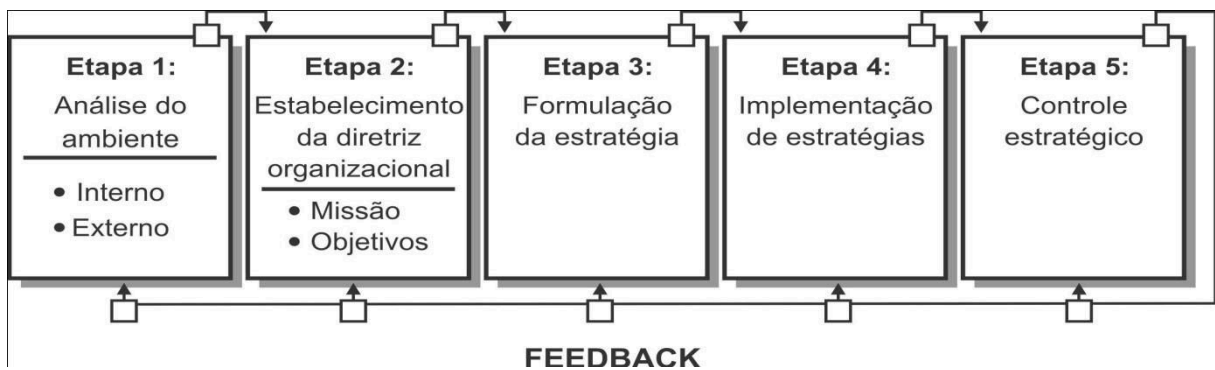


Figura 01: Etapas do processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Certo et al (2005)

O mesmo autor expõe cada uma destas etapas:

- Análise do ambiente: trata-se da primeira etapa do processo, onde está relacionada a observar o ambiente organizacional interno e externo para identificar oportunidades e ameaças.

- Estabelecimento da diretriz organizacional: Nesta etapa é onde se afirma a missão ou a finalidade e os objetivos ou metas da organização.

- Formulação das estratégias: A terceira etapa é basicamente o desenvolvimento de ideias para que a organização alcance seus objetivos.

- Implementação da estratégia: Esta etapa consiste em transformar em ações as ideias que surgiram em etapas anteriores no processo estratégico.

- Controle: Esta última etapa é o monitoramento e a avaliação do processo de administração estratégica para garantir o seu sucesso em todo o processo.

Nesta pesquisa toma-se como referência, em relação às etapas, o modelo de Certo et al (2005), que foram definidas anteriormente.

2.2 REDES DE EMPRESAS: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

As consequências da globalização, como o grande aumento da competitividade, obrigam as organizações a procurarem meios para a permanência no mercado, uma das estratégias possíveis seria melhorar as relações com outras organizações.

Assim, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005:310):

Um aspecto fundamental para responder a esses desafios é o reconhecimento, por muitos executivos, de que, a construção de relacionamento com outras empresas é essencial para competir eficazmente na turbulenta e mutável era pós-industrial que está sendo enfrentada pelas economias mundiais.

Este autor frisa a importância do aumento de relacionamentos com outras organizações para competir nas atuais economias.

Yoshin e Rangan afirmam que (1996), a colaboração entre empresas é composta por inúmeras dificuldades como equilibrar cooperação e concorrência, os vários detalhes que precisam ser administrados nas parcerias, a constante desconfiança dos elos entre organizações e principalmente a aceitação da existência de um vínculo.

Portanto, a cooperação existente entre as organizações não é algo comum ou natural, pois a visão de seu concorrente se transformar em parceiro não é fácil de ser implantada, tendo de ser feita de comum acordo, visando os benefícios e as necessidades de cada parceiro, para que a parceria não se torne um problema.

Contudo, a colaboração traz muitos benefícios como a possibilidade de ter acesso à tecnologia e a diminuição dos custos nos processos relativos à inovação, aumentando o potencial tecnológico e como consequência a competitividade (OLAVE E AMATO NETO, 2001). Assim, a colaboração pode melhorar muito o acesso à tecnologia e conseqüentemente a inovação, com uma grande redução dos custos, fatores decisivos para permanência no mercado.

Assim como nas parcerias que segundo Tavares (2008:186):

A parceria como qualquer outra forma de associação ou de sociedade, apresenta vantagens e desvantagens. A principal vantagem é o somatório de habilidades e capacidades de cada parceiro. Entre as desvantagens, está a responsabilidade que nem sempre é proporcional ao ganho de cada parte envolvida.

Neste sentido, as parcerias proporcionam além de pontos positivos, pontos negativos também, pois os ganhos que envolvem a parceria assim como as responsabilidades devem ser divididos em partes iguais para o sucesso do empreendimento como um todo.

Como afirma Tavares (2008) às alianças da mesma forma que as parcerias, são a união de pequenas organizações, com a finalidade de desenvolver atividades como compras em conjunto, assistência jurídica, criação de marca própria, profissionalização do atendimento e a melhoria individual da gestão. Portanto, este autor destaca que as empresas se unem em alianças com o intuito também de serviços como compras coletivas, e algumas assistências como jurídica entre outros motivos.

