

MAISA HELENA PIMENTA

**INSTITUIÇÕES COMO FATORES DE ESTABILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES
ENTRE ASSOCIADOS DA REDE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS-MS**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
MESTRADO ACADÊMICO**

CAMPO GRANDE-MS

2014

MAISA HELENA PIMENTA

**INSTITUIÇÕES COMO FATORES DE ESTABILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES
ENTRE ASSOCIADOS DA REDE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS-MS**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local – Mestrado acadêmico da Universidade Católica Dom Bosco, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local, sob orientação do Professor Doutor Olivier François Vilpoux.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
MESTRADO ACADÊMICO**

CAMPO GRANDE-MS

2014

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu irmão Marco Aurélio Pimenta (*in memoriam*), que me ensinou que é preciso ter perseverança e que tudo no final sempre dá certo, se não deu certo ainda, é porque não chegou ao final.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são muitos. Essa caminhada não seria possível sem o apoio incondicional de toda a minha família. A paciência e dedicação do meu esposo Orlando, que fez o papel de mãe enquanto eu estudava, cuidando e zelando por nossos filhos.

Dizem que quem tem amigos tem um tesouro para toda a vida e para eles minha gratidão, em especial para minhas amigas Elaine Paganotti, Lucélia Tashima e Eloir Trindade, cuja força e incentivo foram fundamentais para que a palavra desistência não aparecesse no meu caminho.

Agradeço as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que essa dissertação se realizasse, amigos e professores da UCDB.

Agradeço a Deus acima de tudo por sempre estar comigo iluminando meus caminhos.

RESUMO

Em Mato Grosso do Sul, o pequeno comércio varejista de alimentos adotou estratégias de cooperação, procurando alianças que visem competir com as grandes redes de varejo. Os pequenos supermercados aproveitam as vantagens da união cooperativa para operar com custo operacional menor, buscar estratégias de vendas mais atraentes, compartilhar informações e conhecimentos e melhorar seu poder de barganha. O objetivo dessa dissertação é investigar os tipos de garantias, formais e informais, que permitem o funcionamento da Rede Econômica de Supermercados no estado do Mato Grosso do Sul. A pesquisa foi realizada através de análise documental do Estatuto e Regimento Interno da Rede Econômica e entrevistas com membros da diretoria. A análise se baseou numa metodologia desenvolvida por Vilpoux (2014). A avaliação das garantias formais e informais permite entender quais delas são utilizadas para diminuir a incerteza relativa à participação dos associados na Rede e ao risco relativo à existência de especificidade dos ativos. Ao contrário da literatura, que enfatiza a importância das relações de confiança em arranjos cooperativos do tipo pesquisado, o estudo identificou a importância das garantias formais para a redução dos riscos ligados ao comportamento oportunista dos associados. Os resultados indicam que as garantias informais não possuem grande importância no funcionamento da Rede. As relações de confiança estão condicionadas as regras formais, incorporadas no Estatuto e no Regimento Interno, e não aos outros associados da Rede. A pesquisa concluiu que é possível existir arranjos cooperativos baseados somente em garantias formais e que tais garantias podem substituir as garantias informais, acompanhadas de relações de confiança.

Palavras-chave: Relações de confiança; Redes; Instituições formais; Instituições informais; Arranjo institucional cooperativo.

ABSTRACT

In Mato Grosso do Sul, the small food retailers adopted cooperative strategies, seeking for alliances that aim to compete with large retail networks. Small supermarkets take advantage of cooperative union to operate with lower operating costs, to seek more attractive sales strategies, to share information and knowledge and to improve their bargaining power. The objective of this dissertation is to investigate the types of guarantees, formal and informal, that enable the functioning of the network named “Rede Econômica de Supermercados” in the state of Mato Grosso do Sul, centre of Brazil. The survey was conducted through document analysis of the Statute and Bylaws of the Rede Econômica and interviews with its executive board members. The analysis was based on a methodology developed by Vilpoux (2014). The analysis of formal and informal guarantees allows us to understand which of them are used to reduce the uncertainty regarding the participation of members in the network and the risk because of the existence of specific assets. Contrary to the literature that emphasizes the importance of trust in cooperative arrangements of the type studied, the research identified the importance of formal guarantees for the reduction of risks linked to opportunistic behaviour. The results indicate that informal assurances do not have great importance in the functioning of the “Rede Econômica”. Trust is focused on formal rules, incorporated in the Statute and Bylaws, and not to other members of the network. The research concluded that there can be cooperative arrangements based only on formal guarantees and such guarantees can substitute formal guarantees and trust relationships.

Keywords: Trust relationships; Networks; Formal institutions; Informal institutions; Cooperative institutional arrangement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia das formas híbridas de coordenação.....	17
Figura 2 - Modelos de arranjos institucionais.	18
Figura 3 - Mecanismos de adoção de arranjos institucionais.....	25
Figura 4 – Municípios com lojas da Rede Econômica em Mato Grosso do Sul	488
Figura 5 – Fachada do Centro de Distribuição da Rede Econômica.....	499
Figura 6 – Armazenamento e logística da Rede Econômica.....	50
Figura 7 – Página Eletrônica da Rede Econômica de Supermercados.....	51
Figura 8 - Fachada de dois Supermercados Associados – Supermercado Gaúcho e Pires	53
Figura 9 - Rádio Econômica	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Receita líquida* obtida pelos atores antes e depois da interação, em função da dependência entre eles.	26
Quadro 2 - Importância da especificidade dos ativos no caso da relação de dependência entre os atores.....	27
Quadro 3 - Supermercados associados à Rede Econômica em Campo Grande/MS e número de lojas	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	15
2.1. Arranjos institucionais	15
2.1.1 Tipos de arranjos institucionais	15
2.1.2 Arranjos cooperativos	18
2.1.3 Análise de arranjos cooperativos	24
2.2 As instituições.....	28
2.2.1 Instituições formais.....	28
2.2.2 Instituições informais.....	30
2.2.2.1 Definição de instituições informais	30
2.2.2.2 Capital social.....	32
2.2.2.3 Relações de confiança	35
3. METODOLOGIA	40
3.1 Caracterização da pesquisa.....	40
3.2 Coleta de dados	42
4. RESULTADOS E ANÁLISE	45
4.1 Caracterização da Rede Econômica	45
4.2 Dependência e especificidades dos ativos	54
4.3 Garantias formais para o funcionamento da Rede Econômica	57
4.3.1 Presença de garantias formais.....	58
4.3.2 Fiscalização das Garantias.....	60
4.3.3 Penalidades Previstas	62
4.4 Mecanismos Informais	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXO I – ESTATUTO SOCIAL	78
ANEXO II – REGIMENTO INTERNO.....	95

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de utilização de novas estratégias entre as pequenas empresas para se consolidar na economia brasileira, tem promovido a formação de redes associativas. Para essas empresas, esse tipo de rede pode gerar vantagem competitiva e contribuir para o desenvolvimento regional (PAIVA, 2007). Segundo Ferreira e Oliva (2006), para as empresas se fortalecerem, a cooperação tem se tornado palavra-chave e pode ser considerada questão de sobrevivência em setores da economia.

As redes de cooperação estão se transformando numa alternativa comum, uma vez que para se manterem competitivas, as pequenas empresas têm unido forças. As ações que levam essas empresas a serem competitivas não se limitam a traçar estratégias comerciais, e sim formar uma rede de colaboração que consiste na interação entre entidades com competências e interesses distintos, que cooperam para atingir objetivos comuns e individuais, simbioticamente, no mesmo ambiente de acolhimento (CHITUC e AZEVEDO, 2005).

Morgan e Hunt (1994, p. 20) explicitam a relevância da cooperação e indicam que “para ser um competidor eficaz (na economia global) requer-se que este seja um cooperador confiável (em alguma rede)”. Lorenzen (1998) argumenta que os agentes, quando trocam informação, cooperam em direção a metas comuns. Quando se conhecem bem um ao outro, eles constroem confiança.

Em Mato Grosso do Sul, o pequeno comércio varejista de alimentos adotou estratégias de cooperação, procurando alianças que visem competir com as grandes redes de varejo. Os pequenos supermercados aproveitam as vantagens da união cooperativa para operar com custo operacional menor, buscar estratégias de vendas mais atraentes, compartilhar informações e conhecimentos e melhorar seu poder de barganha. Segundo a Associação Sul-Mato-Grossense de Supermercados (AMAS), existem no estado quatro redes de supermercados que seguiram essa estratégia de cooperação: 1. Rede Econômica de Supermercados, 2. Rede Smart, 3. Rede MS e 4. Super Rede. Conforme o

ranking da AMAS, a Rede Econômica lidera o segmento em número de supermercados e faturamento. Em 2013 a rede contava com 50 lojas em todo o estado, sendo 30 na capital e 20 nas cidades do interior (REDE ECONÔMICA, 2013)¹.

Essas redes, formadas por pequenos supermercados, desenvolvem uma relação de proximidade com os clientes, facilitando a promoção de produtos e fidelização do consumidor. Em Mato Grosso do Sul, o surgimento da Rede Econômica de Supermercados foi uma questão de sobrevivência para os pequenos supermercadistas do município de Campo Grande, capital do Estado. Com a instalação das grandes redes privadas, como o Carrefour, Pão de Açúcar e Wall Mart, esses pequenos supermercados começaram a perder espaço por falta de preço competitivo e não poder realizar compras nas grandes indústrias (REDE ECONÔMICA, 2013).

As relações de confiança são consideradas como muito importantes no estabelecimento de redes de cooperação de empresas. Fukuyama (1996) destaca que é necessário confiar e ser confiável para que haja cooperação entre as pessoas. Nesse sentido Putman (2002), ao desenvolver seu trabalho em uma comunidade italiana para entender porque a economia de uma região era diferente de outra, destaca a confiança como fator diferencial. O autor indica que ela se desenvolve essencialmente através da cooperação. Para Putman (2002), as redes de relacionamento permitam que a confiança seja disseminada.

A partir dessa premissa é possível se perguntar se existem relações de confiança entre os associados na Rede Econômica de Supermercados em Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul?

Do outro lado, Vilpoux (2014) indica que as relações de confiança oferecem apenas um tipo de garantia para o bom funcionamento de relações de cooperação. Para o autor, existe a possibilidade de um arranjo institucional cooperativo funcionar apenas a partir de instituições, ou regras, formais. Nesse caso, não existe a necessidade de relações de confiança entre os indivíduos, a

¹ Disponível em: <<http://www.redeeconomicams.com.br/institucional/historia>> Acesso em: 14 Jun. 2013.

cooperação sendo baseada apenas num contrato formal, ou estatuto no caso de uma rede de empresas como a rede Econômica.

Essa introdução levanta a hipótese da existência de dois tipos de redes, com relacionamentos baseados em garantias totalmente diferentes, a confiança pessoal entre os membros ou a cooperação limitada as obrigações perante a Lei. Essas duas possibilidades levaram a elaboração da seguinte pergunta: qual é o sistema de garantia que permite o funcionamento da Rede Econômica de Supermercados?

Objetivo e objetivos específicos da pesquisa

A elaboração da pergunta permitiu a identificação do objetivo da pesquisa que é de identificar o tipo de garantia que permite o funcionamento da Rede Econômica de Supermercados no estado do Mato Grosso do Sul.

A partir desse objetivo foi possível elaborar dois objetivos específicos, que são:

- a) Caracterizar o papel das garantias formais na associação da Rede Econômica de Supermercados;
- b) Identificar o papel das relações informais presentes entre os associados da Rede Econômica.

Justificativa da pesquisa

A relevância das redes do setor supermercadista na economia brasileira é atestada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Em pesquisa de crescimento do setor supermercadista no Brasil, a ABRAS (2013) constatou que no ano de 2012 houve um crescimento de 8,3% em vendas nominais e 2,3 % em vendas reais. Em relação ao número de supermercados, o setor aumentou em 1,6 mil unidades. Essas unidades empregaram 18,4 mil pessoas a mais que em 2011. A ABRAS conta também com o estudo de ranking de redes e associações de supermercados, que demonstra que o crescimento das operações de pequeno

porte vem ganhando espaço, fazendo-se valer principalmente pela união de forças.

Segundo a ABRAS (2013), o setor supermercadista do Brasil cresceu pelo nono ano consecutivo, com faturamento de R\$ 243 bilhões em 2012 em termos absolutos, contra R\$ 224,3 bilhões em 2011. O crescimento do setor supermercadista demonstra que, apesar da fraca expansão da economia nacional, sua contribuição à economia brasileira é expressiva, pois o mercado de consumo é a base que sustenta os percentuais de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Ainda que o aumento de *checkouts* não tenha sido expressivo, com um crescimento de 1,6%, o Brasil contava em 2012 com mais de 48 mil lojas em todo o território.

Em análise das três maiores empresas do setor supermercadista do Brasil no ano de 2012, o *Ranking* da ABRAS considera o Grupo Pão de Açúcar (GPA) em primeiro lugar. Essa posição é justificada pela compra de companhias de outros segmentos de varejo, o que permitiu um faturamento de R\$ 57,2 bilhões em 2012, com expansão nominal de 8,4% e real de 2,6%. A segunda maior empresa do setor é a rede Carrefour, que alcançou um faturamento de R\$ 31,5 bilhões, com crescimento nominal de 9,4% e real de 3,4%. Em terceiro lugar está o Walmart, que aumentou seu faturamento nominal em 10,5% e real em 4,7%. O faturamento do Walmart em 2012 foi de R\$ 26 bilhões.

Segundo o relato do Presidente da Rede Econômica de Supermercados, em Mato Grosso do Sul, o setor de comércio varejista está evoluindo rapidamente no estado, com a instalação de novas unidades de redes e associações de supermercados. Os pequenos supermercados, para competir com as grandes redes, estão se unindo através de estratégias cooperativas. Esses supermercados consideram que as redes oferecem vantagens, como a redução do custo operacional, troca de informações e um maior poder de barganha no momento das compras.

Lima Filho *et al.* (2005) buscaram verificar os impactos da incorporação de empresas varejistas a uma rede de cooperação de pequenos supermercados, seus benefícios operacionais obtidos através da associação e quais eram as perspectivas futuras desses supermercados associados à rede. Um dos principais

resultados apontados pelos autores verifica que os associados à Rede Econômica têm como grandes benefícios à economia de escala, o acesso a novos fornecedores e o aumento do portfólio de produtos.

Lima Filho *et al.* (2005) também ressaltaram o possível enfraquecimento das marcas individuais dos supermercados perante o uso da bandeira Rede Econômica. Os associados relataram estar cientes de tal situação, mas afirmaram que a marca Rede Econômica tem fortalecido e aumentado a credibilidade de seus supermercados, o que mais que compensava o enfraquecimento de suas marcas próprias. Em consequência, a pesquisa evidenciou a possibilidade dos supermercados associados abandonarem suas marcas e assumirem apenas a marca da rede. Essa situação aumenta a dependência dos associados em relação à Rede e, conforme Vilpoux (2014), torna necessária a existência de garantias em relação ao andamento futuro da cooperação entre os participantes.

Estrutura da dissertação

Após a Introdução é apresentado o Referencial Bibliográfico, onde são abordados os principais temas relevantes para a pesquisa, tais como os Arranjos institucionais, com a apresentação do modelo de análise adotado na Pesquisa e desenvolvido por Vilpoux e Oliveira (2011) e Vilpoux (2014), e as Instituições, que servem de garantia para a diminuição da incerteza ligada as relações entre atores. A terceira parte do trabalho procurou caracterizar o objeto de estudo, a Rede Econômica de Supermercados. Essa parte é seguida pela metodologia aplicada na Dissertação. O capítulo seguinte trata da análise e dos resultados obtidos na pesquisa e precede as considerações finais.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

O referencial bibliográfico é apresentado em duas seções relacionadas ao problema de pesquisa proposto. Na primeira seção são abordados os conceitos de arranjos institucionais, caracterizando os diferentes tipos de arranjos, com ênfase especial para os arranjos cooperativos, seguidos da apresentação do modelo de análise desses arranjos. A segunda parte aborda o papel das instituições, com referencia ao capital social e as relações de confiança.

2.1. Arranjos institucionais

Essa Seção aborda os diferentes tipos de arranjos institucionais e suas características. Em seguida são discutidas as redes de cooperação empresarial, tipo de arranjo similar aquele adotado pela Rede Econômica. O último item dessa Seção trata da metodologia desenvolvida por Vilpoux e Oliveira (2011) e Vilpoux (2014) e que serviu de embasamento para a análise das garantias formais e informais da Rede Econômica de Supermercados.