Segundo Pacagnan (2006) o surgimento de alianças entre empresas de pequeno porte muda o cenário empresarial, pois unidas as organizações que antes não ofereciam nenhum perigo aos líderes de mercado conseguem se tornar competitivas, obtendo créditos e maior poder de barganha com fornecedores passando a demandar maior volume de compras.

De acordo com este autor, as organizações de menor porte quando se juntam em alianças conseguem se tornar competitivas aumentando seu poder de concorrência junto aos líderes de mercado com as mesmas vantagens que eles possuem.

As redes de empresas assim como as alianças são modelos organizacionais e tem como base “juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovadora para sua viabilidade competitiva” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001:41). Sendo o alicerce das redes de empresas segundo estes autores a união de empenhos para melhorar e tornar maior a sua capacidade inovadora e sua competitividade.

As redes de negócios existem há muito tempo e eram reconhecidas pelos comerciantes da antiguidade, faltava apenas à consciência de sua capacidade competitiva e da sua importância que foram ampliados apenas nos dias atuais. No Brasil um exemplo antigo da existência das redes que data do século XVI era a Companhia das Índias Ocidentais que trouxe para o Brasil o cultivo e processamento da cana de açúcar que após a Insurreição pernambucana foram levadas para as Antilhas, articulando os atuantes responsáveis pela distribuição da produção na Europa (ZACCARELLI et al, 2008). Portanto, às redes como foram mencionados anteriormente são processos econômicos antigos tendo seu destaque e importância ampliados nos dias de hoje, embora hoje possua uma configuração diferenciada.

Já para Tavares (2008) as redes de empresas, caracterizam-se por um conjunto de indivíduos ou organizações que compartilhando informações, ações, conhecimentos, tornando maior a possibilidade de negociações. Considerando o que afirma este autor, são um conjunto pessoas ou organizações que tem o intuito de melhorar as transações, utilizando todas as ferramentas possíveis de ambas as partes com compartilhamento destas.

Para melhor definição do conceito de redes é muito importante o estudo de sua tipologia que é bem apresentado por Olave e Amato Neto (2001) na perspectiva de vários autores no Quadro 02.

AUTORES	TIPOLOGIA
GRANDORI E SODA (1995)	Redes sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
CASAROTTO E PIRES (1998)	Redes Top-Down: Subcontratação, terceirização e parcerias Redes Flexíveis: Consórcios
WOOD JR E ZUFFO (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de valor e Terceirização Atividades de Suporte Estrutura Virtual: Liga Temporariamente Redes de fornecedores Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
CORREA (1999) VERRI (2000)	Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades Rede Linear: Cadeia de Valor (participantes são elos) Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si
PORTER (1998)	Cluster: Concentração setorial e geográficas de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência coletiva
BREMER (1996) GOLDMAN (1995)	Empresa Virtual: Ponto de vista Institucional e Funcional Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação

Quadro 02: Tipologia de redes de empresas

Fonte: Olave e Amato Neto (2001)

Vale resaltar que, como afirmam Hooley, Saunders e Piercy (2005: 328):

As alianças e as redes não são uma solução mágica para problemas estratégicos. Elas representam um avanço importante, com muitos benefícios e potencial, mas também podem gerar significativos riscos e vulnerabilidades e requerem novas habilidades administrativas.

As alianças e as redes representam pois, um progresso muito significativo, porém estes modelos organizacionais para evitar malefícios, como a vulnerabilidade, necessitam de novas aptidões gerenciais.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICAS DE REDES

As redes são uma opção para o sucesso das empresas no mercado globalizado sendo algo relativamente novo, tendo poucas pesquisas sobre o assunto e que devido a sua dada importância atual se criam a necessidades de estudos e pesquisas para o desenvolvimento de novas capacidades administrativas e como consequência da maneira de formulação e mensuração das estratégias adotadas.

“A administração das redes tem a ver com a administração de estruturas flexíveis a fim de alcançar a eficiência coletiva” (AGRANOFF; McGUIRE, 1999 apud PECI, 1999: 10). Tem como objetivo a obtenção do sucesso do grupo com o individual de cada participante, tendo incluído nesta administração além de outros pontos, a formulação e a avaliação das estratégias da rede.

O processo de formulação das estratégias é a triagem das ações que levem ao alcance dos objetivos almejados, além de considerar a empresa com seus pontos fracos e fortes, o ambiente com suas mudanças e a relação entre ambas (OLIVEIRA, 2007; CERTO et al, 2005).

A formulação das estratégias em qualquer organização, inclusive as redes, considera o ambiente, os pontos fortes e fracos e os objetivos que desejam ser alcançados para traçar ações para que isso ocorra.

Na gestão de redes o processo de formulação das estratégias leva em consideração todos os pontos mencionados envolvendo todos os associados, para que as ações e os objetivos da rede vão ao encontro com o de todas as partes envolvidas.

Além disso, faz-se necessário a avaliação das estratégias para dimensão da eficácia das mesmas, como afirmam Wegner e Dahmer (2004:3):

Faz sentido que uma preocupação básica de qualquer administrador seja a de encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação adequadas, que permitam comparar o desempenho esperado e o alcançado pelas empresas. Em outras palavras, nenhuma organização pode abrir mão de avaliar os resultados alcançados, sob pena de desconhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adotadas. Portanto, avaliar o desempenho permite à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado.

A avaliação do desempenho das estratégias, é pois, de suma importância para qualquer estrutura empresarial e preocupação de qualquer gestor para comparar os resultados obtidos com os desejados.

Neste sentido, o autor supracitado afirma que no caso mais particular das redes de empresas a avaliação da problemática de mensuração do desempenho precisa levar em consideração um ambiente em que convive a individualidade de todos os associados com o conjunto da rede (WEGNER; DAHMER, 2004).

Vale acrescentar, que os administradores na mensuração da atuação das estratégias das redes tornam-se viável a consideração da perspectiva dos associados e o grau de importância para a permanência no empreendimento.

Gestores estes que segundo Chiavenato (2005), são as pessoas que tomam as decisões nas organizações, pelo qual elas são guiadas, alocando recursos escassos para fins diversos e quase sempre competitivos, dispondo ainda de autoridade e responsabilidade de estabelecer as condições relativas aos cargos, produtos, serviços, clientes, receitas, conhecimento e estratégia. Os administradores são, para este autor, muito importantes para a organização se colocar no mercado.

Assim como para Maximiano (2007), o qual considera que entre as funções dos administradores estão tomar decisões, organizar objetivos, estabelecer diretrizes e atribuir responsabilidades aos membros da organização. De acordo com o autor os gestores detêm diversos papéis indispensáveis para o bom funcionamento da organização.

Nesta perspectiva de responsabilidade, os gestores necessitam se adaptar aos novos cenários, que devido à globalização e a competitividade, necessita-se de um alto grau de flexibilidade, para resolver as dificuldades que o mercado impõe.

Deste modo, para Casarotto Filho e Pires (2001:88):

Princípios tradicionais de administração hoje são insuficientes para resolver os problemas de decisão com que os administradores defrontam. Além disso, se por um lado as conquistas tecnológicas podem ser assimiladas por meio de um esforço técnico, por outro lado as técnicas gerenciais modernas exigem maior nível de adaptação, de forma a se adequarem ao ambiente socioeconômico em que estão aplicadas, o qual, por sua própria natureza, é extremamente dinâmico.

Percebe-se pois, que o autor supracitado destaca a importância da adaptação dos gestores no novo ambiente globalizado, para a resolução de novos problemas que surgem neste cenário, tendo a utilização de outros modelos organizacionais como uma alternativa para a permanência das empresas no mercado.

Assim como propõem Hooley, Saunders e Piercy (2005: 326) quando considera que “a formação e a administração das redes exige um conjunto de habilidades e decisões administrativas diferentes daquela de uma organização convencional”.

Os autores mencionados anteriormente sugerem a mesma perspectiva com relação às alianças:

Ao analisar uma estratégia de aliança, os gerentes devem focar as competências essenciais trazidas para a aliança por cada parceiro, nos benefícios e nas vulnerabilidades associadas com o excesso de foco, na terceirização e na capacidade que a empresa tem para administrar sua estratégia em um ambiente organizacional muito diferente (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005:328).

Os gestores das redes são de fundamental importância para o seu sucesso, tornando possível a utilização de ferramentas capazes de satisfazer as necessidades dos associados. As ferramentas certas podem tornar tanto a rede quanto os filiados mais competitivos e mais seguros para as mudanças mercadológicas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada numa rede de supermercados chamada Rede Seridó, localizada no Rio Grande do Norte, com sua sede em Caicó que surgiu no dia 08 de agosto de 2003, da visão empreendedora de alguns amigos varejistas que acreditavam que uma nova realidade estava por vir baseada nas centrais de negócios, com a parceria entre

associados, fornecedores e colaboradores consolidou-se entre as 40 maiores redes de supermercados e associações de negócios de todo o país como mostra a pesquisa feita pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

A Rede Seridó abrange nos dias atuais 18 lojas em 16 municípios contendo 55 check-outs (caixas), 6.447 m² de áreas de vendas, mas de 200 colaboradores profissionalizados e 15 municípios com dezoito associados que serão mais bem apresentados no Quadro 03:

LOCALIZAÇÃO	ASSOCIADO
JUCURUTU	Supermercado São Francisco O Lojão da Economia Supermercado Floraci
CURRAIS NOVOS	Supermercado Seridó Supermercado Alternativo
CARNAÚBA DOS DANTAS	Supermercado Aradja Simões
EQUADOR	Supermercado Irmãos Cantaline
SÃO JOSÉ DO SERIDÓ	Supermercado Extra
CAICÓ	Supermercado União
JARDIM DE PIRANHAS	Supermercado Jardim
TENENTE LAURENTINO CRUZ	Supermercado Super Center
ACARI	Supermercado Bom Preço
CERRO CORÁ	Supermercado Sobrinho
CRUZETA	Supermercado O Popular
FLORÂNEA	Supermercado São Manoel
PARELHAS	Supermercado Cantaline
SERRA NEGRA DO NORTE	Supermercado Serido Serranegrense
JARDIM DO SERIDÓ	Supermercado Oliveira

Quadro 03: Os associados e suas localizações

Fonte: Elaborado pelo autor

Trata-se de um estudo descritivo que visa expor as estratégias utilizadas por uma rede de supermercados e revelar na perspectiva do associado e da gerente à contribuição da mesma para o sucesso do empreendimento. Segundo Gil (1991) apud Silva e Menezes (2001) a pesquisa do tipo descritiva, visa apresentar além das particularidades de uma população o estabelecimento de relações entre variáveis.

Sendo realizada no local onde acontece ou aconteceu o fenômeno com a disposição de dados para explicá-lo, que segundo os procedimentos de coleta de dados se demonstram como pesquisa de campo (Idem).

Quanto à abordagem do problema, trata-se de um estudo quantitativo, que “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão” (DIELHL; TATIM, 2007: 51).

O estudo pode ser classificado ainda como qualitativo “que descrevem a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudanças de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. (Idem: 52).

Buscou-se ainda através da literatura existente descrever alguns aspectos e conceitos teóricos para o bom entendimento da pesquisa, com esta finalidade se utilizou fontes bibliográficas como livros e trabalhos acadêmicos que caracteriza o trabalho quanto aos procedimentos técnicos de bibliográfica, que segundo Diehl e Tatim (2006: 58), “são formados principalmente por um material já desenvolvido, de livros e artigos científicos”.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos distintos. Inicialmente foi abordada a gerente da rede do presente estudo, no dia 05 de maio do corrente ano, com uma entrevista semiestruturada contendo 11 perguntas. Segundo Silva e Menezes entrevista é (2001:33), “a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” que pode ser classificado, segundo o autor supracitado, como padronizada ou estruturada, sendo esta a que contém um roteiro previamente elaborado.

No segundo momento foi aplicado um questionário com sete dos filiados, que representam uma amostra de 39% da população. Sobre o questionário, pode-se afirmar que este é a maneira de obter respostas as questões onde o próprio examinado preenche sendo todas relacionadas ao problema central (CERVO et al, 2007).

A amostra desta pesquisa é classificada como por acessibilidade, pois os filiados foram escolhidos pelo acesso do pesquisador, devido à distância entre eles, que segundo Vergara (2007:51), este tipo de estudo “seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

A amostra pode ser classificada ainda como não probabilística que segundo (DIEHL; TATIM, 2006: 65).

Neste tipo amostragem não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar (DIEHL E TATIM, 2006: 65).

Para a análise dos resultados buscou-se inicialmente avaliar as respostas fornecidas pela gestora, identificando as estratégias utilizadas pela rede pesquisada e os setores que as envolvem, além da formulação e mensuração das mesmas e quem participa deste processo. Em seguida, buscou-se analisar os questionários aplicados aos associados,

confrontando a opinião da gerente com a perspectiva dos associados com relação às estratégias consideradas mais importantes e os setores que envolvem, além da sua participação na formulação e implementação das mesmas, sendo que no questionário como forma de facilitar o estudo e a compreensão do processo o associado poderia marcar mais de uma alternativa, se desejasse.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como ideia inicial, descrever as estratégias utilizadas e a sua contribuição para o desenvolvimento da Rede Seridó de Supermercados, a partir da percepção da gerência e dos seus associados. Como exposto anteriormente, trata-se de uma rede de supermercados localizada no Rio Grande do Norte formada por 18 lojas em 16 municípios, com sua sede em Caicó, surgindo da parceria entre varejistas, colaboradores e fornecedores, cruciais para formação de tal rede.

Assim, como afirma Zaccarelli et al, (2008:155) o fenômeno de formação de uma rede tem início quando as atividades de compra e venda entre empresas relacionadas a determinado produto tornam-se regulares, passando a existir uma fidelização comercial, da qual os gestores tem consciência.

Com relação ao método de coleta de dados foram utilizadas duas maneiras distintas: a primeira parte com uma entrevista com a gerência da rede e em seguida foi aplicado um questionário a uma amostra dos associados.

Quando questionada sobre quais as estratégias utilizadas pela rede a gerente mencionou as estratégias implementadas, bem como o que estas proporcionaram a organização ao longo do tempo. Algumas destas estratégias são mostradas no Quadro 04, a seguir.