2.1.1 Tipos de arranjos institucionais

Por arranjos institucionais entendem-se os arranjos contratuais, formais ou informais, entre agentes específicos, que irão realizar algum tipo de transação numa dada situação. Segundo Oliveira e Vilpoux (2011), os arranjos institucionais podem ser definidos de forma geral como os modos de organização das transações. Nesse conjunto tem-se o mercado *spot*, que representa relações de curto prazo, onde as interações aconteçam baseadas no preço. Uma transação no mercado *spot* é evidenciada pela ausência de relações contínuas entre os atores. Outro ponto desse conjunto é a integração vertical, onde as relações contratuais são realizadas dentre de uma mesma entidade, a partir de uma relação hierárquica entre atores. Esse arranjo proporciona um meio menos incerto por agentes econômicos em relação ao mercado *spot* (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Miranda *et al.* (2010) na forma hierárquica, ou integração vertical, os agentes envolvidos estão dentro do mesmo empreendimento e estão

sujeitos a controles hierárquicos. Os autores salientam que esse tipo de forma organizacional propicia grande proteção aos investimentos específicos e fornece mecanismos mais eficientes de respostas as mudanças. Entretanto, quando comparada com as outras formas de organização, a hierarquia fornece incentivos fracos aos atores para a maximização do lucro e incorre em custos burocráticos mais elevados.

Entre o mercado e a integração vertical existem as formas híbridas de relacionamento definidas a partir da colaboração entre agentes. Na Economia de Custos de Transação (ECT) essas formas são constituídas de relações formais e informais. De acordo com Williamson (1991) hierarquia, mercado e arranjos híbridos são formas genéricas de organização econômica. Essas formas são diferenciadas pelos mecanismos de coordenação e controle e pelas suas habilidades para atender às mudanças no ambiente.

Ménard (1997) destaca que um aumento no grau de especificidade do produto e maior frequência nas transações criam uma dependência bilateral entre compradores e vendedores, o que leva a formas de integração baseadas em arranjos contratuais de longo prazo. Segundo o autor, a forma híbrida é uma estrutura de governança especializada para lidar com uma dependência bilateral sem promover a integração. Na sequência de seus estudos, Ménard (2004) divide as formas híbridas em confiança, rede relacional, liderança e governança formal (Figura 1). Verifica-se que cada uma das formas híbridas de organização se diferencia dos arranjos institucionais que se apresentam nos extremos, o mercado spot e a integração vertical, em função do grau de especificidade. Ménard (2004) complementa que uma das características importantes nas formas híbridas é a mistura entre a dependência mútua e a necessidade de continuidade de relações.

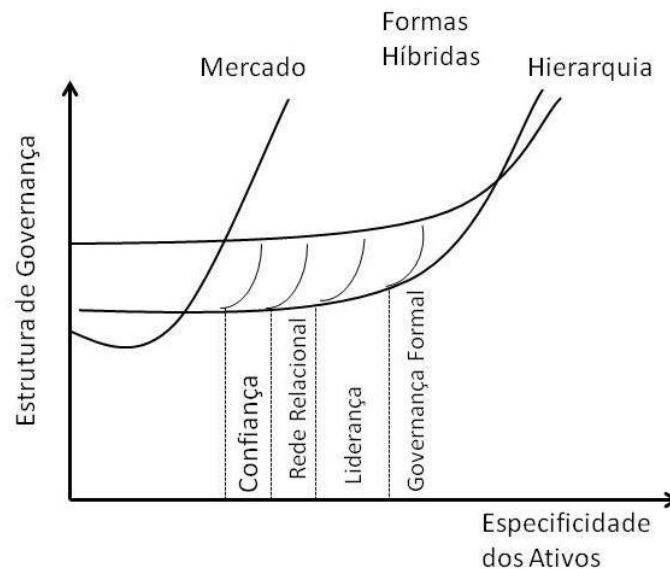


Figura 1 - Tipologia das formas híbridas de coordenação
 Fonte: Adaptado de Ménard (2004, p. 369).

De acordo com Ménard (2004), os arranjos híbridos se evidenciam em diferentes tipos de relações contratuais que variam em função do grau de especificidade. O autor posiciona a confiança como a forma mais próxima do mercado e a governança formal mais próxima da hierarquia, ou integração vertical.

Em uma análise diferenciada de Ménard (2004), Oliveira e Vilpoux (2011) destacam que na interação com outros atores, tanto em relações verticais quanto em relações horizontais, o indivíduo sempre está na busca de algum tipo de ganho (Figura 2). De acordo com os autores os diferentes tipos de interações, formais e informais, são dois tipos de arranjos que permitem aos atores conseguir esses ganhos, que podem ser monetários ou não. Para Oliveira e Vilpoux (2011), a adoção de um ou outro tipo de arranjo não depende do grau de especificidades dos ativos, como levantado por Ménard.

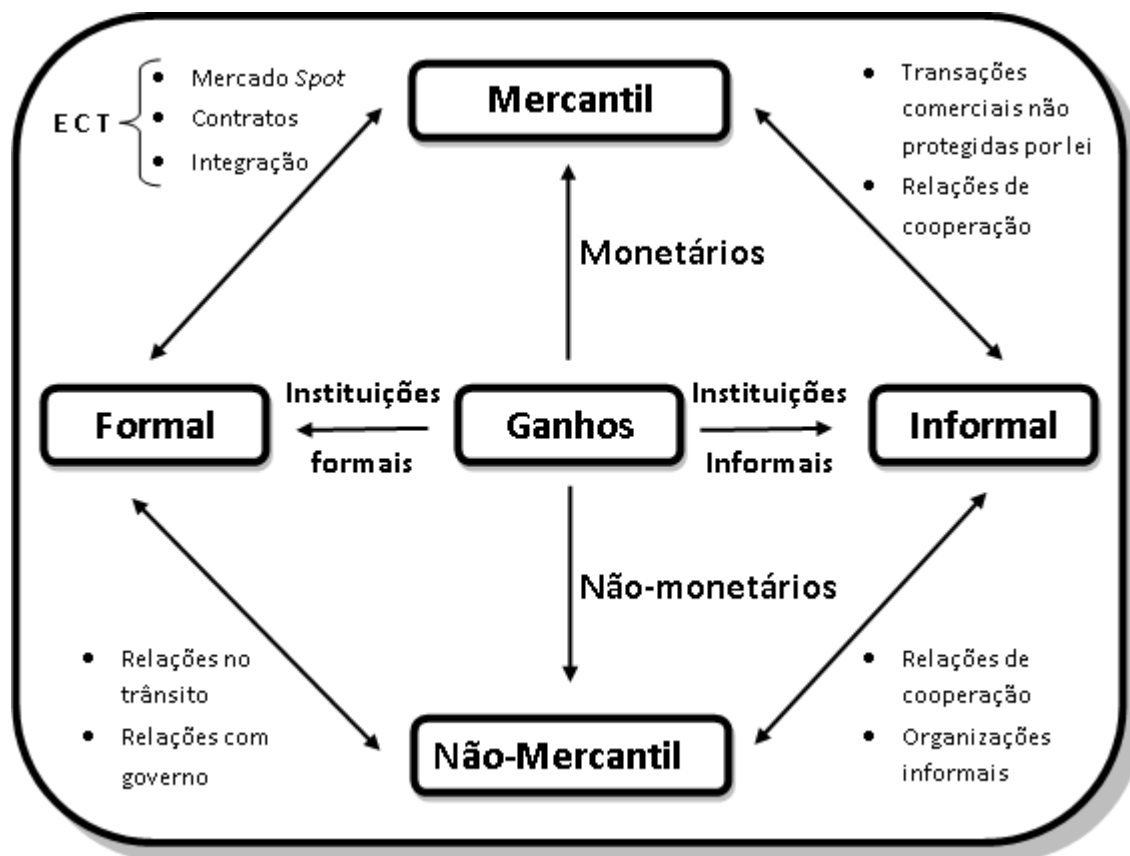


Figura 2 – Influência das instituições e do tipo de ganho nos modelos de arranjos institucionais adotados.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Vipoux (2011).

Com os modelos apresentados, verifica-se que as garantias formais e informais possuem um papel relevante na adoção dos arranjos institucionais, papel que pode ser complementar ou substitutivo. O próximo capítulo aborda os arranjos cooperativos detalhando conceitos e fundamentos importantes.

2.1.2 Arranjos cooperativos

Uma rede de cooperação se estabelece num ambiente institucional tanto de regras formais como informais. De um lado esse tipo de arranjo se apoia em um aparato legal, visto que muitas relações determinam a exigência de formalização dos atos através de atas, relatórios, entre outros, situando a organização em um modelo formal. A informalidade, entretanto, se revela mais flexível nas regras de convívio, o que facilita o surgimento desse tipo de estrutura (LOSANO, 2007).

Em seus trabalhos sobre cooperação, Balestrin e Verschoore (2008) relatam que no campo empresarial a cooperação emerge visando ganhos competitivos. A competição transforma a cooperação em um ponto de maior importância devido às dificuldades das empresas em atender as exigências competitivas isoladamente. Os autores propõem que, no momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve.

Para Piaget (1973) a cooperação está vinculada à interação, uma forma de sociabilidade mais elevada que a colaboração, pois esta se baseia na reciprocidade entre os indivíduos. Segundo a visão construtivista do autor, a cooperação é uma força interativa que implica no interrelacionamento de seus integrantes de forma ativa e participativa, seguindo regras coletivas.

A cooperação entre organizações vêm demonstrando grande ascensão da aglomeração produtiva, fortemente representada por empresas de características muito similares. Os modos de organização podem ser bem representados pelos Arranjos Produtivos Locais (APLs), os clusters industriais e os sistemas produtivos locais, sem deixar de mencionar as redes organizacionais de cooperação produtiva (AMATO NETO, 2000).

Segundo Withaker (1998), em uma estrutura em rede os integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais.

As sociedades de empresas, também denominadas de redes empresariais, objetivam seu agrupamento no fortalecimento de suas atividades sem necessariamente envolver laços financeiros. As redes proporcionam muito mais trocas de experiências mercadológicas, custos e ações para viabilizar e otimizar as atividades dos associados. As associações entre organizações podem proporcionar grande avanço no que diz respeito a ações conjuntas de compra, distribuição e marketing, agregando um maior valor em suas finalidades e reduzindo significativamente os custos operacionais (AMATO NETO, 2000).

Segundo Cassarotto Filho e Pires (2002, p.87), uma rede de empresas é “um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região”. De acordo com os autores, para serem competitivas as redes dependem de uma maior capacidade inovativa.

Vasconcellos (1992) apresenta algumas vantagens potenciais de formação de redes:

- Acesso a mercados fechados;
- Aumento do poder de barganha;
- Bloqueio de concorrentes;
- Criação de padrão de mercado para uma tecnologia;
- Distribuição de risco;
- Incentivos governamentais;
- Possibilidade de conhecer o mercado;
- Potencial de absorção de tecnologia;
- Redução de custo da inovação;
- Redução do tempo da inovação;
- Adição das vantagens comparativas dos parceiros.

Redes também podem ser definidas como verticais, horizontais, formais e informais. Conforme Balestrin e Verschoore (2008):

- Redes verticais pertencem à dimensão da hierarquia;
- Redes horizontais pertencem à dimensão da cooperação e apresentam formalização flexível;
- Redes formais pertencem à dimensão contratual e são formalizadas por termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores que compõem esta rede;
- Redes informais são formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança.

Conforme as definições de redes comentadas por Balestrin e Verschoore (2008), as redes horizontais têm características marcantes no que diz respeito à similaridade de seus participantes. Um dos aspectos que pode ser destacado na rede horizontal é a ausência de hierarquia entre seus membros. Nesse tipo de arranjo nota-se que há uma maior centralidade de alguns membros para tomada de decisões.

Olivares (2003) interpretou os arranjos horizontais como a forma de empresas concorrentes procurarem meios para estabelecer relações de cooperação. O autor identificou que para Casarotto Filho e Pires (1998) as redes horizontais são chamadas também de “redes flexíveis”, por iniciarem em um consórcio com intenção de realizar operações específicas, e até mesmo de enfrentar a concorrência por meio de uma maior flexibilidade na diferenciação de produtos.

Por sua vez, Ernst (1994) classifica as redes horizontais de três formas:

- a) *redes de produtores*: os quais se unem para aumento de recursos e assim aumentar sua produção e diversidade de itens;
- b) *redes de coalizões padrões*: a partir de empresas com habilidades padronizadas que se unem a fim de proporcionar um agrupamento de padrões de interface;
- c) *redes de cooperação*: as quais se unem para aquisição de tecnologias e compartilhamento de conhecimentos para que possam promover seus produtos.

Complementando seus estudos, Olivares (2003) verifica que para Perrow (1992) os arranjos horizontais estão relacionados com as pequenas empresas que compartilham equipamentos, pessoas, conhecimentos, etc., entrelaçando cooperação e competição. Nesse tipo de arranjo horizontal, o autor enfatiza a importância da confiança entre os atores para que haja, de fato, um desenvolvimento de ambas as partes.

Bengtsson e Kock (1999) se baseiam no estudo de Easton e Araujo (1992) para propor quatro tipos de alianças estratégicas horizontais: coexistência, cooperação, competição e co-operação. Na sequência pode-se verificar uma

síntese de cada um desses tipos de relacionamentos (BENGTSSON e KOCK, 1999, p.181):

- a) *coexistência*: o relacionamento não inclui trocas econômicas, apenas trocas sociais e de informação. Nesta situação, embora os membros conheçam um ao outro, eles não interagem com todos. A distância entre os membros é baseada em fatores psicológicos e os objetivos são estipulados de forma independente;
- b) *cooperação*: as trocas são frequentes e compreendem trocas sociais, de informação e negócios. Todos os tipos de limites podem surgir, embora os mais comuns estejam relacionados com os aspectos sociais, de conhecimento e legal/econômicos. Embora os membros cooperem, isso não impede que haja competição ou desconfiança entre eles. Os relacionamentos podem ter um conteúdo formal (por exemplo, acordos formando alianças estratégicas) ou informal (pela construção de normas sociais e de confiança). Os conflitos são raros, os membros têm objetivos comuns e a proximidade entre eles é baseada em fatores funcionais e psicológicos;
- c) *competição*: este relacionamento emerge como um padrão de ação-reação, no qual, por exemplo, se um membro lança uma nova linha de produtos, os outros imediatamente os seguirão. A proximidade ou a distância entre os membros é baseada em fatores psicológicos e funcionais. O poder e a dependência baseiam-se na posição deles na rede de negócios;
- d) *co-opetição*: este relacionamento pode incluir trocas econômicas e não-econômicas. A dependência pode ocorrer por dois caminhos. Quando cooperam, a dependência é estipulada em acordos formais ou é baseada na confiança. Quando competem, a dependência se dá pela força de um ator e sua posição na rede de negócios. Os conflitos são raros, embora a competição seja frequente. Existem normas claras para a cooperação baseada em acordos formais; porém, quando competem, as normas são invisíveis e fazem parte do clima de competição. Assim, os

objetivos são estipulados de forma conjunta quando cooperam, o que não ocorre quando competem.

O formato mais comum de rede horizontal é a rede social. Para Candido e Abreu (2000), os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes sociais são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. Na visão de Brass *et al.* (2004), os atores estão imersos em redes de relacionamentos interconectados que oferecem oportunidades e moldam o comportamento de seus membros.

Em seu estudo sobre redes, a partir do enfoque em seus impactos nas iniciativas individuais, Granovetter (1973) distingue os laços fortes – aqueles realizados através de contatos intensos - dos laços fracos - contatos esporádicos e não frequentes. Para o autor “quanto mais forte os vínculos conectando os indivíduos, mais similares eles são” (1973, p. 1362). Com essa percepção, os vínculos fortes sugerem redes coesas e conectadas, enquanto que nos vínculos fracos os relacionamentos são eventuais e superficiais.

Avançando em seus estudos, Granovetter (1985) reflete sobre o papel dos vínculos sociais no mundo econômico, repensando o conceito de *embeddedness*, utilizado por Polanyi (1977). Para Granovetter (1985) as transações econômicas são resultados de interações sociais enraizadas. O autor comenta que “as transações econômicas de todo tipo estão repletas de conexões sociais” (1985, p.63). Com essas relações sociais é muito comum encontrar parceiros no mundo dos negócios que surgiram através de uma amizade. Visto dessa forma, pode-se considerar que de relações de amizade podem surgir relações mercantis já estabelecidas, caso enfatizado por Vilpoux e Oliveira (2011) e abordado na Figura 2 como relações mercantis informais.

Granovetter (1984) destaca que os “Laços Fracos” são essenciais para a propagação da inovação, uma vez que são redes constituídas de indivíduos com as mais variadas formações e experiências. O autor demonstra que os indivíduos que têm “Laços Fortes” têm uma identidade comum e participam de um mesmo círculo social. Os indivíduos que têm “Laços Fracos” desempenham um papel de

conexão com outros grupos, rompendo esse estigma de isolamento do círculo social, assumindo a configuração de rede social. O autor nota que os indivíduos com poucos “Laços Fracos” ficam privados de informações que permeiam seu próprio sistema social, o que os distancia do conhecimento das inovações.