Estratégias implementadas	Contribuições
- Compras em conjuntos junto aos fornecedores	- Formação de encartes promocionais
- Acesso a grandes fornecedores	- Aumento da variedade de produtos
- Central de armazenamento logístico	- Redução dos custos de armazenagem
- Estratégias de marketing: propaganda, publicidade	- Redução significativa dos custos com marketing

Quadro 04: Algumas estratégias adotadas pela Rede Seridó

Fontes: Dados da Pesquisa (2012)

Outras estratégias mencionadas pela gerente da rede do presente estudo seriam a capacitação dos funcionários tanto dos associados como da filial, para melhoria dos serviços prestados, além da padronização das lojas filiadas como utilização de fardamentos próprios, também o uso de materiais de trabalho como sacolas e bobinas padronizadas com a logomarca da rede e por último foi mencionado o calendário de compras, que são negociadas pela rede junto a fornecedores nas épocas do mês de venda reduzida, os associados não são obrigados a aderir a este tipo de promoção, porém, os que aderirem ganham pontos para receberem prêmios, como tentativa da gerência da rede de incentivar a parceria dos membros com a rede em todas as épocas do mês e do ano que é de suma importância para o desenvolvimento do negócio. Tal iniciativa vai ao encontro com o exposto por Peci (1999: 13), ao considerar que “a parceria é a característica principal das redes”.

Em relação às áreas que são priorizadas no processo de formulação das estratégias, na opinião da gestora são marketing e compras. Já na apreciação dos associados houve uma divergência nos setores que serão apresentados no Gráfico 01:

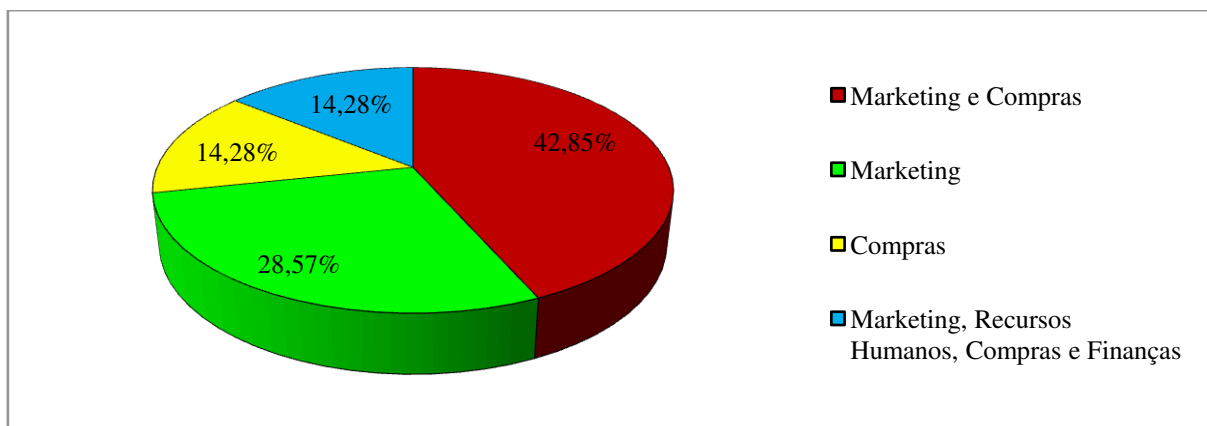


Gráfico 01: As áreas priorizadas no processo de formulação das estratégias na opinião dos associados
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Sendo este ponto em questão deficiente para o negócio como um todo, pois uma organização que não enfatiza questões específicas em suas estratégias pode não colocá-las em práticas da maneira completa, por não possuírem um foco em áreas consideradas críticas, sendo importante também a percepção destas áreas por todos os envolvidos.

Das estratégias expostas pela gerente as mais importantes consideradas por ela são as compras em conjunto que trazem significativos resultados e as de marketing para melhor divulgação da rede e dos associados, aumentando o sucesso do empreendimento. Já os filiados demonstraram neste ponto da pesquisa também uma grande divergência de opiniões, que serão apresentados no Gráfico 02:

Neste caso, a divergência de opiniões aconteceu tanto da gestora com a amostra dos filiados, quanto entre estes, evidenciando que a rede em estudo não possui estratégias de foco perceptíveis pelos seus associados.

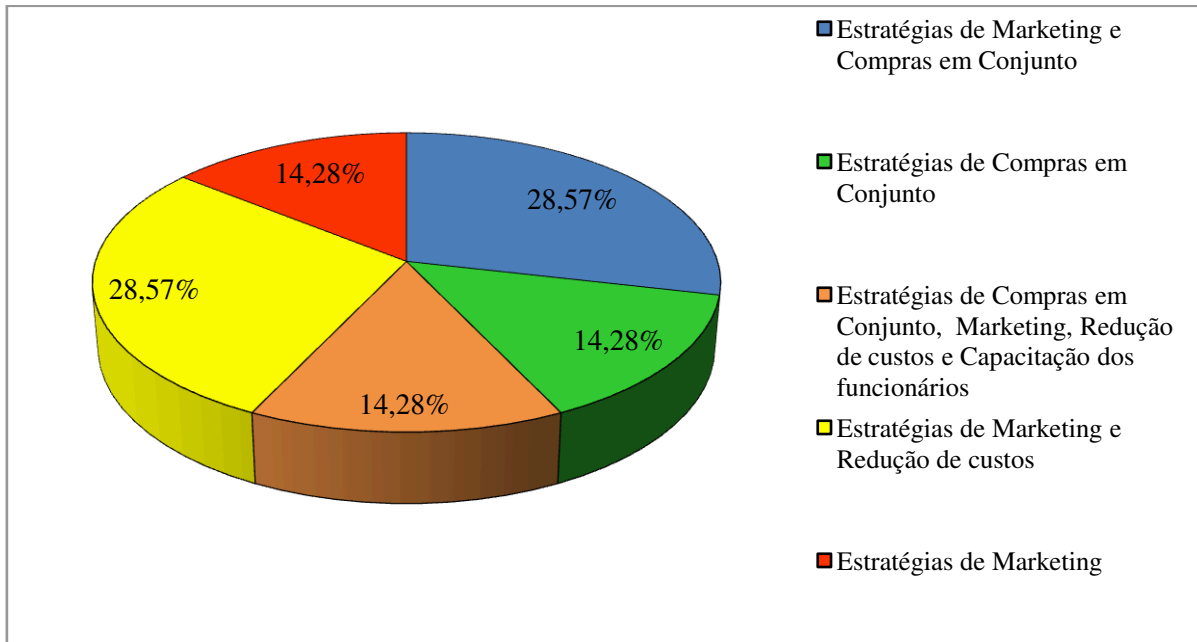


Gráfico 02: As estratégias consideradas mais importantes pelos associados
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Isto se encaixa no que expõe Certo et al (2005) ao enfatizarem sobre a necessidade de se considerar os fatores ambientais críticos que a organização enfrenta no momento da formulação de suas estratégias, sendo estes fatores referentes tanto ao ambiente interno quanto externo, que deverão se tornar preocupações estratégicas essenciais e, portanto, devem ser priorizadas.

Os filiados em 100% afirmam que as estratégias utilizadas pela rede estão contribuindo para permanência em sua filiação e para melhoria do sucesso do negócio. O que pode ser demonstrado pelo tempo de continuidade no empreendimento, uma vez que 86% estão associados à rede entre cinco e oito anos e apenas 14% de um a três anos.

Quando questionado sobre o processo de formulação das estratégias, a gestora da rede informou que este é operacionalizado por meio de reuniões mensais com a participação de representantes de cada área, tais como marketing, finanças, compras e de cada empresa que faz parte do empreendimento, formando as comissões responsáveis pela formulação das estratégias específicas para cada área, as quais surgem de acordo com as necessidades ou para melhoria da mesma.

Tal assertiva também foi confirmada pelos membros da rede ao declararem que todos costumam participar do processo de formulação das estratégias, e que alguns representantes fazem parte de comissões de áreas específicas, além do presidente da rede que também participa deste processo, sendo todas as decisões tomadas em assembleia.

Foi interrogado, também, sobre a participação de alguma entidade como Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comércio (SENAC), Câmara de dirigentes lojistas (CDL) para auxílio na formulação das estratégias. A gerente entrevistada respondeu previamente que não, nenhuma entidade teve participação em nenhum momento, nem no processo de formação da rede, nem no processo de formulação de nenhuma estratégia, mesmo tendo sido empreendidas algumas tentativas de aproximação.

Sobre a mensuração dos resultados afirmou-se que é medido a partir de ferramentas quantitativas, observando-se principalmente o aumento nas vendas, bem como o aumento de clientes. Os responsáveis por esta etapa do processo estratégico (o controle) são os próprios associados junto com a administração da rede, durante as reuniões realizadas periodicamente. Respondido em igual sintonia pelos associados, que relataram que sua avaliação dos resultados é feita por medidas financeiras nas reuniões, pelo volume de vendas seja no término das campanhas ou por todo o período do ano.

Pode-se afirmar que apenas medidas financeiras são insuficientes para fazer uma avaliação desde tipo, que deve levar em consideração medidas qualitativas também, que são tão importantes quanto às financeiras para o futuro do negócio em uma época de concorrência e grandes mudanças como o atual. Assim como considera Tavares (2008:51):

Os relatórios apoiados apenas em indicadores financeiros estão perdendo sua significância, porque não estimam acontecimentos no futuro e não proporcionam informações baseadas no valor. O uso de medidas não financeiras de resultados tenta eliminar ou reduzir essas limitações.

Foi questionado ainda aos filiados a existência de alguma estratégia que a sua empresa gostaria que a Rede Seridó adotasse em seu sistema, dentre as várias opiniões estão à melhoria no associativismo, campanhas de aniversário com a disponibilização de prêmios de maior impacto, trabalhos sociais de conscientização do meio ambiente, mídias voltadas às lojas individualmente, tentativa de conseguir maiores benefícios com as indústrias, lojas virtuais, cartão de crédito de marca própria, ou ainda a melhoria de estratégias já utilizadas

como o calendário de compras mais organizado e melhor profissionalização dos associados e colaboradores.