O próximo capítulo aborda a metodologia desenvolvida por Vilpoux e Oliveira (2011) e Vilpoux (2014) para análise dos tipos de arranjos institucionais cooperativos. Essa metodologia indica o papel das instituições formais e informais no funcionamento desses arranjos.

2.1.3 Análise de arranjos cooperativos

Vilpoux (2014) considera que o fato dos atores depender dos outros para atingir seus objetivos, situação que ele define como dependência entre os atores (Figura 3) é o ponto inicial para a necessidade de implantação de um arranjo cooperativo.

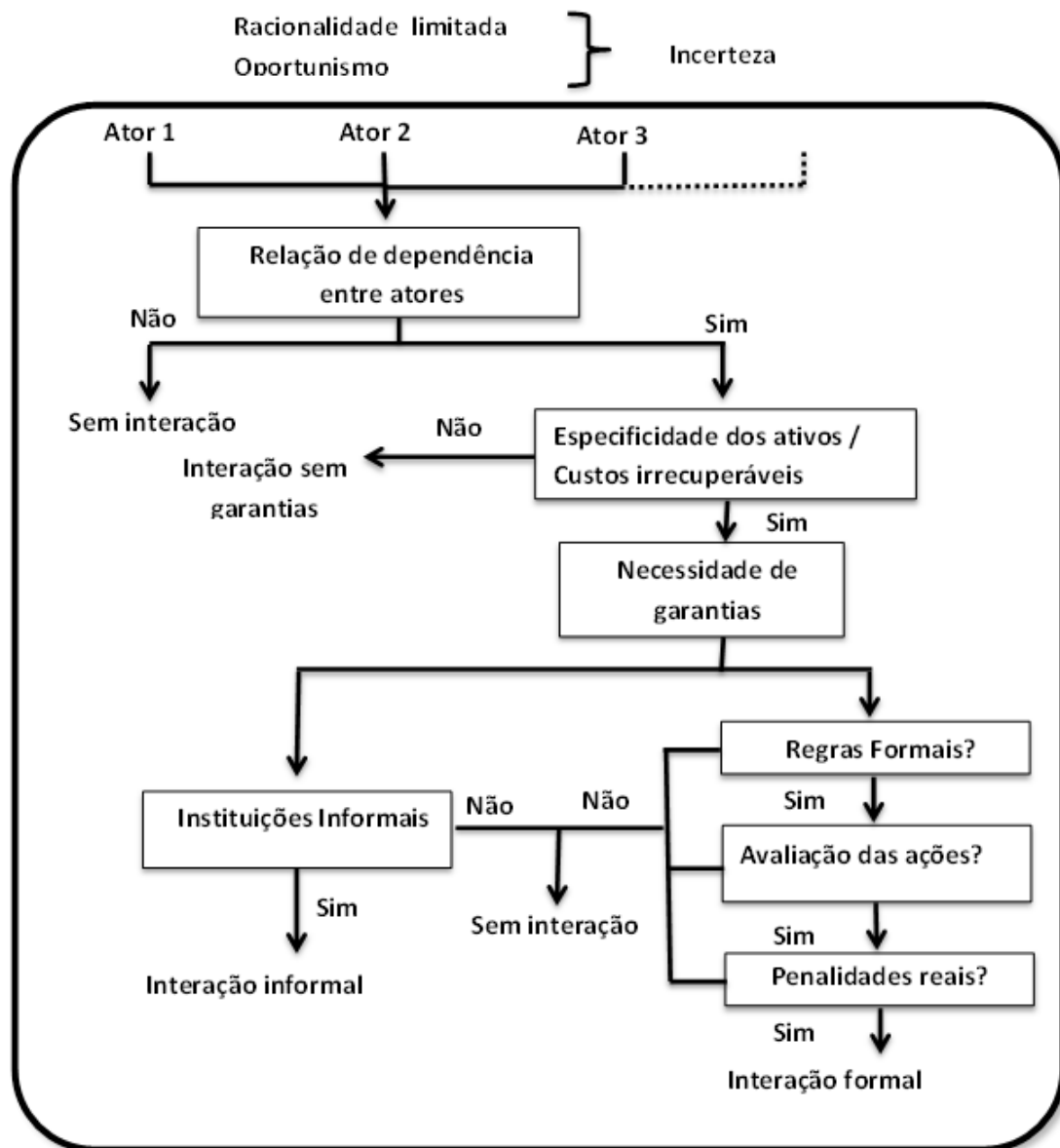


Figura 3 - Mecanismos de adoção de arranjos institucionais.
Fonte: Adaptado de Vilpoux (2014).

A existência de dependência entre atores significa que para um ator obter ganhos e atingir seus objetivos ele precisa interagir com os outros. Vilpoux (2014) destaca que a dependência é diferente de objetivos em comum, fator geralmente considerado suficiente para a existência de uma ação coletiva. Para o autor, a presença de um objetivo comum não significa a necessidade de uma cooperação com o outro, situação que necessita de algum grau de dependência.

A necessidade da cooperação com outras pessoas para atingir seus objetivos faz com que o ator busque arranjos cooperativos. Dessa forma, os

indivíduos irão evitar ações isoladas sem cooperação, conforme demonstrado por Vipoux (2014) no Quadro 1. No caso da ausência de dependência, ninguém tem incentivo para cooperar e os indivíduos realizarão ações individuais.

Quadro 1 – Receita líquida* obtida pelos atores antes e depois da interação, em função da dependência entre eles.

Ator	Momento 0 (Antes da interação entre A e B)	Momento 1 (Depois da interação entre A e B)	Relação de dependência
A ou B	R\$100	R\$100	Sem dependência / Sem cooperação
		R\$200	Com dependência / Cooperação

* Receita líquida da interação = ganhos - custos de interação.

Fonte: Adaptado de Vipoux (2014)

No entanto, Vipoux (2014) evidencia que a relação de dependência não é suficiente para explicar a presença ou não de arranjos cooperativos. A possibilidade de um comportamento oportunista e a racionalidade limitada dos atores podem prejudicar a cooperação e cancelar o retorno inicialmente esperado.

Conforme indicado na Figura 3, o autor identificou duas situações possíveis, arranjos sem investimentos em ativos específicos e arranjos com investimentos em ativos específicos. Nesse caso, de acordo com a teoria da Economia dos Custos de Transação desenvolvida por Williamson (1985 e 1996), a especificidade dos ativos passa a ter um papel relevante na escolha dos arranjos institucionais. O investimento em um ativo específico torna o ator dependente da relação com outros, com a ocorrência de perdas em caso de término da relação. Vipoux (2014) explica que neste caso, o custo causado pela interrupção da relação leva os atores a buscar mecanismos institucionais que oferecem algum tipo de garantia antes de iniciar a cooperação. Essa análise assimila-se aquela feita por Olson (1999), que destaca que não é verdadeira a noção de que os membros de um determinado grupo de interesses irão agir

racionalmente para atingir um determinado objetivo. Para o autor é preciso algum tipo de convencimento de ganhos.

No caso da ausência de ativos específicos, conforme indicado no Quadro 2, a finalização do arranjo não ocasiona perda para o ator, que volta na situação anterior a implementação da cooperação. Nesse caso, a cooperação não necessita de mecanismos de garantia.

Quadro 2 - Importância da especificidade dos ativos no caso da relação de dependência entre os atores.

Ator	Momento 0 (Antes da interação entre A e B)	Momento 1* (Depois da interação entre A e B)	Momento 2** (Finalização Prematura da interação)	Especificidade de Ativos
A ou B	R\$ 100	R\$ 200	R\$ - 200	Sim
		R\$ 200	R\$ 100	Não

*Receita Líquida da interação = lucro - custos de interação; **Receita Líquida da interação, após a finalização prematura da cooperação.

Fonte: Adaptado de Vilpoux (2014).

Segundo Williamson (1991a: 281) existem seis tipos de especificidade de ativos: a) especificidade locacional, em que a localização próxima economiza custos de transporte e armazenagem; b) especificidade de ativos físicos, que se refere à especialização do ativo necessária para produzir o produto; c) especificidade de ativos humanos, que se refere à necessidade de investimentos em capital humano para exercer a atividade; d) ativos dedicados, que são investimentos feitos para clientes específicos; e) especificidade de marca, que se refere a investimentos na marca de uma empresa; f) especificidade temporal, na qual o valor da transação está relacionado ao tempo em que ela é processada, intimamente ligada a produtos perecíveis.

Conforme a metodologia adotada, a presença de dependência entre os atores e a existência de especificidade dos ativos levam os atores em buscar garantias antes de iniciar qualquer tipo de arranjo cooperativo. Essas garantias podem ser obtidas através de mecanismos formais, ou instituições formais, e de

mecanismos informais, os quais podem dar origem a relações de confiança. O item seguinte analisa com mais detalhes o funcionamento dessas garantias.

2.2 As instituições

Na definição de North (1990, p. 03), as instituições são “invenções humanas criadas para estruturar as interações políticas, econômicas e sociais ao longo do tempo”. North (1990) ainda afirma que as instituições desempenham o papel de elo entre o individual e o coletivo, com função de regras do jogo, ao restringir e limitar o comportamento humano em uma sociedade, reduzindo as incertezas. Essas regras e normas são idealizadas pelas pessoas nas mais diferentes formas de interação social, econômica e política. As instituições são criadas e alteradas pelos seres humanos e as organizações podem ser entendidas como agentes de mudanças institucionais (NORTH, 1990).

North (1990) destaca as características das instituições como: (a) regras formais, como a constituição, leis, direito de propriedades; (b) aspectos informais, formados dos tabus, costumes, tradições e códigos de comportamento. O autor indica que as instituições afetam a performance da economia, interferindo na produção e nos custos de transação².

As instituições são contempladas como sistemas duráveis de regras sociais que estruturam a interação social ao restringir, orientar e formatar o comportamento humano. Commons (1924, p.70) definiu-as como “ações coletivas controlando, desobstruindo e expandindo ações individuais”.

2.2.1 Instituições formais

Segundo North (1990) as instituições formais se diferenciam das instituições informais no sentido de que as leis e constituições são formalizadas e

² Custos de transação, de acordo com Arrow (1969), citado por Williamson (1989), são os custos de conduzir o sistema econômico, ou seja, os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. North (1990) complementa que custos de transação são aqueles relacionados com o custo de mensuração dos atributos transacionados, os custos de proteção dos direitos de propriedade e o custo de monitorar e fazer cumprir os acordos estabelecidos.

escritas por um governo ou agente com poder de coerção, enquanto nas informais são normas ou códigos de conduta, que em geral são formados pela própria sociedade. Para Nelson (1995), quando as instituições formais não são suficientes para regular o comportamento dos indivíduos, as regras das instituições informais são impostas pela sociedade como mecanismos para garantir a efetiva realização da cooperação.

Para Olson (1999) a ação coletiva com intenção de cooperação consiste no interesse pessoal, sendo o principal motivo pelo qual os grupos tendem a agir de modo coletivo em favor de seus interesses. Contudo, o autor salienta que indivíduos focados em seus próprios interesses não agirão voluntariamente para promover seus interesses comuns ou grupais a menos que haja algum tipo de condicionamentos e intervenções externas como a coerção. Ostrom (1990) salienta que na maioria dos casos em que um recurso natural, ou um bem de capital, é propriedade coletiva, existe a possibilidade de, com menor custo e com maior garantia de preservação, serem construídas regras para um desfrute coletivo e sustentável. Para a autora essas regras podem ser formais e informais.

As regras formalizadas podem ser estabelecidas através de contratos conforme preceitua o Direito Civil Brasileiro. Segundo Gomes (1987, p. 16), um contrato “é empregado para todo negócio jurídico que se forma pelo concurso de vontades plurilaterais, com vínculo obrigacional ou não, destinado a modificar ou extinguir obrigações existentes.” Couto (2010) complementa que a norma jurídica subdivide-se em regra e princípio, e os princípios têm uma generalidade maior do que as regras e são desenvolvidos no tempo e não criados como regras.

Gomes (1987) destaca que o contrato se destina a cumprir seu papel constitucional, relacionado com os valores sociais e coletivos objetivando a circulação de bens e atribuição de propriedade.

Mello (2001) complementa que o princípio da boa-fé se destaca nos contratos de cooperação, formação de redes produtivas, de fornecimento de produtos, pois esse princípio concilia os interesses e permite as relações de longo prazo. A boa-fé também promove garantias dos contratantes nas relações contratuais. Gomes (1987) complementa a definição da boa-fé e indica que tem como princípio que as partes devem agir com lealdade e confiança recíproca.

As regras estabelecidas nos contratos das instituições formais são consideradas eficazes se houver algum tipo de fiscalização e penalidades para o não cumprimento. Vilpoux (2014) destaca que a existência de contratos eficientes reduz a incerteza e permite a formalização da interação entre os indivíduos. No entanto, as dificuldades de execução de contratos e questões relacionadas com o cumprimento das leis, tais como o custo e o tempo relacionado a processos judiciais, podem prejudicar soluções contratuais.

Fafchamps (2011) comenta que, para a ameaça de ação judicial funcionar como elemento de dissuasão contra uma violação oportunista de contrato, essa ameaça tem de ser credível. Para o autor isso raramente acontece com as pequenas transações, porque a magnitude da perda não é proporcional ao custo direto e indireto dos processos judiciais e mesmo que seja uma grande transação, se a outra parte não tiver bens para ressarcir as perdas não vale a pena iniciar um processo. Nesse caso, os atores podem recorrer a garantias informais.

2.2.2 Instituições informais

Nessa seção a pesquisa visa detalhar conceitos e fundamentos de instituições informais, abordando capital social e relações de confiança. Busca-se integrar os conceitos com o objetivo de ampliar as discussões sobre os aspectos informais que permeiam o objeto de estudo desse trabalho.

2.2.2.1 Definição de instituições informais

Vilpoux (2014) comenta que existem muitas fontes para as regras e normas que os indivíduos usam na vida cotidiana. Além da legislação e regulamentação dos governos formais, indivíduos, empresas privadas, associações de voluntários e famílias podem se organizar e estabelecer as suas próprias regras (OSTROM, 2011), regras classificadas como instituições informais.

De acordo com Vilpoux e Oliveira (2011), as instituições exercem o papel de garantir a efetiva cooperação entre os membros. De uma forma geral, as instituições informais permeiam o comportamento esperado dos indivíduos,

embasado nos valores, crenças, significados, símbolos, costumes e padrões socialmente aprendidos e compartilhados.

A existência de instituições informais facilita a uniformidade do comportamento dos indivíduos, através a existência de uma crença comum entre os atores. A implantação de regras facilita a dinamização das relações de confiança, diminuindo a incerteza sobre o comportamento do outro (OLIVEIRA; SPROESSER; VILPOUX, 2009).

Para Felipe (2008) as instituições informais norteiam o comportamento do indivíduo sem tornar necessária a formalização desse comportamento. As instituições informais privilegiam as relações entre os atores e as atitudes fora do padrão institucional ocasionam penalidades que geram exclusão ou afastamento do grupo.

Fukuyama (1996) considera que os indivíduos das culturas tradicionais irão continuar a seguir o que se definiu em suas tradições de comunidades e não seguirão os moldes dos indivíduos das sociedades industrializadas. Para o autor, isso acontece porque a cultura tradicional contém regras inerentes de comportamento que são racionais para essa cultura. A compreensão da influência das instituições informais sobre os sistemas de governança ajuda no entendimento da cultura dos indivíduos. As instituições informais permitem uma forma de garantir a viabilidade no processo de minimização dos riscos.

Ostrom (1990) cita como exemplo as *Huertas* de Valência, na Espanha, onde existem regulamentos informais que especificam quem tem o direito de usar os canais de água de valência e como estes devem ser usados. Os agricultores são organizados por comunidades de irrigação com a presença de síndicos, encarregados de fiscalizar o bom funcionamento do sistema. Até hoje funciona o tribunal das águas que se encontra nas terças-feiras. Esse tribunal funciona no mesmo lugar e no mesmo dia da semana desde a idade média. Ele se encarregue de administrar os conflitos, escutando os produtores com queixas e aplicando as devidas penalidades. A fiscalização é feita pelos próprios produtores e por vigias contratados pelos síndicos. Além da fiscalização, existência de penalidades faz com que os agricultores cumprissem as regras para o bem comum. Como para as instituições formais, fiscalização e penalidades foram

identificadas por Ostrom (1990) como indispensáveis para o bom funcionamento das instituições informais.

As relações entre atores criam um vínculo que diminui a incerteza. As instituições informais favorecem o aparecimento de relações de confiança entre os atores e podem ser gerador de capital social, tema abordado no próximo Capítulo.

2.2.2.2 Capital social

De acordo com Lin *et al.* (2001, p.6), os laços e relacionamentos podem ser considerados como um capital, pois representam “investimentos em relações sociais com retornos esperados”. Dentro desse contexto, Adler e Kwon (2002) comentam que os atores sociais podem encontrar outros tipos de capitais ou ativos importantes, através de investimentos na construção de suas redes de relações. Vale (2006) demonstra, a partir do conceito de “capital relacional”, que os laços entre pessoas, considerados um tipo de ativo produtivo, são tão importantes para a competitividade empresarial e o desenvolvimento regional como os demais recursos.

Consideram-se os laços entre indivíduos como um capital, definido como capital social. Para Fukuyama (1996) é possível entender que este tipo de capital esteja vinculado às redes de relacionamento que se baseiam na confiança e cooperação dos indivíduos. Esses relacionamentos podem ser considerados como formais ou informais. Eles consistem em laços entre semelhantes, também denominados de laços horizontais, com a existência de trocas de colaboração entre os membros de uma rede.

Putnam (1995, p.67) definiu o capital social como "características de uma organização social tais como redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação em benefício mútuo". Entretanto, em trabalhos mais recentes, Putnam (2000) identificou a confiança como resultado do capital social definido como redes sociais e normas associadas de reciprocidade, normas que constituem instituições informais, conforme abordado no Item anterior.

Ainda há discordância na definição e interpretação do termo capital social, buscando sua ligação muitas vezes nos laços entre as pessoas para haver acessos a importantes recursos. Borges (2007) entende que apesar das variedades de entendimentos e concepção sobre o tema, é possível identificar dois elementos comuns: a relação de confiança entre os atores e a coesão social na rede de relacionamento de um indivíduo. Essa coesão se traduz pela presença de instituições informais que permite a redução da incerteza em relação a cooperação, conforme abordado no modelo desenvolvido por Vilpoux (2014).

Muitos teóricos discutem sobre a definição e interpretação do termo capital social. Putnam e Bourdieu têm dois conceitos diferenciados de capital social. Para Putnam (2000), o capital é um conjunto de recursos possuídos pelo grupo, enquanto que para Bourdieu (1986) é uma consequência das relações sociais, que é percebida pelos envolvidos *in abstracto*. Deste modo, é passível de ser transformada por eles em outra forma de capital.

Lin (2001a), por sua vez, usa o indivíduo como uma unidade de análise. O autor argumenta que o capital social é um instrumento para negócios e que funciona de forma similar aos investimentos em capital humano.

Segundo Coleman (1988) existe quatro fontes para a criação de capital social:

- 1) Vínculos fortes através da família, comunidade e religião, que fornecem a segurança necessária para facilitar as transações no mercado;
- 2) Frequência da mesma escola, igreja, comunidade, etc.;
- 3) Mesma cultura (utilizando as normas existentes); e
- 4) Relações recorrentes de mercado.

As definições adotadas por Coleman são diretamente relacionadas a presença de instituições informais. Renzulli, Aldrich e Moody (2000) usam o capital social para indicar as características dos laços pessoais de uma pessoa com outras. Eles afirmam que esse tipo de capital pode fornecer acesso a importantes recursos. A ideia principal do conceito de capital social é que as redes sociais (famílias, amigos e conhecidos) têm valor (PUTNAM, 2000).

Partindo dos conceitos de capital social, Putnam (2002) complementa que é um recurso produtivo, que facilita a cooperação espontânea, aumenta a eficiência da sociedade, facilita as ações coordenadas, tornando-se um atributo da estrutura social. O autor destaca que entre as principais fontes para a criação de capital social estão as normas partilhadas e a confiança. O efeito combinado desses construtos cria um grupo forte pautado na colaboração (ONYX e BULLEN, 2000).

Fukuyama (1996) argumenta que o capital social é uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade. O autor relata que o capital social difere das outras formas de capital humano na medida em que é geralmente criado e transmitido por mecanismos culturais como religião, tradição ou hábito histórico. O mesmo autor ainda salienta que o tipo de capital social mais útil frequentemente não é a capacidade de trabalhar sob a autoridade de uma comunidade ou grupo tradicional, mas a capacidade de formar novas associações e cooperar dentro dos termos de referência que elas estabelecem. Nesse caso, os termos de referência podem ser considerados como instituições informais.

Coleman (1988) e Bourdieu (1988) concordam em afirmar que o volume de capital social do qual cada indivíduo vai usufruir num processo de cooperação, vai depender do tamanho e intensidade das conexões que o indivíduo mobiliza a seu favor. Dessa forma, pode-se entender que o capital social é coletivo, mas sua posse exclusiva é de cada um que está ligado à rede (COUTO, 2010).

Com as contribuições dos autores é possível identificar que as teorias envolvem as características da organização social, tais como confiança, redes e normas, que melhoram a eficiência do sistema ou da comunidade, facilitando as ações coordenadas (OLIVEIRA, 2008). Nesse contexto, o autor destaca que é possível conceituar todas essas nomenclaturas em torno das instituições informais, que possam ser compreendidas como um conjunto de normas que promova a diminuição dos riscos relacionados ao comportamento dos indivíduos e organizações.

O capital social e as instituições informais são fortemente ligadas a noção de confiança, termo abordado no próximo item.

2.2.2.3 Relações de confiança

A presença ou ausência de confiança entre atores em um empreendimento não determinará seu sucesso ou fracasso. Todavia, é justificável a relevância dessa característica no sentido de que a confiança deve ser compreendida como um quesito a mais que pode contribuir para o sucesso de qualquer atividade econômica (LOPES, 2012). O fato de existir confiança entre os membros de uma associação não dispensa o uso de mecanismos contratuais ou de controles, mas diminui os riscos.

Segundo Bem-Ner e Putterman (2001) a confiança está diretamente relacionada com o risco, pois o que determina a confiança são: I) a informação que uma pessoa tem sobre a outra; II) experiências em outras transações e III) a disposição dos indivíduos em assumir riscos. Para esses autores uma maior aversão ao risco conduz a um grau menor de confiança.

O tema confiança desencadeia uma série de considerações de autores; com uma grande diversidade de conceitos. Estes convergem para identificar a confiança como base nos relacionamentos duradouros, relações econômicas e fonte de cooperação mútua. Em seus trabalhos, Fukuyama (1996, p. 41) destaca que “confiança é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade”. Confiança pode ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas influenciadas pelo contexto institucional (NEWELL e SWAN, 2000, p. 1293). Como no caso do capital social, a presença de confiança é aqui diretamente relacionada com a existência de instituições informais.

A confiança se evidencia como elemento determinante para o comprometimento e aliança entre os pares. Sako (1997) classifica a confiança em várias vertentes: contratual, baseada na competência e baseada na boa vontade, sendo essa última uma relação dependente do grau de necessidade de estar associado. Existe ainda a vertente que classifica a confiança baseada no cálculo, no conhecimento (cognitiva) ou na identificação (KRAMER, 1999).

A existência de confiança entre os atores aumenta e facilita a relação entre eles. Nesse contexto, Sabourin e Teixeira (2002) evidenciam alguns princípios que norteiam a confiança mútua. Um dos aspectos estudados por esses autores relata a minimização da incerteza comportamental associada a práticas oportunistas, considerando assim que a confiança propicia uma aproximação e um laço duradouro nas relações comerciais.

Na concepção de Sahay (2003, p. 556) a confiança é vista como uma “expectativa de resultados positivos que uma parte pode obter baseada nas ações a serem desempenhadas pela outra parte em uma interação caracterizada pela incerteza”. A confiança traz um reforço nas relações interpessoais e interorganizacionais, colaborando para que as pessoas se comprometam mais e assumam riscos perante seus parceiros.

Anderson e Weitz (1989) definem a confiança como “a crença de uma das partes de que suas necessidades serão preenchidas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte”. Moorman *et al.* (1992, p. 315) explicam a confiança como a “predisposição em se contar com um parceiro de troca no qual se pode confiar”.

Em seus estudos, Dyer e Chu (2000) definem a confiança como a crença de uma das partes de que a outra não irá explorar as vulnerabilidades da primeira. Os autores se baseiam em três expectativas:

- 1) As partes irão se comportar conforme o acordo firmado previamente;
- 2) Se houver mudanças no mercado, as partes poderão fazer ajustes que serão considerados como justos;
- 3) Nenhuma das partes irá tirar vantagem da situação caso haja oportunidade.

Dessa forma, Dyer e Chu (2000) caracterizam a confiança como um resultado formado por três componentes: previsibilidade, justiça e boa vontade. A confiança autêntica contempla que: “Se alguém está confiante, está predisposto; se não está predisposto, não está genuinamente confiante” (MORGAN e HUNT, 1994, p. 23-24, *apud* FREDERICO, 2004).

De acordo com Coleman (1988), a confiança estaria relacionada na crença de que o outro vai manter sua palavra. Assim, um indivíduo confia em outro porque tem certas expectativas sobre o modo como esse outro indivíduo vai reagir. Dessa forma, a confiança reforça a ação coletiva e a cooperação, porque se baseia na expectativa da continuidade de padrões de comportamento estabelecidos e repetitivos.

Para Gundlach *et al.* (1995, p. 82), as normas sociais, principalmente a confiança e o compromisso, inibem o oportunismo. Dessa forma, quando a confiança se deteriora, os parceiros diminuem o compromisso na relação.

Para Frederico (2004), quando não há um clima de confiança entre as partes, as empresas tendem a monitorar o comportamento e as ações dos parceiros para se protegerem de atitudes oportunistas. Esse monitoramento acaba gerando aumento dos custos de transação.

Ainda segundo Frederico (2004), pesquisadores em diferentes disciplinas interpretam a confiança de maneiras distintas. Os pesquisadores comportamentais definem confiança como uma expectativa a respeito do comportamento dos outros. Os economistas e sociólogos estão interessados em como incentivos são criados para reduzir a incerteza e aumentar a confiança nas interações. Frederico (2004) separa o termo confiança em duas perspectivas:

- 1) A confiança é vista como uma crença, sentimento ou expectativa quanto à lealdade do parceiro, resultante de suas intenções, integridade e competência.
- 2) A confiança é vista como um comportamento ou intenção de comportamento, refletindo uma fé no parceiro, envolvendo vulnerabilidade e incerteza por parte de quem confia. A incerteza é crítica para a existência da confiança. Não havendo vulnerabilidade ou incerteza, não há a necessidade de confiar.

A união de pessoas para iniciar um negócio ou uma cooperativa não está diretamente relacionada com a confiança mútua dos sócios, e sim ao fato de possuírem objetivos comuns. Entretanto, é necessário haver um mínimo de confiança entre as partes para que os mesmos possam iniciar suas atividades.

Mesmo que as pessoas tenham motivos para cooperar, elas necessitam conhecer os motivos dos outros e confiar nos mesmos (LOPES, 2012).

Fukuyama (1996) discorda com a posição de Lopes e relata que os economistas argumentam que a formação de grupos sociais pode ser explicada como resultado de um contrato voluntário firmado entre indivíduos que calcularam racionalmente que a cooperação serve aos seus interesses a longo prazo. Baseado nesse princípio, o autor conclui que a confiança não é necessária à cooperação: auto interesse esclarecido, juntamente com mecanismos legais como contratos podem compensar a ausência de confiança e permitir que estranhos criem em conjunto uma organização que trabalhará acerca de um objetivo comum. Essa afirmação está de acordo com Oliveira e Vilpoux (2011) e Vilpoux (2014), para quem instituições formais e informais, relacionadas com confiança, são dois mecanismos substitutos para favorecer a implantação de arranjos cooperativos.

Gambetta (1988) afirma que confiança não é pré-condição para que exista cooperação, e sim é resultado dela, pois baseada em experiências anteriores de cooperação é que a confiança vai sendo construída e fortalecida.

Admite-se como fundamental para o processo de construção de confiança que todas as partes envolvidas participem do diálogo de forma igual, com liberdade para representar seus interesses e participarem de diálogo franco e aberto, desprovido de manipulação, coerção e agenda oculta (HARDY, PHILLIPS, e LAWRENCE, 2003). Nesse contexto, a confiança relaciona-se às expectativas positivas que determinado indivíduo tem em relação ao outro (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

Para Bertolin *et al.* (2008) as organizações cooperativas são estruturas que não se sustentam sem o movimento das transações realizadas pelos membros cooperados. Portanto há necessidade de fidelidade dos membros em suas transações com a organização, assumindo a confiança um importante papel no mecanismo de coordenação nas relações entre as partes.

Fukuyama (1996) argumenta que se as pessoas que têm que trabalhar juntas numa empresa confiarem uma nas outras porque estão todas operando de

acordo com um conjunto de normas éticas comuns, fazer negócios torna-se menos oneroso. Partindo dessa concepção, o autor afirma que é possível notar um contraste com arranjos cooperativos constituídos de pessoas que não confiam uma nas outras e que acabam cooperando somente num sistema de regras e regulamentos que deve ser acordado, negociado e muitas vezes colocado em vigor por um meio coercitivo.

Na visão de Gambetta (2000), a coerção como garantia de cooperação está longe de ser uma alternativa adequada à confiança. Entretanto, comportamento cooperativo não depende da confiança por si só.

Segundo Couto (2010), no ambiente de micro e pequenas empresas o relacionamento que se estabelece é baseado na confiança, quando as regras são sempre claras e transparentes. Uma cooperação efetiva requer coordenação, uma vez que membros independentes de uma rede possuem comportamentos e prioridades diferentes. A coordenação desses pontos é necessária para prevenir desequilíbrios e desajustes. Dessa forma, mesmo que as pessoas tenham motivos para cooperar, elas necessitam conhecer os motivos das outras e, além disso, confiar nessas pessoas.

A literatura abordada deixou clara a ligação entre confiança e instituições informais. Os autores citados confirmam a possibilidade de cooperação apenas com relações formais, mas a maioria deles enfatiza a importância das relações informais, com vínculos de confiança entre os atores. As relações de confiança constituem um mecanismo de redução da incerteza, com menos necessidades de controle, o que diminui os custos de transação.

No próximo capítulo são apresentados os aspectos metodológicos onde são definidas a metodologia de pesquisa e suas técnicas.

3. METODOLOGIA

O conhecimento científico é sistemático, já que se trata de um saber ordenado de uma forma lógica que apresenta conhecimentos teóricos a respeito de uma de área do conhecimento (LAKATOS e MARCONI, 2004). É necessário um método para entender as ocorrências ou fatos de uma determinada situação ou realidade social. Abstrair esta realidade requer uma metodologia “associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim” (VERGARA, 2009, p. 42).

A preocupação em pesquisar um fenômeno social, explicar sua natureza, envolvem fatos e relações que devem ser observados de uma forma criteriosa por parte do pesquisador, apreendendo suas manifestações de todas as formas.

Nesse capítulo é abordada a metodologia utilizada para construção do trabalho, dividida em duas etapas: Caracterização da pesquisa e coleta dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa foi pautada em seu objetivo, processo e resultados. Em relação ao objetivo, pode ser definido como exploratório, descritivo e analítico. O procedimento exploratório visa ampliar conhecimentos sobre um determinado objetivo e possibilite o desenvolvimento de outros estudos. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24) a pesquisa exploratória “[...] é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema [...]”. A pesquisa exploratória iniciou-se com entrevistas com o Presidente da Rede Econômica com a intenção de se conhecer melhor o funcionamento da associação e em seguida realizou-se entrevistas com a gerente administrativa da Rede e o Diretor administrativo.

A pesquisa é também descritiva porque busca descrever o comportamento dos fenômenos em estudo, no caso os tipos de garantias existentes para a participação dos associados à Rede Econômica de

Supermercados. Collis e Hussey (2005, p. 24) salientam que a pesquisa descritiva é utilizada “[...] para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Ainda é analítica porque busca ir além da mera descrição das características dos fenômenos, analisando e explicando o porquê ou como eles estão acontecendo. Collis e Hussey (2005, p. 24) escrevem que “[...] a pesquisa analítica tem como objetivo entender fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles”.

Em relação ao processo, a pesquisa é considerada como qualitativa. Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa é o método mais subjetivo e que envolve o exame e a reflexão sobre as percepções para compreensão das atividades humanas e sociais. Creswell (2007, p. 35) a define como “[...] aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas [...] ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias [...] ou em ambas [...]”. Roesch (2005) a considera como a mais apropriada para o período exploratório de uma pesquisa.

Por fim os resultados podem ser considerados como uma pesquisa aplicada, no sentido que visa a ampliação dos resultados obtidos para a solução de eventuais problemas de cooperação e para a implantação de outros arranjos cooperativos. Collis e Hussey (2005, p. 27) definem esta tipologia como “[...] aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente”.

Para o levantamento de dados e informações foi utilizada a revisão de literatura, buscando o estado do conhecimento sobre a temática, a qual contempla uma discussão acerca dos construtos arranjos cooperativos, Instituições formais e informais, capital social e relações de confiança. De acordo com Fachin (2001), através da revisão bibliográfica são obtidas informações que dão embasamento teórico à pesquisa, com consultas de artigos, livros, dissertações, teses, que podem ser escritos ou disponíveis no ambiente virtual.