Portanto, as redes de empresas são alternativas para as organizações buscarem melhorias para seu negócio e se tornarem mais competitivas, com o associativismo. Contudo, assim como considera Hooley, Saunders e Piercy (2005:319) “É importante não enxergarmos as alianças estratégicas e a formação de redes como fins em si, mas como meios para atingir um fim”, sendo importante para o associado, levar em consideração à união com seus parceiros e a própria cumplicidade com a rede, pois apenas filiar-se não significa a obtenção de sucesso do empreendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a análise das estratégias utilizadas por uma rede de supermercados, levando em consideração a perspectiva de seus associados, tendo a Rede Seridó como escopo, tendo atuação no Rio Grande do Norte, com sua sede em Caicó. Para este fim foi feita uma descrição e uma avaliação da contribuição das estratégias utilizadas pela rede, comparando a visão da gestora com a dos associados.

Através da análise realizada neste trabalho observou-se que os setores ou departamentos que as estratégias envolvem ou são mais priorizadas pela rede, diferem muito com as citadas pela gestora e entre as mencionadas pelos filiados. Demonstrando um ponto negativo pela não evidência de setores no desenvolvimento das estratégias do negócio, podendo atrapalhar o processo e não ser possível coloca-los em prática por completo, pela não existência de um foco.

Conclui-se também que esta mesma divergência de opiniões aconteceu com relação às estratégias mencionadas pela gestora e também aquelas consideradas mais importantes por ela, tanto entre os associados quanto na comparação dos filiados com as apreciações da gestora, comprovando a não existência, em sua maioria, de preocupações estratégicas essenciais.

Além disso, a gestora declarou sobre a não existência da participação de alguma entidade de apoio às empresas no processo de formulação das estratégias, nem na própria abertura do negócio, que seriam de suma importância para o crescimento organizacional,

demonstrando a fragilidade de tais órgãos e principalmente o grande desenvolvimento que a rede em estudo obteve sem o auxílio de tais instituições.

Sobre o processo de formulação das estratégias o mesmo é conduzido de forma harmoniosa, pois além da participação de membros da central da rede que podem formar as comissões, existe a participação de representantes de cada empresa associada envolvida que também podem fazer parte das comissões de formulação, o que permite durante o processo o surgimento de ideias inovadoras que vão ao acordo com a realidade e as necessidades de todos os envolvidos.

No que se refere à mensuração dos resultados a pesquisa demonstrou que é baseado em medidas financeiras, pelo volume de vendas e sua avaliação é feita pelos próprios membros junto à direção da rede em reuniões mensais, sendo que nos dias de hoje devido às mudanças que o mercado impõe, medidas financeiras são consideradas insuficientes, podendo a rede em estudo adotar medidas não financeiras como métodos para medir a satisfação dos clientes, a qualidade dos serviços prestados, a própria satisfação dos colaboradores, podendo melhorar o clima organizacional, entre tantas outras.

Os resultados obtidos permitem concluir que as estratégias utilizadas pela rede Seridó estão contribuindo para a filiação dos membros da rede em estudo, como foi afirmado pela amostra no questionário, mostrado também pelos anos de permanência na associação que foi na sua maioria entre cinco e oito anos. Tendo apenas que definir com mais clareza quais os setores e estratégias mais críticos onde devam se empenhar para o melhor desenvolvimento das mesmas. Além disso, apesar da participação no processo dos associados nas reuniões que envolvem o processo de formulação das estratégias, existe uma divergência de opiniões em quais estratégias são consideradas mais importantes e quais setores ou áreas que as envolvem, demonstrando uma falta de comunicação em tais reuniões.

Tendo a atual pesquisa em alguns momentos encontrado limitações devido a escassez de material referencial como livros, trabalhos acadêmicos, para o embasamento teórico, além da aplicação da pesquisa ser em uma organização que tem sua sede distante de alguns associados, o que dificultou a abordagem de todos os associados.

Vale acrescentar que a abordagem sobre o assunto não pretende ser esgotado nesta pesquisa, levando em consideração a existência de poucos estudos sobre o tema e dada a sua importância atual, que demandam a realização de novos estudos e trabalhos de pesquisa, que ampliem o que foi estudado. Desta forma, sendo um tema atual, são diversas as possibilidades e espera-se que este artigo contribua tanto para a prática quanto para a teoria de

gestão de redes e desenvolvimento de novas capacidades administrativas que estes modelos organizacionais necessitam.

REFERÊNCIAS

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paulo; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto de. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento do consumidor: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: método e técnica,** 2006.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 3. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 1. ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

OLAVE, Maria Elena León.; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia competitiva e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **GESTÃO & PRODUÇÃO,** São Paulo, V.8, n. 3, p. 289-303, Dezembro, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PACAGNAN, Mario Nei. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **Revista de gestão USP**, São Paulo, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**. nº33 (6) p. 07-24 - Nov.-Dez., 1999.