Para Marques *et al.* (2008) a pesquisa é um processo reflexivo, sistemático, controlado e crítico que conduz à descoberta de novos fatos e das

relações entre as leis que regem o aparecimento ou ausência dos mesmos. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de campo, contemplando a coleta de dados.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa (RICHARDSON, 1999), com abordagem exploratória, empregando o estudo de caso como técnica de pesquisa (YIN, 2001). O autor define o estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas. Foram coletados tanto dados primários quanto secundários.

Os dados primários dizem respeito às entrevistas com a diretoria da Rede Econômica, identificando a trajetória histórica da Rede. As entrevistas com o Presidente da Rede Econômica e com a Gerente Administrativa foram realizadas mediante gravação para o registro das informações. Também foi utilizada a comunicação via e-mail para sanar dúvidas geradas após a análise das entrevistas, assim como para obter algumas informações específicas adicionais.

Em relação aos dados secundários, foram coletados documentos (Estatuto e Regimento Interno da Rede) e dados estatísticos oficiais para demonstrar a veracidade do objeto de estudo desse trabalho. Os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, livros, revistas, dentre outros (MARCONI e LAKATOS, 200). Para os autores as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

Através do Estatuto e Regimento Interno, procurou-se analisar os aspectos formais da Rede, identificando suas regras, mecanismos de fiscalização e penalidades.

3.2 Coleta de dados

A proposta inicial para a coleta de dados foi a aplicação de um questionário semiestruturado (MALHORTA, 2001) aos associados e Diretoria da Rede

Econômica no município de Campo Grande/ MS, onde os associados somam onze supermercados e vinte e nove lojas (Quadro 3).

Quadro 3 - Supermercados associados à Rede Econômica em Campo Grande/MS e numero de lojas.

Supermercado Associado	Número de Lojas
Supermercado Pires	13
Supermercado Gaúcho	01
Supermercado Carioca	02
Supermercado Camila	02
Supermercado Lunardi	01
Supermercado Smaniotto	01
Supermercado Pag Poko	03
Supermercado Santo Antônio	03
Supermercado Serv Sempre	01
Supermercado Compre Bem	01
Supermercado Enconta	01

Fonte: Elaboração própria.

Na entrevista preliminar com o Presidente da Rede Econômica, a proposta de aplicar um questionário aos associados foi recebida de forma positiva pela Diretoria da associação; A Diretoria era interessada com a possibilidade de conhecer melhor o que os associados pensavam sobre confiança entre si e em relação a própria diretoria.

No entanto, após o envio do questionário para apreciação da Diretoria, percebeu-se uma resistência em autorizar a divulgação do questionário para os associados, com receio em relação aos tópicos ligados à confiança. Em consequência, a aplicação dos questionários foi restringida aos membros da Diretoria da Rede.

Tal resistência foi interpretada como o receio da Diretoria com a possibilidade das respostas indicar uma imagem negativa dos sócios em relação a Diretoria da rede. Diante da impossibilidade de aplicar o questionário, ficou estabelecido, em reunião com a Diretoria, que apenas os sócios que fazem parte da direção responderiam ao questionário. Assim, a análise se baseou nas respostas de três sócios que fazem parte da Diretoria da Rede Econômica, que é composta por cinco membros. Os outros dois membros não devolveram o questionário.

Em função da pequena quantidade de resposta, decidiu-se para aplicar um questionário mais qualitativo, destinado em avaliar o funcionamento das garantias formais e informais e de levantar as motivações dos associados em participar da Rede.

Além da diretoria atual da Rede foi entrevistado um ex-associado, para conhecer melhor o funcionamento da rede e os aspectos que o levaram a deixar a Rede.

A pesquisa se baseou na metodologia apresentada no Item 2.1.3. As entrevistas e a análise do Estatuto e do Regimento Interno da Rede Econômica permitiram identificar a existência de dependência entre os associados da Rede, a presença de especificidade dos ativos e os tipos de garantias existentes. Os resultados dessa análise são apresentados no Capítulo seguinte.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

A apresentação da Rede Econômica traz aspectos relevantes para a análise de toda a instituição seguida pela indicação dos fatores que incentivam a Cooperação, ou relações de dependência conforme definição de Vilpoux (2014), e a avaliação da existência de especificidade dos ativos nos arranjos estabelecidos. Na sequência analisou-se os documentos formais da Rede Econômica e os mecanismos informais de garantias utilizados para o bom funcionamento da Rede Econômica.

4.1 Caracterização da Rede Econômica

Todas as informações pertinentes ao histórico da Rede Econômica, sua composição atual e características gerais, foram fornecidas pelo Presidente da Rede Econômica de Supermercados em entrevista realizada em agosto de 2013. Os dados relacionados ao número de lojas existentes e logomarca da Rede foram coletados através da página eletrônica da Rede Econômica. A pesquisa desenvolvida por Lima Filho *et al.* (2005) contribuiu com informações pertinentes sobre a identidade dos associados, a utilização da marca Rede Econômica, assim como na identificação dos benefícios destacados pelos associados ao se juntarem na Rede.

O formato de associação da Rede Econômica teve seu início com a finalização de uma cooperativa fundada em 1989, a COOPECOM. Essa cooperativa era formada por pequenos comerciantes do ramo de supermercados que se aliaram com o objetivo de realizar compras em conjunto, minimizando os custos de cada associado. A cooperativa funcionou por dez anos e, com o advento de novas regras tributárias, como a cobrança da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS - para as cooperativas apareceram dificuldades em manter os associados. Essas dificuldades se

somaram ao alto risco financeiro e tornaram inviável a continuidade da cooperativa.

Após o fechamento da COOPECOM, um grupo de sete varejistas que faziam parte dessa cooperativa abriu uma associação sem fins lucrativos que atuava somente com o marketing e compras para seus associados. Cerca de um ano depois, em 2000, foi constituída a Rede Econômica de Supermercados Ltda., que é um Centro de Distribuição baseado na experiência da Rede Economia³ do Rio de Janeiro.

Embora muitos dos cooperados da COOPECOM escolheram sair do sistema de cooperação, os que permaneceram acreditaram em uma aliança estratégica como forma de união para competir com as grandes redes já existentes. Esses comerciantes verificaram a possibilidade de formar uma associação, para conseguir manter seus negócios e obter um maior poder de compra.

A Rede Econômica de Supermercados utilizou a estratégia cooperativa através da Central de Compras por meio da Associação em uma aliança sem participação acionária. Dessa forma, todas as negociações com fornecedores ocorrem através de uma central sem constituir vínculos jurídicos entre as empresas associadas. Portanto, cada empresa possui sua propriedade, mas todas elas são ancoradas sob uma única bandeira (COUTO, 2010).

Couto (2010) destaca que, para a formalização como pessoa jurídica, a Rede Econômica de Supermercados elaborou um Estatuto Social que se refere a um contrato social destinado a sociedades sem fins lucrativos e tem como finalidade disciplinar as normas de relacionamento externo e interno da associação. O Estatuto da Rede foi aprovado pelos fundadores da Associação e registrado em cartório. Dessa forma, a associação se transformou em entidade jurídica.

O Estatuto Social da Rede Econômica (ANEXO I) disciplina as normas de relacionamento interno e externo da associação. O Estatuto Social da associação

³ Em Agosto de 1998, foi fundada a Associação Redeconomia de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro (REDERJ), pela união de sete empresas supermercadistas com 37 lojas, que passaram a operar sob a “Bandeira Comercial”: REDECONOMIA DE SUPERMERCADOS.

possui dois objetivos principais, sendo que o primeiro, de forma mais genérica, visa a “orientar e coordenar as atividades filiadas dentro das atividades de Comércio Varejista de Supermercados”. No segundo objetivo foram atribuídas as finalidades da Associação Rede Econômica de Supermercados (COUTO, 2010).

O Estatuto Social da Rede Econômica de Supermercados foi registrado em cartório no ano de 2005 e suas alterações são constantemente atualizadas.

Desde sua origem em Mato Grosso do Sul, em novembro de 2000, a Rede Econômica atingiu seu objetivo e se transformou na maior rede varejista do Estado, com 50 lojas, sendo 29 na capital e 21 no interior (Figura 4). Os supermercados da rede empregam mais de 2.000 funcionários e possuem 296 *check-outs*. A Rede Econômica conta ainda com uma área própria de 7.733,40 m² para o Centro de Distribuição, estrutura que engloba salas para reuniões, negociações, treinamentos e almoço, escritórios, auditório, dois depósitos, sendo uma câmara fria, e a colaboração de 35 funcionários (REDE ECONÔMICAMS, 2013).



Figura 4 – Municípios com lojas da Rede Econômica em Mato Grosso do Sul.
 Fonte: Fonte própria

O Centro de Distribuição da Rede Econômica está localizado na cidade de Campo Grande/MS (Figura 5) e concentra todas as atividades da Associação, inclusive o armazenamento de compras em conjunto e sua logística (Figura 6).



Figura 5 – Fachada do Centro de Distribuição da Rede Econômica.
Fonte: Créditos para autora

No Centro de Distribuição da Rede Econômica funciona toda a parte administrativa, jurídica e marketing da Associação. É lá que são realizadas as reuniões periódicas entre os associados. A associação definiu que no Centro de Distribuição se concentram as compras denominadas “compras de oportunidades” e produtos que precisam de estoque. O objetivo desse Centro é reduzir os custos finais e aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores, concedendo ao consumidor preços mais competitivos. Os fornecedores podem entregar as mercadorias em um único local, minimizando os custos de logística. Todos os associados possuem transporte para levar as mercadorias do Centro de Distribuição para seus supermercados.



Figura 6 – Armazenamento e logística da Rede Econômica.
Fonte: Créditos para autora

O Centro de Distribuição atua como prospector de negócios, comercialização e divulgação das empresas associadas.

A divulgação da Rede Econômica de Supermercados é realizada por um comitê de Marketing que é responsável pela elaboração de promoção e divulgação da Rede. Uma das formas de divulgação utilizada pela Rede é a página eletrônica, que além de veicular a imagem da Rede Econômica, exhibe ofertas de produtos disponíveis em todos os supermercados associados (Figura 7).



Figura 7 – Página Eletrônica da Rede Econômica de Supermercados.
 Fonte: Disponível em: <<http://www.redeeconomicams.com.br/fotos/inauguracao-do-site-rede-economica-4.html>>. Acesso em: 01 Out. 2013.

Em maio de 2010, a Associação da Rede Econômica de Supermercados de Mato Grosso do Sul registrou em cartório seu Regimento Interno (ANEXO II) com a finalidade de alinhar as ações da Associação com aquelas dos associados e para estabelecer seus objetivos de atuação, organização, relação com terceiros. Esse regimento prevê nove capítulos dispostos da seguinte forma:

- Capítulo I – Das Restrições
- Capítulo II – Dos Deveres Específicos das Lojas Associadas
- Capítulo III – Da Admissão de Novos Associados e Da Mensalidade

- Capítulo VI – Dos Deveres de Cooperação e Disposições Programáticas
- Capítulo V – Do Processo de Apuração das Penalidades
- Capítulo VI – Do Conselho de Ética
- Capítulo VII – Da Representação das Associadas e a Comunicação Interna
- Capítulo VIII – Das Regras para Inauguração de Lojas.
- Capítulo IX – Das Disposições Gerais

A estrutura gerencial da Rede Econômica é composta pela Diretoria Administrativa, eleita em assembleia entre os próprios associados por dois anos, com os cargos distribuídos da seguinte forma: Presidência, Vice-presidência, Secretário, 2º Secretário, Tesoureiro e 2º Tesoureiro. Além da Diretoria existe um Conselho de Ética, um Conselho Fiscal e quatro comitês gestores que são responsáveis pelo acompanhamento das marcas próprias, desenvolvimento humano, marketing e compras.

A função do comitê de marcas próprias é avaliar os produtos que levarão a marca Rede Econômica, a partir de sua criação até o registro. O desenvolvimento humano da Rede é encarregado de proporcionar a capacitação e aperfeiçoamento de funcionários da Rede. O comitê de marketing tem a responsabilidade de elaborar estratégias de promoção e divulgação da Rede Econômica de Supermercados. O comitê gestor de compras trabalha juntamente com o marketing na intenção de escolher os produtos que irão compor o tabloide de ofertas.

Uma das ações do comitê de marketing é fixar a marca Rede Econômica junto aos seus clientes. Toda a apresentação visual dos supermercados, padronização da fachada, cores e decoração interna (Figura 8) é orientada pelo gestor de marketing da Rede Econômica.



Figura 8 - Fachada de dois Supermercados Associados – Supermercado Gaúcho e Pires.
 Fonte: Disponível em: Disponível em: <<http://www.redeeconomicams.com.br/nossas-lojas/supermercado-gaúcho-5.html>> e <<http://www.redeeconomicams.com.br/nossas-lojas/supermercado-pires-taruma-11.html>> Acesso em: 01 Out. 2013

A logomarca da Rede Econômica está presente nos veículos, uniformes dos funcionários e sacolas de embalagem de cada supermercado. Para que as regras de padronização sejam cumpridas, foi sistematizado um manual de padronização visual, do qual cada associado possui uma cópia.

A Rede Econômica implantou em todos os supermercados a Rádio Econômica (Figura 9), ampliando a divulgação e fixação de sua marca. Na página eletrônica da Rede Econômica é possível acessar o *link* da Rádio Econômica.



Figura 9 - Rádio Econômica.
 Fonte: Disponível em: <<http://topsertanejo.com/redeeconomica/>> Acesso em: 01 Out. 2013.

A divulgação da Rede Econômica conta também com inserções de comerciais através da mídia televisiva, em emissoras de grande audiência como a TV Globo de Mato Grosso do Sul. Todas as ações do comitê de marketing são discutidas nas reuniões quinzenais dos associados da Rede.

4.2 Dependência e especificidades dos ativos

Essa análise mostra a importância da rede para os cooperados principalmente para os de menor porte. Baseado na metodologia adotada, a implantação de um arranjo cooperativo passa pela existência de dependência entre os atores, ou seja, a possibilidade de ganhos adicionais através da cooperação com os outros.

A pesquisa revelou que o principal interesse dos associados em se manter na Rede se refere à facilidade de armazenagem de suas mercadorias, com realização de economia de escala em função do agrupamento das compras, e a marca forte da Rede Econômica. Esses elementos podem ser considerados como criadores de relações de dependência entre os atores, pois os benefícios dessas atividades não conseguem ser atingidos sozinhos pelos cooperados, principalmente em função de seus portes pequenos.

Uma das vantagens da Rede apontada por um ex-associado da Rede, que participou da diretoria durante 10 anos, foi o ganho com marketing. Para o entrevistado, com o rateio das despesas entre os associados, a divulgação e posicionamento da marca no mercado ficavam muito mais viáveis, proporcionando as lojas associadas uma maior abrangência do público consumidor.

Além das relações de dependência, a metodologia apresentada na Figura 3 indicou a importância de verificar a existência de especificidade dos ativos. Essa especificidade indica a presença de riscos após à implantação do arranjo, em caso de ruptura na interação entre os atores.

A pesquisa avaliou a presença de especificidade dos ativos entre os atores da Rede econômica, principalmente a partir da implementação do Armazém e no desenvolvimento da marca.

- Interesse no Armazém:

O armazém da Rede é considerado um dos dois principais atrativos em se fazer parte da Associação, pois facilita o agrupamento das compras entre sócios. O investimento na construção do Armazém pode ser considerado como uma especificidade de ativos físicos, conforme definição de Williamson. No entanto, o investimento em ativo podia ser considerado como relevante nos primeiros anos da construção, quando começou a implantação da Rede. À medida que o tempo passa e o armazém se deprecia, a importância desse ativo diminui.

A entrevista a um ex-associado da Rede, que exerceu poder de decisão durante 10 anos, permitiu confirmar a importância do armazém e da centralização das compras. O entrevistado ressaltou o maior poder de compra junto aos fornecedores dos associados, pois a credibilidade que a Rede apresenta no mercado aumenta o poder de barganha do qual decorre maior possibilidade de acesso a novos fornecedores, ampliação do portfólio de produtos, entre outros. A central de negócios, que opera o armazém, promove para seus associados economias de escala, entre elas a redução dos custos de transação, com mercadorias e fretes mais baratos e com melhores formas de pagamento.

Hoje, apesar de continuar como investimento não recuperável, mesmo que o associado se desligue da Rede a maioria das perdas ligadas ao investimento já foi amortizada. Dessa forma, é possível estimar que o armazém seja um ativo específico que teve grande importância na criação da Rede, quando foi realizado o investimento, e que ele deve ter influenciado na implantação do Estatuto e do Regimento Interno. No caso da entrada de novos associados, o impacto do armazém pode ser considerado como limitado, pois não necessita mais de investimento específico. Essa situação poderia mudar em caso de investimentos relevantes em novos armazéns ou na renovação do armazém atual, o que ainda não ocorreu.

- Interesse na Marca

O uso da marca Rede Econômica perante o mercado é o segundo investimento principal realizado pela Rede e outro principal atrativo para os

associados. Esta passou a ser sinônimo de credibilidade, reconhecimento e segurança para os consumidores.

As entrevistas com os associados membros da diretoria apontaram que a marca criou uma relação de dependência com a Rede, o que Williamson qualificou de especificidade de marca. No caso de um desligamento da rede, os entrevistados alegaram que o custo para trabalhar suas marcas individuais seria muito elevado. Um exemplo citado foi o caso de associados que deixaram a rede e tiveram que arcar com um custo elevado para se reestabelecer com sua marca própria no mercado, o que levou alguns supermercados em fechar as portas.

Em entrevista com um dos diretores e também associado da Rede, ficou evidente a preocupação de um possível desligamento com a associação, pois segundo ele “[...] sem marca Rede Econômica hoje minha loja não é conhecida, e além de tempo para reestabelecer minha marca própria, o custo para divulgar e se manter no mercado varejista é muito elevado [...]”.

Conforme menciona Vilpoux (2014) “[...] depois de investir em um ativo específico ou em custos irrecuperáveis, os atores estão presos em uma relação multilateral, aumentando assim a taxa de dependência”. A pesquisa, portanto, evidenciou essa dependência em relação à marca Rede Econômica.

Em consequência, é possível concluir que existem vantagens em ser associado da Rede, mas que as vantagens dessa participação são acompanhadas de custos elevados em caso de saída de um dos membros, custos essencialmente ligados a marca. Conforme a metodologia adotada, essa situação leva os associados em procurar implantar algum tipo de garantia para o bom funcionamento do arranjo, garantias formais ou informais.

Essas garantias são essenciais para que os associados minimizem suas perdas e possam investir na rede com expectativa de retorno e redução dos custos operacionais. O Item seguinte analisa as garantias formais elaboradas pelos associados da Rede Economia para o funcionamento desse arranjo.

4.3 Garantias formais para o funcionamento da Rede Econômica

A Rede Econômica de Supermercados tomou a forma de um arranjo institucional com base no associativismo, com a intenção de reger as diversas transações de interesse dos integrantes da rede supermercadista envolvidos por meio de sua Central de Negócios. A associação possui um formato institucional na forma de rede, caracterizando-a como uma organização de existência jurídica (COUTO, 2010). Segundo o autor, a relação de acordos numa cooperação em rede não pressupõe um modelo institucional padrão. Os pactos estabelecidos, os quais podem ser formais ou informais, manifestam particularidades não somente cultural, mas também no aspecto de convívio dentro da própria rede.

O Estatuto é uma forma de contrato social e tem sido entendido como regra estabelecida, regra que tem força de lei. Dessa forma, a qualificação e tipo jurídico de sociedade, sua denominação, localização e objeto social são estabelecidos no Estatuto por meio de cláusulas. Segundo Borges (2008), um contrato implica em obrigações jurídicas, por sua importância social e por atender os requisitos legais que lhe conferem validade. Amparada pelo Código Civil Brasileiro, a Rede Econômica por meio de seu Estatuto, criou então uma Associação constituída de pessoas jurídicas.

Assim como outros contratos, o Estatuto da associação da Rede Econômica recorre ao princípio da boa-fé objetiva, que busca no contexto social, o padrão médio de probidade e de ética de conduta que deve reger o comportamento dos contratantes entre si dentro da Rede (COUTO, 2010). Dessa forma, um dos itens dos objetivos da Rede Econômica se refere aos princípios éticos da associação, viabilizando o intercâmbio de experiências e a inter-reação de experiências que devem estar fundamentados na lealdade, solidariedade de propósitos e nos princípios éticos que regem a atividade mercantil.

Em relação aos princípios éticos, da boa-fé objetiva e de solidariedade, o Estatuto prevê um Conselho de Ética para assessorar a Diretoria Administrativa da Rede Econômica no cumprimento das cláusulas do referido Estatuto. Este mesmo Conselho de Ética assessora também no cumprimento das normas do

Manual de Procedimentos que se refere ao Regimento Interno da Rede (ANEXO II).

O Regimento Interno da Associação Rede Econômica tem como finalidade alinhar as ações da Associação para com os Associados e também estabelecer seus objetivos de atuação, obrigações, relação com terceiros e outras de acordo com as previsões do Estatuto.

A integração do associado à Rede Econômica é feita pelo Termo de Adesão, no qual o candidato faz uma proposta em modelo próprio da Rede solicitando o ingresso de seu empreendimento. Tal proposta é submetida a uma aprovação da Assembleia Geral, composta pela Diretoria e todos os demais associados da Rede. Para o contrato de adesão é paga uma taxa pré-fixada e o candidato deverá cumprir uma carência de cento e vinte dias, para então assinar o Termo de Adesão como associado efetivo.

A análise do Estatuto e do Regimento Interno é importante, pois permitem identificar quais são os mecanismos que existem para diminuir os riscos ligados a existência da especificidade dos ativos identificada no Item 5.1.

4.3.1 Presença de garantias formais

As garantias formais estão dispostas no Estatuto da Rede como regras e diminuem a incerteza do arranjo, proporcionando ao associado uma segurança em relação à possibilidade de comportamentos oportunistas pelos outros associados. Essas regras constituem os deveres do associado.

Existe um capítulo específico sobre os deveres de todos os associados que rege o cumprimento das normas estabelecidas em Estatuto e Regimento Interno. No caso dos deveres dispostos no Estatuto e Regimento Interno não serem cumpridos pelo associado, este pode sofrer penalidades de suspensão e até eliminação da associação da Rede Econômica, conforme relatado pelos associados entrevistados.

O capítulo V, art. 7 do Estatuto da Rede Econômica dispõe os deveres dos associados. Os itens, relatados a seguir, são de extrema importância para o funcionamento da Rede:

- a. Pagar com pontualidade as contribuições e obrigações fixadas em Assembleias Gerais e Reuniões periódicas;
- b. Respeitar a disposição do Estatuto, Contrato de participação, o Regimento Interno e demais documentos deliberativos;
- c. Apresentar aos órgãos administrativos todas as propostas e ideias que possam interessar a Rede Econômica;
- d. Respeitar e cumprir as deliberações da Diretoria Executiva, Conselhos e demais órgãos que compõem ou venham a compor a estrutura organizacional diretiva da Rede Econômica;
- e. Desempenhar com presteza e honestidade os cargos e atribuições que lhes forem confiados;

Todos os sócios, sem distinção, ficam obrigados a comparecer nas Reuniões periódicas. Esses encontros são reuniões de trabalho. Os associados devem também participar das discussões pontuais e das Assembleias Gerais, que têm por objeto deliberar assuntos pertinentes, devendo respeitar e acatar suas determinações.

Outro ponto relevante do capítulo V do Regimento Interno indica que todos os associados são responsáveis pelas dívidas e obrigações da Rede Econômica. Esse aspecto aumenta ainda mais a dependência entre os associados, pois cada um passa a ser responsável pelas ações da Rede.

Outro aspecto que envolve o reforço da especificidade de marca é o espaço utilizado para divulgação da marca da empresa associada. Esta deve destinar um mínimo de 70% de seu espaço para fixação da logomarca da Rede e um máximo de 30% para a marca própria do mercado, ficando proibida a divulgação neste espaço de outras empresas/fornecedores, salvo se negociado pela Rede Econômica e aprovado em Assembleia Geral ou no regimento interno.

No capítulo II do Regimento Interno da Rede, estão dispostos outros deveres das lojas associadas. A introdução desse capítulo prevê que a empresa associada deverá, no prazo máximo de 12 meses a contar de sua aprovação, promover a sua adequação na comunicação visual da loja. Tal adequação contempla itens como uniformes personalizados com a logo da Rede Econômica para todos os funcionários, material de comunicação visual como panfletos e

tabloides, a utilização da “Rádio Econômica *on line*” para ambientalizar o som da área de venda da loja associada e a regulamentação da fachada. Esses elementos reforçam a especificidade dos ativos em relação a marca e aumentam a dependência dos associados em relação a Rede. Esse aumento serve de garantia para os associados, pois diminui a possibilidade de saída dos membros, o que poderia prejudicar os outros associados.

Ao desligar-se da Rede Econômica, o ex-associado deverá obrigatoriamente retirar o logotipo e mudar toda a comunicação visual da Rede Econômica estabelecida no estatuto ou no regimento interno no prazo de sessenta dias a contar da data da assinatura de seu desligamento, ou no recebimento da comunicação da Rede Econômica acerca de sua exclusão. A não execução dessas exigências levará ao pagamento de uma multa equivalente a vinte salários mínimos por mês de permanência do logotipo Rede Econômica.

A revisão bibliográfica indicou que a eficiência das instituições, formais ou informais, passa, além da existência das regras, pela possibilidade destas serem fiscalizadas e, depois de fiscalizada a infração, da existência de penalidades efetivas. A análise do Estatuto e do Regimento Interno indicou a existência de varias obrigações dos associados, como pagamento de mensalidade, participação efetiva as atividades e reuniões e divulgação da marca. A análise seguinte aborda os mecanismos de fiscalização e de penalidades existentes.

4.3.2 Fiscalização das Garantias

O Conselho de Ética da Rede Econômica é responsável por fiscalizar o cumprimento das regras e deliberações da Rede. Esse Conselho assessora a Diretoria Administrativa no desempenho de suas funções e está disposto no Capítulo XIV do Estatuto.

A administração da Rede Econômica é fiscalizada com assiduidade pelo Conselho Fiscal, o qual é formado através de eleição entre os associados. Conforme consta no Art.32 do capítulo VIII do Estatuto, o Conselho Fiscal tem a competência para apreciar as contas, documentos e balancetes da Rede, conferir

saldos e numerários em caixa, verificar se os créditos são recebidos regularmente e os compromissos atendidos pontualmente.

Entretanto, a análise do Estatuto e Regimento Interno não permitiu a identificação de nenhum mecanismo de penalidade caso a administração não esteja regular com as obrigações fiscalizadas pelo Conselho Fiscal.

A alínea “a” do capítulo V, art. 7 do Estatuto da Rede Econômica, que dispõe dos deveres do associado, informe que a realização dos pagamentos devidos pelos associados é controlada pelo departamento financeiro, responsável pelas entradas e saídas. Em caso de não realização do pagamento, este pode informar a diretoria para aplicação das devidas penalidades.

Nas outras alíneas dos deveres do associado, não existem mecanismos de controle, o que dificulta a aplicação de penalidade caso não haja cumprimento desses deveres por parte do associado. A alínea b, sobre o respeito as disposições do Estatuto, Contrato de participação, Regimento Interno e demais documentos deliberativos e alínea d, sobre respeito e cumprimento das deliberações da Diretoria Executiva, Conselhos e demais órgãos fazem referencias ao respeito as próprias regras da Rede e não acrescentam nada a análise.

Algumas das obrigações são totalmente subjetivas, o que inviabiliza o controle e as torna inúteis, como a obrigação de apresentar todas as propostas e ideias que possam interessar a Rede Econômica (alínea c) e desempenhar com presteza e honestidade os cargos e atribuições que lhes forem confiados (alínea e).

No caso da divulgação da marca, com a necessidade de adequação da fachada da loja com as cores e logo da Rede e a adoção de uniforme padrão, a fiscalização é relativamente fácil, assim como no caso do desligamento do associado.

A participação nas reuniões periódicas e nas discussões da rede é também fácil de ser realizada, sem a necessidade de um órgão fiscalizador específico, pois cada associado deve assinar as atas das reuniões.

A análise da fiscalização indicou que as principais obrigações dos associados da Rede são relativamente fáceis de serem fiscalizadas, tais como a participação das reuniões, a divulgação da marca e o pagamento das mensalidades. São essas obrigações que oferecem algum tipo de garantia sobre a redução dos comportamentos oportunistas e a permanência dos associados no arranjo. No entanto, essa fiscalização não tem efeito sem a aplicação de penalidades efetivas.

4.3.3 Penalidades Previstas

Os mecanismos de penalidades utilizados quando não há o cumprimento das regras (deveres) por parte dos associados estão estabelecidos no Capítulo VI do Estatuto, que dispõe da Suspensão e Exclusão dos Associados.

O Conselho de Ética, conforme consta nos capítulos V e VI do Regimento Interno, sugere que as penalidades poderão ser a suspensão temporária de benefícios, tais como o contato com fornecedores exclusivos da Rede e divulgação nos tabloides, a exclusão do quadro de associados, o pagamento de multa ou a retratação pública, quando o associado tem que se explicar em assembleia diante de todos os demais membros da associação. O Conselho de Ética analisa as denúncias de infração dos associados mediante ofício por escrito encaminhado a ele ou à Diretoria da Rede.

O capítulo V do Regimento Interno prevê as penalidades que o associado poderá sofrer caso infrinja qualquer disposição disposta tanto no Regimento interno quanto no Estatuto da Rede. As penalidades possíveis de serem aplicadas são a advertência, no caso da infração ser de menor gravidade, a aplicação de multa de até 200% sobre o valor da mensalidade da Associada infratora e, nos casos extremos, a exclusão do associado. As penalidades são mencionadas tanto no Estatuto quanto no Regimento Interno para que o associado esteja ciente das regras dispostas nos documentos.

Para a aplicação de qualquer penalidade, conforme disposto no capítulo V do Regimento Interno, será dado o direito de recurso ao Conselho de Ética no

prazo máximo de quinze dias a contar da notificação emitida pela Associação à Associada.

Em entrevista com o Diretor administrativo, foi possível confirmar a existência da aplicação efetiva de multas e advertências quando identificado o não cumprimento das regras dispostas no Estatuto e Regimento Interno. O diretor relata que já houve várias aplicações de multas, mas não mencionou quantas ou quando aconteceram as infrações. Não foi relatada nenhuma exclusão em função de infração.

A análise dos mecanismos formais de garantia presentes na Rede Econômica indicou a existência de uma série de regras destinadas a fortalecer os vínculos entre associados e diminuir as possibilidades de comportamento oportunista entre os associados. Essas garantias, com a presença de mecanismos de fiscalização e de penalidades efetivas, podem ser consideradas como mecanismos eficientes de garantias para o bom funcionamento do arranjo cooperativo estabelecido entre os supermercados.

Apesar da presença de mecanismos formais, a revisão da literatura indicou a presença de mecanismos informais de garantias, com relações de confiança, em muitas redes de cooperação. Em consequência, é importante verificar a existência desse tipo de mecanismos na Rede Econômica de Supermercados.

4.4 Mecanismos Informais

Os aspectos informais, de acordo com a teoria apresentada, englobam as definições de capital social e confiança como forma de minimizar os riscos e custos de transação.

O objetivo da pesquisa foi identificar a existência de garantias informais, com presença de relações de confiança e de capital social, entre os associados da Rede Econômica de Supermercados. Para tanto, era inicialmente prevista a aplicação de um questionário que buscava destacar o relacionamento entre os associados e a diretoria. Contudo, houve uma resistência da diretoria, com receio

nas questões relacionadas a confiança, o que levou a proibição de divulgação do questionário para o resto dos associados.

Tal resistência pode ser entendida como uma preocupação, por parte da diretoria, em relação às respostas dos associados sobre o funcionamento da Rede e as atividades da diretoria. Esse receio permite estimar que as relações entre os associados não se fazem de forma espontânea, baseadas na confiança, mas que elas se apoiam mais sobre as regras formais indicadas no Estatuto e no Regimento Interno e abordas no Item 5.2.

Para confirmar essa impressão foi realizada uma entrevista com um dos ex-associados da rede. Procurou-se entender os motivos que o levaram a se desligar da associação e como era a relação com a diretoria e com os demais associados. Esse ex-associado esteve presente como membro ativo da Rede Econômica por mais de uma década, participando de decisões relevantes para o fortalecimento da associação.

Apesar do marketing ter sido apontado como uma vantagem, o ex-associado fez uma ressalva no sentido de que suas lojas não poderiam ter publicidade independente, ou seja, somente poderiam circular os tabloides em comum para toda a Rede, com o mix de produtos que todas as lojas deveriam ter. Essa informação reforça a importância das regras formais estabelecidas para o funcionamento da Rede e confirma a existência de especificidades de marca.

Sobre o relacionamento entre seus pares, o entrevistado relatou que as conversas entre os associados se direcionavam apenas aos assuntos estratégicos da Rede, não havendo, portanto uma relação social fora da associação. Com esse relato, fica claro a ausência de capital social entre os associados.