REDE SERIDÓ. Site institucional. 2003. Disponível em: < <http://www.redeserido.com.br/>> Acesso em: 19 de Mai. de 2012.

SILVA, Edna da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2ª Ed. 4. Reimpr. São Paulo; Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandrêia. **Avaliação de desempenho em redes de empresas**. XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP, de 03 a 05 de novembro, 2004, Florianópolis, SC. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0803_1271.pdf> Florianópolis SC: ENEGEP, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHIN, Michael Y; RANGAN, U. Srinivasa **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. 1. ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

ZACCARELLI, Sergio Baptista; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara de.; BOAVENTURA, João Maurício Gama; DONAIRE, Denis. **Clusters e Redes de negócios: Uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.



APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com o gestor da rede

Quais as estratégias da gestão utilizadas pela rede e sua contribuição para o sucesso da filiação na perspectiva dos associados? A fim de responder tal pergunta de pesquisa, foi definido o seguinte objetivo geral: **Analisar as estratégias utilizadas pela gestão da Rede Seridó, confrontando com a perspectiva de seus associados**, bem como os seguintes objetivos específicos: - Descrever as estratégias utilizadas pela rede para gerir seus associados; - Avaliar a contribuição destas estratégias para o bom desenvolvimento da rede na visão dos filiados; - Comparar as estratégias que são desenvolvidas com as que são perceptíveis pelos filiados.

1. Como se deu a origem da Rede Seridó e a sua localização?
2. Quantos membros fazem parte desse empreendimento e quais as cidades envolvidas?
3. Quais são as principais estratégias de gestão que são empregadas pela rede?
4. Essas estratégias envolvem quais setores da organização? (Estratégias de mkt, finanças, outras).
5. As estratégias utilizadas pela rede têm contribuído para o bom desenvolvimento do negócio ?
6. Qual (is) é (são) considerada (s) a mais importante?
7. Como são formuladas estas estratégias?
8. Quem participa do processo de formulação das estratégias?
9. Existe alguma entidade (SEBRAE, SENAC, CDL), que auxiliam na formulação dessas estratégias?
10. Como são mensurados os resultados proporcionados por estas estratégias (avaliação das estratégias)?
11. Os associados participam deste momento de avaliação das estratégias? Como isso ocorre?



APÊNDICE B: Questionário com os associados

Quais as estratégias da gestão utilizadas pela rede e sua contribuição para o sucesso da filiação na perspectiva dos associados? A fim de responder tal pergunta de pesquisa, foi definido o seguinte objetivo geral: **Analisar as estratégias utilizadas pela gestão da Rede Seridó, confrontando com a perspectiva de seus associados**, bem como os seguintes objetivos específicos: - Descrever as estratégias utilizadas pela rede para gerir seus associados; - Avaliar a contribuição destas estratégias para o bom desenvolvimento da rede na visão dos filiados; - Comparar as estratégias que são desenvolvidas com as que são perceptíveis pelos filiados.

1. A quanto tempo sua empresa faz parte da Rede Seridó?
 01 a 03 anos 03 a 05 anos 05 a 08 anos
2. Quais as estratégias mencionadas abaixo você considera a de maior importância para sua empresa?
 Compras conjuntas Centro de armazenamento logístico da Rede Seridó
 Estratégias de marketing Redução de custos Capacitação dos funcionários dos associados e da rede padronização das lojas Calendários de compras
3. As estratégias utilizadas pela rede são contribuintes para permanência na filiação e melhoria dos resultados do negócio?
4. As estratégias formuladas estão relacionadas a que setor/departamento?
 Marketing Finanças Recursos Humanos Compras Outros_____
5. Sua organização participa do processo de formulação das estratégias?
 Sim Como ocorre?
 Não Por que não participa?
6. Em relação ao processo de análise dos resultados, sua organização participa?
 Sim. Como acontece? _____
 Não. Por que não participa? _____
7. Existe alguma estratégia que sua organização gostaria que Rede Seridó adotasse?

NETWORK MANAGEMENT STRATEGIES FOR SUCCESS OF FILIATION: A STUDY AT REDE SERIDÓ

ABSTRACT

With the changes that are happening in the market the organizations had the need to adapt and use different types of organizational models, mainly based on the associations as a way to obtain competitiveness and survival in a globalized world. Networks as organizational models based on this kind of idea in need of appropriate forms of management and strategies that bring success to the association. Thus, this study aims to analyze the contribution of the strategies for success from the perspective affiliation of the membership, with the scope of a supermarket chain called Rede Seridó - RN. To that end, it was conducted a field survey, classified as descriptive, qualitative and quantitative, where the data collected show the strategies used by the network are contributing to the membership, requiring only a focus on critical areas and key strategies for the development of best business.

Keywords: Strategy, Management, Business Networks.