Segundo ele “[...] fora das reuniões os associados são vistos como meros concorrentes, assim como qualquer outro [...]”. Apesar de a associação promover uma redução nos custos de frete para seus membros, as compras são direcionadas para o armazém da Central da Rede Econômica e cada associado fica responsável por retirar sua mercadoria. É possível verificar, no relato do ex-associado, que cada supermercado se preocupa somente em retirar o lote que

era de sua responsabilidade, não havendo compartilhamento de transporte com os demais.

As vantagens na redução de custos operacionais, segundo o ex-associado, proporcionaram uma ampliação em seus negócios possibilitando a abertura de sua própria central de distribuição e, conseqüentemente, o desligamento da Rede Econômica. Nesse caso, ele deixou de precisar dos outros associados, finalizando a relação de dependência com eles, e saiu do arranjo cooperativo. Este comportamento está totalmente de acordo com o modelo apresentado na Figura 3.

A entrevista com o ex-associado permitiu verificar a ausência de mecanismos informais no fortalecimento da Rede Econômica. As relações entre os membros são bastante reduzidas e se limitam apenas a alguns membros. Esse tipo de relação não é suficiente para garantir a diminuição da incerteza num arranjo cooperativo.

Em conclusão, foi possível identificar a importância das garantias formais para a redução dos riscos ligados a existência de especificidade dos ativos. Ao contrário do encontrado na literatura, as garantias informais não possuem grande importância no funcionamento da Rede. As relações de confiança estão direcionadas ao Estatuto e ao Regimento Interno, e não aos outros associados da Rede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento do mercado varejista no Brasil nos últimos anos tem sido marcado pela grande concorrência entre os supermercados, tanto de grande quanto de pequeno porte. Essa concorrência fez com que as empresas de pequeno porte usassem de estratégias dentro do conceito de cooperação como ferramenta de sobrevivência.

A união de esforços e parceria entre membros de associações estabelece uma competição mais equilibrada com as grandes empresas, o que torna esse arranjo um dos grandes atrativos para os associados.

A união das pequenas empresas em associação conduziu a elaboração da problemática da pesquisa, que foi a identificação dos tipos de garantias para o bom funcionamento de arranjos cooperativos, tais como aquele encontrado na Rede Econômica de Supermercado, que funciona no Mato Grosso do Sul.

A pesquisa evidenciou a presença de garantias formais estabelecidas no Estatuto e Regimento interno da Rede. Essas garantias são necessárias em função da presença de ativos específicos essencialmente ligados a marca, mas também a ativos físicos, com o investimento no armazém da Rede. As garantias informais entre os associados são muito reduzidas e não se mostraram relevantes para o funcionamento da Rede.

Embora a revisão bibliográfica evidenciasse que a maioria das redes de cooperação não se limita a traçar estratégias comerciais e sim a formar redes de colaboração, que cooperam para atingir objetivos comuns e individuais, a pesquisa revelou que a relações entre os membros da associação da Rede Econômica são estritamente comerciais, baseadas em garantias informais. As poucas relações informais existentes não são suficientes para garantir a diminuição da incerteza no arranjo.

A revisão indicou a possibilidade de arranjos cooperativos baseados apenas em instituições formais (GAMBETTA, 1988, FUKUYAMA, 1996, OLIVEIRA e VILPOUX, 2011). Mas, para a maioria dos autores, esse tipo de

arranjo necessita de maiores mecanismos de controle e de penalidade que as instituições informais, o que aumenta os custos de transação em relação a arranjos baseados em relações de confiança.

Além do crescimento dos custos de transação, a existência de uma Rede baseada apenas em garantias formais, sem vínculos de amizade entre os associados, aumenta a importância dos ganhos realizados com a associação, o que Vilpoux definiu como dependência (objetivos comuns possíveis de serem atingidos apenas através da interação com os outros atores). Assim, com a diminuição desses ganhos coletivos, os associados deixem o arranjo, sem se preocupar com a situação dos outros associados. Nesse caso, o único elemento que pode impedir a saída de um associado é a presença de ativos específicos, que aumentam o custo de saída.

Em arranjos com presença de relações de amizade entre os membros, é possível esperar uma maior consideração com a situação dos outros atores. Assim, a possibilidade de quebrar a relação de confiança com os outros associados é um elemento adicional a especificidade dos ativos e que aumenta o custo de saída.

A importância dos ganhos com a cooperação explica a saída do ex-associado entrevistado. Com os ganhos ligados ao funcionamento da Rede ele conseguiu se fortalecer e, depois de atingir uma escala suficiente, onde os benefícios da Rede não eram tão relevantes, acabou saindo do arranjo.

Esse tipo de situação fragiliza a Rede, que existe apenas para servir seus membros enquanto for útil para eles. Assim, baseado no Quadro 3, é possível perceber que um Supermercado possui quase metade de todas as lojas da Rede no município de Campo Grande. Nesse caso, o benefício de escala e de marca não é tão relevante para esse supermercado, com a possibilidade dele deixar o arranjo. Com essa saída, a Rede seria prejudicada, com graves consequências para todos os associados.

A pesquisa permitiu evidenciar a existência de arranjos cooperativos baseado em garantias formais. Nessas condições, os mecanismos de fiscalização e de penalidade possuem uma grande importância para a manutenção do arranjo.

Em caso de arranjos apenas formais, como no caso da Rede Econômica, as relações de dependência entre os associados, principal fator levantado por Vilpoux (2014) para a existência de cooperação, possui uma importância ainda maior, pois, em caso de diminuição dessa dependência, os associados não possuem nenhum impedimento para sair.

A pesquisa avaliou apenas os supermercados da Rede Econômica de Supermercados no Mato Grosso do Sul. No entanto, os resultados obtidos sobre o funcionamento de arranjos cooperativos apenas formais e o impacto das garantias formais sobre a manutenção dos arranjos são válidos para todo tipo de arranjo cooperativo.

Para complementar os resultados obtidos com a Rede Econômica de Supermercados seria importante a realização de uma pesquisa comparativa entre diferentes tipos de arranjos, baseados em garantias formais, informais e ambos.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P. S; KWON, S.W. **Social capital**: prospect for a new concept. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Redes de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em set. 2013.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo:Atlas, 2000.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. **Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads**. *Marketing Science*, v. 8, n. 4, p. 310-323, Fall 1989.

ARROW, K .J. **The limits of organization**. New York: W. W. Norton & Company Inc., 1974.

BALESTRIN,Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensao estrategica das redes horizontais de PMEs**: teorizações e evidencias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, Edicao Especial, p. 203-227, 2004.

BENECKE, W. Dieter. **Cooperação e Desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo, Porto Alegre, Coojornal; Recife, Assocene, 1980, 240p.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. **Cooperation and competition in relationships between competitors in business network**. Journal of Business & Industrial Marketing. v.14, n.3, pp.178-193, 1999.

BITELMAN, Marina Farkas. **A disseminação das políticas públicas locais de economia solidária no Brasil: os casos de São Paulo e Osasco**. 2008. 190 f. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. **The network paradigm in organizational research: A review of typology**. Journal of Management, v.29, n.6, 991-1013, 2003.

BORGES, R.C.B. **A atual teoria geral dos contratos**. In: Buscalegis/UFSC, 2008. Disponível em www.buscalegis.ufsc.br/busca.php, postado em março de 2008.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998. 148 p.

CHITUC, C-M. & AZEVEDO, A.L. **Multi-Perspective Challenges on Collaborative Networks Business Environment**. Collaborative Networks and their Breeding Environments. New York: Springer, 2005.

COELHO, I.S. **Participação e Desenvolvimento Local em Territorialidades Societária de Risco: O Caso do Jardim Sayonara de Campo Grande-MS**. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMMONS, J. **Legal Foundations of Capitalism**. New York: Macmillan Co., 1924.

COOK, M.L. **The Future of US Agricultural Cooperatives**: A Neo Institutional Approach. American Journal of Agricultural Economics, 77 (december):1153-1159. 1995

CORIAT, B.; GUENNIF, S. Self-interest, trust and institutions. In: LAZARIC, N.; LORENZ, E. (Ed.). **Trust and economic learning**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1998.

COUTO, M.F.L.M. **Rede Econômica de Supermercados em Campo Grande - MS**: Relações Contratuais em uma Iniciativa Desenvolvimento Local. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DYER, Jeffrey H.; CHU, Wujin. **The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea**. Journal of International Business Studies, v. 31, n. 2, p. 259-285, Apr./Jul. 2000.

FAFCHAMPS, M., 2011. **Markets and the diffusion of institutional innovations**. In: J.P. Platteau, & R. Peccoud, eds. Institutions and Development. New insights into an old debate. London and New York: Routledge, pp. 143-158.

FELIPE, Ednilson Silva. **Instituições e mudanças institucionais**: uma visão a partir dos principais conceitos neo-schumpeterianos. Economia, Brasília (DF), v. 9, n.2, p.245-263, mai/ago 2008.

FERREIRA, A. A.; OLIVA, F.L. **Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico**: uma experiência com empresas de base tecnológica. In: João Maurício Gama Boaventura. (Org.). Rede de Negócios - Tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

FREDERICO, E. **Avaliação dos Antecedentes e das Consequências da Confiança nas Relações entre varejistas e fabricantes no mercado de Vestuário**. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2004.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da propriedade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GAMBETTA, Diego. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. Editora Basil Blackwell, 1988.

GIBBONS, R. Trust in social structures: Hobbes and Coase meet repeated games. In: COOK, K. (Ed.). **Trust in society**. New York: Russell Sage Foundation, 2000.

GOMES, O. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

GRANOVETTER, M. **The strength of weak ties**. American Journal of Sociology, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. **Economic action and social structure**: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER J. T. **The structure of commitment in exchange**. Journal of Marketing, v. 59, p. 78-92, Jan. 1995.

KRAMER, R. **Organizational trust: a reader**. Oxford: Oxford University Press. 2006.

LIN, N. **Building a theory of social capital**. In: LIN, N; COOK, K; BURT, R. (Ed) Social Capital: Theory and Research. New York: Aldine de Gruyter, 2001. p. 3-30.

LORENZEN, M. **Information cost, learning, Trust: Lessons from co-operation and higher order capabilities amongst geographically proximate firms**. Copenhagen Business School, Denmark, 1998.

MALHORTA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUES, Heitor Romero *et al.* **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Campo Grande: UCDB, 2008.

MELLO, Eloiza P. **A teoria dos contratos relacionais: perspectivas da sua recepção no direito brasileiro**, 2001. Jus Navigandi. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/doutrina/texto>>. Acesso em: Jan. 2014.

MÉNARD, C.. **The economics of hybrid organizations**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 2004

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDE, Rohit. **Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations**. Journal of Marketing Research, v. 29, n. 3; p. 314-28, Aug. 1992.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**, Journal of Marketing, v.58, p. 20-38, Jul. 1994.

NORTH,D.C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press: New York, 1990

OLIVARES, J. E. L. **Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas**, 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Michel Angelo Constantino; SPROESSER, Renato Luiz; VILPOUX, Olivier François. **Capital social e instituições informais como fatores de redução dos custos de transação: o caso da uva de mesa na região de Jales, Noroeste do estado de São Paulo**. Anais... XLVII Congresso Sociedade de Economia Brasileira, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre, 2009.

OLIVEIRA, Michel Angelo Constantino.**Papel das Instituições Informais nas Governanças do Arranjo Produtivo Local de Uva de Mesa na Região Noroeste do Estado de São Paulo**. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco,Campo Grande, 2008.

OLIVEIRA, N. Braz. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: FDRH, 1979.

ONYX,J.; BULLEN, P. **Measuring social capital in five communities**. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 36, n. 1, p. 23-42,March 2000.

OSTROM, E. 1990. **Governing the Commons: the evolution of institutions for collective actions**. Cambridge: Cambridge University Press

OSTROM, E. (2011) '**Background on the institutional analysis and development framework**', The Policy Studies Journal, vol. 39, n°. 1, pp. 7-27.

PAIVA C.; SILVA T. F. **Novas Estratégias empresariais para as pequenas empresas**: redes associativas de supermercados de Campo Grande/MS 2003. Disponível em: <http://sebraepb.com.br> . Acesso em: Jan de 2014.

PEREIRA, Anísio Cândido. **Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras**: ensaio de abordagem social. Contab. Vista & Ver. Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 33-41, dez. 1995.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: Olympio/Unesco, 1973.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança**. (dissertação de mestrado) São Paulo: USP, 2004.

PUTNAM, R. Bowling alone: america's declining social capital. **Journal of Democracy**. n. 6: 1, jan. 1995.

_____. Bowling Alone: **The Collapse and Revival of American Community**, New York: Simon Schuster, 2000.

_____. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

REDE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <http://www.redeeconomicams.com.br/>. Acesso em: 7 out. 2013.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. **Structuring cooperative relationships between organizations**. Strategic Management Journal, vol. 13, n.17, p. 483-498, oct. 1992.

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.

ROUSSEAU, Denise M., et al. **Not so different at all**: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, n. 23, p. 293-404 , 1998.

SABOURIN, E.; TEIXEIRA, O. A. **Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais**: conceitos,controvérsias e experiências. Brasília: Empraba/Cirad/ UFPB: 2002.

SAKO, M. **Does Trust Improve Business Performance?** Oxford University Press, 1997

SOUZA, M.L. de. O território: sobre o espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I. E. de ; GOMES, P.C. da C.; CORRÊA, R. L (Orgs.). **Geografia**: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

VALADARES, J. H. A Moderna Administração em Cooperativas. Rio de Janeiro. **MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde**. FGV, s.d

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais**: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

VILPOUX, O; SPROESSER, R. L.; CAMPEÃO, P. **Avaliação dos sistemas de coordenação entre produtores e feculárias de mandioca através a economia dos custos de transação**. XLV Congresso da Sober, Londrina, 2007.

VILPOUX, O.F. **The supply of raw materials to agribusinesses in Brazil: Development of a conceptual model**. *International Journal of Management*, 2013.

_____. **Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil:** An institutional approach. Land Use Policy, Vol. 39, July 2014, p. 65-77.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Gerenciamento da Tecnologia:** um instrumento para a competitividade empresarial. Edgard Blucher, 1992.

WHITAKER, F. **Rede: uma estrutura alternativa de organização.** Disponível em <http://www.inforum.insite.com.br/arquivos/2591/estrutura_alternativa_organizacao.PDF>. Acessado em 28/06/2013.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization:** the analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, 1991 a. 36(2), 269-96.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996. 429 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D., JANK, M.S. E NASSAR, A .M. **A property rights approach to the (lack) of trade liberalization.** Série Working Papers – FEA-USP, Departamento de Administração. 2002.

ANEXO I – ESTATUTO SOCIAL



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

ESTATUTO SOCIAL DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

CAPÍTULO I DA DENOMINAÇÃO E SEDE

Art. 1.º - A REDEMS - Associação Rede Super Econômica de Supermercados do Estado de Mato Grosso do Sul, associação civil sem fins lucrativos, de duração indeterminada, com foro na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, com sede à Avenida Marechal Deodoro, n.º 5432, Bairro Jardim Mato Grosso, CEP: 79095-000, doravante por este Estatuto denominado, simplesmente REDEMS, tem sua composição, forma e constituição de pessoas jurídicas, regendo-se pelo presente Estatuto e em conformidade com o disposto nos incisos XVIII, XIX, XX e XXI, do artigo 5º, da Constituição da República Federativa do Brasil.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 2.º - A REDEMS tem como objetivo orientar e coordenar as atividades de gestão, de marketing e operacional das empresas filiadas dentro das atividades de Comércio Varejista de Supermercados.

Art. 3.º - A REDEMS usará os meios adequados e a lei para alcançar o seu objetivo, realizando as seguintes atividades junto aos seus associados e sociedade:

- Assessoria na criação e gestão de Centrais de Negócios para aprimoramento das atividades de seus associados;
- Assessoria quanto à implantação e adequação dos aspectos físico, de gestão, econômico, visual, metodológico, técnico e de marcas e padrões estabelecidos em Assembléia;
- Assessoria na implantação de marca própria para Central de Compras a que fizerem parte;
- Desenvolvimento de material de marketing personalizado;
- Realização de treinamento operacional aos gestores e empregados;
- Assessoria em tecnologia da informação, jurídica, contábil e técnica;
- Assessoria na elaboração de planejamento estratégico e de marketing;
- Promoção da união associativa, do intercâmbio de experiências, da inter-relação de seus interesses, fundada na lealdade e na solidariedade de propósitos, cujo desempenho pautar-se-á pelos princípios éticos que governam a atividade mercantil;
- Defender os interesses comuns, junto às associações de classe estaduais e nacionais e outras entidades afins;
- Realizar convênios de cooperação técnica, de pesquisa e cultural que venham a ser de interesse de seus associados.
- Propor ações coletivas, inclusive judiciais visando à defesa do interesse de seus associados.

CAPÍTULO III DOS ASSOCIADOS

Art. 4.º - O ingresso na REDEMS é livre a todas as empresas comerciais do ramo supermercadista as quais desejarem utilizar os serviços oferecidos e que preencham os requisitos de associação estabelecidos no presente estatuto e no regimento interno.



Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Arbatã - CEP 79005-05
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4032 - Campo Grande

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta cópia
autentica a original. UCM
Seio Digital: AB048240-325
CAMPO GRANDE-MS, 18/08/2011
Em test. *[assinatura]*



[assinatura] *[assinatura]* *[assinatura]* 1



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Ferreira
CAMPO GRANDE MS

Art. 5.º - A composição do quadro associativo se dará da seguinte forma:

- Número ilimitado de sócios;
- Categorias de sócios: Fundadores e Efetivos.

Parágrafo Primeiro - São associados Fundadores aqueles que participaram da fundação da associação assinando o livro e a respectiva ata de fundação.

Parágrafo Segundo - São associados Efetivos todos aqueles que adentrarem para a REDEMS após a sua fundação em qualquer tempo, obedecendo às formalidades legais e deste Estatuto.

Parágrafo Terceiro - A admissão de associados efetivar-se-á mediante aprovação de seu pedido de ingresso em Assembleia Geral Extraordinária e pagamento da jóia a ser fixada também em Assembleia Geral e no regimento interno, mas antes de cumpridas todas as obrigações contidas no estatuto e no regimento interno, o candidato terá apenas a expectativa do direito de se associar, ainda que tenha ocorrido a aprovação em Assembleia. O prazo para a averiguação do cumprimento das demais exigências será de 120 (cento e vinte) dias da data de aprovação.

Parágrafo Quarto - No caso de mudança de razão social por motivo de venda da pessoa jurídica (fundo de comércio), os associados da REDEMS têm preferência na aquisição e, exercido o direito de preferência não será cobrada de nova Taxa de Adesão. No caso de aquisição por terceiros, não pertencente ao quadro de associados, a primeira Reunião Periódica decidirá pela manutenção ou não da bandeira da Rede no estabelecimento comercial, também sem a cobrança da taxa de Adesão.

Parágrafo Quinto - Os requisitos constantes no parágrafo terceiro e demais constantes do estatuto não se aplicam aos sócios Fundadores.

CAPÍTULO IV DOS DIREITOS DOS ASSOCIADOS

Art. 6.º - Os sócios Fundadores e Efetivos, em Assembleia Geral Extraordinária, têm o direito de:

- integrar a Diretoria Executiva, Conselhos e demais órgãos diretivos, consultivos, bem como qualquer outro que vier a ser criado, desde que em dia com as suas obrigações sociais;
- observadas as formalidades legais e estatutárias, votar e ser votado;
- reabilitar os direitos de sócios, após pagar as mensalidades e obrigações em atraso, acrescidas de multas e juros, quando não superior a 90 (noventa) dias;
- freqüentar a sede social e utilizar-se dos serviços colocados à disposição, nas condições e limites estabelecidos neste Estatuto, Regimento Interno, Contrato de Adesão, Deliberações da Diretoria Executiva (DDE), Reuniões Periódicas e decisões das Assembleias;
- participar nas Assembleias Gerais, Assembleias Extraordinárias e Reuniões Periódicas, debatendo e apresentando suas opiniões em relação a tudo o que for posto à deliberação;

CAPÍTULO V DOS DEVERES DOS ASSOCIADOS

Art. 7.º - São deveres dos associados em pleno gozo de seus direitos:

Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Arambai - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4922 - Campo Grande - MS

92
AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta fotocópia
autentica a original. Dou fé.
Selo Digital: AB048239-354
CAMPO GRANDE-MS, 18/08/2011
Em test. da verdade.



Wilson



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

- a) pagar com pontualidade as contribuições e obrigações fixadas em Assembleias Gerais e Reuniões Periódicas;
- b) respeitar as disposições deste Estatuto, Contrato de Participação, o Regimento Interno e demais documentos deliberativos;
- c) apresentar aos órgãos administrativos todas as propostas e idéias que possam interessar à REDEMS;
- d) respeitar e cumprir as deliberações da Diretoria Executiva, Conselhos e demais órgãos que compõem ou venham a compor a estrutura organizacional diretiva da REDEMS;
- e) desempenhar com presteza e honestidade os cargos e atribuições que lhes forem confiados;
- f) todos os sócios, sem distinção, ficam obrigados a comparecer nas Reuniões Periódicas, que tem por objeto ser uma reunião de trabalho e discussões pontuais e nas Assembleias Gerais, que tem por objeto deliberar assuntos pertinentes, devendo respeitar e acatar suas determinações;
- g) todos os associados serão responsáveis pelas dívidas e obrigações da REDEMS;
- h) do espaço utilizado para divulgação da marca da empresa Associada, destinar 70%, no mínimo, para fixação da logomarca da Rede e 30% para a marca do mercado, ficando proibida a divulgação neste espaço de outras empresas/fornecedores, salvo se negociado pela REDEMS e aprovado em Assembleia Geral ou no regimento interno;
- i) ao desligar-se da REDEMS, obrigatoriamente, o ex-associado deverá retirar o logotipo e mudar toda a comunicação visual da REDEMS estabelecida neste estatuto ou no regimento interno no prazo de até 60 (sessenta) dias a contar da assinatura de seu desligamento, ou do recebimento da comunicação da REDEMS acerca de sua exclusão, sob pena de pagamento de multa equivalente a 20 (vinte) salários mínimos por mês ou fração de permanência do logotipo da REDEMS.

CAPÍTULO VI DA SUSPENSÃO E EXCLUSÃO DOS ASSOCIADOS

Art. 8.º - A eliminação de associados se dará nas hipóteses descritas abaixo e nas demais constantes do regimento interno, respeitando o direito de defesa:

- a) por atraso no pagamento de mensalidade, contribuições ou compromissos da REDEMS assumidos com terceiros;
- b) por decisão da Assembleia Geral após decisão do Conselho de Ética em razão de ter infringido algum dispositivo deste Estatuto, Contrato de Participação, Regimento Interno e Deliberações da Diretoria Executiva DDE;
- c) por faltar, injustificadamente, em Assembleias Gerais duas vezes consecutivas ou em três alternadamente;

Parágrafo Primeiro - O associado pode requerer seu desligamento da REDEMS mediante manifestação de vontade, expressa por escrito, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo estar quite com todas suas obrigações, respeitando os prazos e as penalidades previstas na alínea "i" do art. 7.º deste estatuto.

Parágrafo Segundo - A responsabilidade do associado perante terceiros, por compromissos da REDEMS e as empresas com que esta tenha realizado negociações, perdura, para os excluídos, até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o seu desligamento.

Parágrafo Terceiro - Não caberá ao associado retirante, afastado, suspenso ou excluído, qualquer restituição de mensalidades ou contribuições por ele pagas, as quais serão sempre





Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

devidas até a data de seu efetivo desligamento, assim entendido o que se dá após o cumprimento de todas as formalidades exigidas neste estatuto ou no regimento interno;

Parágrafo Quarto - O associado poderá ser suspenso, preventivamente por decisão tomada em Assembleia ou Reunião da Diretoria Executiva, após parecer do Conselho de Ética, pelo prazo de até 120 (cento e vinte) dias, por infração às normas deste Estatuto, Regimento Interno e Deliberações da Diretoria Executiva DDE.

Parágrafo Quinto - No caso de exclusão de associado, por qualquer motivo, não caberá qualquer indenização ou restituição no que se refere ao fundo de reserva e, principalmente, no que se refere ao valor da marca.

CAPÍTULO VII DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 9.º - A REDEMS será administrada por sua Assembleia Geral e por sua Diretoria Executiva composta por: Presidente, Vice-Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Financeiro Adjunto, Diretor Comercial e Diretor de Marketing.

Parágrafo Primeiro - O Conselho de Ética, órgão responsável pela fiscalização ao cumprimento das regras e deliberações da REDEMS, é composto por cinco Conselheiros efetivos e dois suplentes organizados na forma do regimento interno.

Parágrafo Segundo - O Conselho Fiscal órgão responsável pela fiscalização da administração e da contabilidade da REDEMS, é composto por três Conselheiros Efetivos e três Suplentes, sendo todos representantes de associadas eleitos em Assembleia Geral cujos membros desempenharão suas funções sem quaisquer ônus para a REDEMS.

Art. 10 - O tempo de mandato da Diretoria Executiva e Conselhos será de 2 (dois) anos, sendo obrigatória, ao final do primeiro mandato, a renovação de pelo menos 1/3 (um terço) de conselheiros, sendo permitida apenas uma reeleição para o cargo de Presidente exceto para o Conselho de Ética cuja renovação obedecerá as normas contidas no regimento interno.

Parágrafo Primeiro - Não serão permitidas contratações pela REDEMS de parentes e familiares de diretores, de conselheiros e de parentes dos componentes do quadro societário das associadas até o terceiro grau, tanto na linha reta como na colateral.

Parágrafo Segundo - A Diretoria Executiva ficará investida em todos os poderes de administração ordinária da REDEMS, até o limite do quanto previsto na previsão orçamentária previamente aprovada pela Assembleia Geral, contratar gerentes, técnicos, empresas comerciais e outros profissionais que a REDEMS necessitar desde que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes, para tanto, as atribuições, contratos, remunerações e salários, organizar e gerir o quadro de colaboradores da REDEMS, sejam eles com vínculo empregatício ou não, criar comissões e comitês específicos para discussões temáticas cuja criação e composição serão indicadas pelo Presidente da Diretoria Executiva e aprovadas em Reunião Periódica por maioria simples dos presentes.

Parágrafo Terceiro - As decisões que importarem em custos ou mudanças na administração das empresas Associadas, assim como aquelas que possuam elevado grau de importância econômica, estratégica ou mesmo comercial para a REDEMS, assim entendido as ações,





Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

decisões ou projetos não contemplados no Planejamento Estratégico ou na previsão orçamentária aprovadas pela Assembleia Geral, representam exceções aos poderes de decisão de alçada da Diretoria Executiva, que deverá submeter o assunto para debate e deliberação em Assembleia Geral ou Reunião Periódica.

Parágrafo Quarto - A Diretoria Executiva deverá envidar todo o seu esforço no sentido de dar cumprimento ao objetivo social da REDEMS.

Art. 11 - Todos os diretores e conselheiros, legalmente habilitados, terão direito a voto nos órgãos do quais são membros.

Art. 12 - Os membros da Diretoria Executiva e Conselheiros que, quando convocados não comparecerem às reuniões e não justificarem a ausência para seu respectivo Presidente, por escrito, em até 48 (quarenta e oito) horas após a sua realização, terão sua ausência submetida à Assembleia Geral ou Reunião Periódica e poderão perder o mandato de plano a depender da gravidade da falta, por decisão de $\frac{3}{4}$ das empresas Associadas.

Art. 13 - A Diretoria Executiva e Conselhos poderão conceder licença a seus Diretores ou Conselheiros pelo prazo máximo de 60 (sessenta) dias, prorrogável por no máximo 30 (trinta) dias, sempre mediante decisão justificada e pautada em razões fundadas no que tange ao pedido do Diretor ou Conselheiro.

Art. 14 - A Diretoria Executiva reunir-se-á obrigatoriamente uma vez a cada 15 (quinze) dias, sob comando do Presidente e com *quorum* mínimo de 4 (quatro) de seus membros, deliberando os assuntos que estiverem pautados e reduzindo a termo todas as suas deliberações que, para efeito de padronização será indicada pelas iniciais DDE e identificadas alfa-numericamente acrescida do número de ordem/ano.

Parágrafo primeiro - A convocação será feita pelo Diretor Administrativo por ordem do Presidente, mediante envio de comunicado eletrônico no endereço apontado por cada membro, o qual ficará com a incumbência de atualizá-lo sempre que necessário.

Parágrafo segundo - Para efeito de presunção de ciência, o comunicado eletrônico deverá ser enviado até 5 (cinco) dias úteis antes da data designada para a reunião, sendo que o recebimento será presumido após 24 (vinte e quatro) horas do seu envio.

Parágrafo terceiro - A ata poderá ser redigida sob orientação do Diretor Administrativo por qualquer um dos empregados da REDEMS convocado pelo Presidente e será lida, conferida e assinada por todos os membros presentes, devendo sempre constar o registro dos ausentes e a sua justificativa, se existente.

Parágrafo quarto - As decisões serão sempre tomadas por maioria simples dos presentes e caso persista o empate será resolvida pelo voto de Minerva que cabe ao Presidente.

Art. 15 - Ocorrendo renúncia coletiva da Diretoria Executiva, ou em conjunto ou sucessivamente de seu Presidente, Vice-presidente e Diretor Administrativo, deverá ser convocada nova eleição pela Assembleia Geral, no prazo de até 15 (quinze) dias.

Art. 16 - A Diretoria Executiva terá o dever de elaborar e apresentar à Assembleia Geral Ordinária até o dia 31 de março de cada ano, o relatório das atividades sociais juntamente com o



Wilson 5



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

balanço patrimonial e demais demonstrações financeiras legalmente exigidas no exercício, os quais deverão sempre vir acompanhados do Parecer do Conselho Fiscal.

Art. 17 - Todos os membros da Diretoria Executiva respondem nas esferas cível e criminal, por ação ou omissão de suas condutas quando cometidas com desvio de poderes, fraude, dolo ou culpa, o que será apurado em processo administrativo e judicial conforme o caso.

Art. 18 - Compete ainda à Diretoria Executiva reunir-se cumprir e fazer cumprir:

- a) as disposições deste Estatuto, Contrato de Participação e Regimento Interno;
- b) as decisões de Assembléias Gerais, Reuniões Periódicas que forem tomadas sem conflito com seu âmbito de competência, as suas próprias deliberações e as emanadas do Conselho Fiscal - DCF;
- c) o bom funcionamento da sede no que se refere à gestão administrativa, financeira e operacional;
- d) a designação de estabelecimento bancário aos quais deverão ser recolhidos os numerários recebidos;
- e) a elaboração e planejamento orçamentário para ser submetido à aprovação da Assembléia Geral;
- f) a resolução dos casos omissos e dúvidas que o presente Estatuto possa suscitar;
- g) a proposição de admissão, suspensão e exclusão de associados, para ser aprovada ou recusada.

Art. 19 - A Diretoria Executiva dependerá de autorização prévia da Assembléia Geral para contrair obrigações que extrapolem os limites do planejamento orçamentário, assim como para adquirir, alienar e onerar bens imóveis.

Art. 20 - Deve a Diretoria Executiva colaborar com o Conselho Fiscal e o Conselho de Ética, fornecendo-lhes os dados e informações necessárias para o bom desempenho de suas funções, assim como cooperar com todos os demais órgãos da REDEMS que necessitem.

SEÇÃO I DAS ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE E DO VICE-PRESIDENTE

Art. 21 - São atribuições do Presidente:

- a) Administrar a REDEMS, cumprindo o quanto disposto neste Estatuto, Regimento Interno e demais deliberações, tendo sempre participação conjunta em toda e qualquer decisão proposta por qualquer um dos demais componentes da Diretoria;
- b) representar ativa e passivamente a REDEMS no âmbito judicial e extrajudicial, podendo constituir procuradores para atuarem em nome da REDEMS, assim como nomear prepostos para comparecer a determinados atos;
- c) supervisionar todas as atividades da REDEMS;
- d) acompanhar o saldo de caixa, dando-lhe a devida destinação de acordo com o planejamento orçamentário aprovado e demais necessidades da REDEMS;
- e) assinar cheques e documentos bancários conjuntamente com o Diretor Financeiro;
- f) assinar juntamente com o Diretor Administrativo, contratos e demais documentos e obrigações;
- g) convocar as Reuniões Periódicas, Assembléias Gerais Ordinárias e Assembléias Gerais Extraordinárias, bem como presidi-las.
- h) delegar parcialmente e temporariamente seus poderes a qualquer Diretor, Conselheiro ou Gerente, conforme o caso, visando dar agilidade operacional a questões administrativas;

Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Apremial - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS





Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

- i) comunicar às empresas Associadas todo e qualquer fato relevante envolvendo a REDEMS;
- j) falar em nome da REDEMS e externar a posição desta, perante todos os meios de comunicação;
- k) indicar e dar posse aos membros de Comissões ou Comitês, observando-se as regras contidas neste Estatuto;
- l) Tomar as medidas urgentes que não possam aguardar convocação de reunião ou Assembléia, podendo neste caso, empreender todo o esforço que se mostrar necessário, decisão esta que será comunicada imediatamente e ratificada por referendo da Assembléia Geral ou Reunião Periódica subsequente;
- m) em conjunto com o Diretor Administrativo, organizar os serviços internos, estabelecer procedimentos, direitos e deveres do trabalho dos colaboradores, fixando vencimentos sempre em conformidade com a convenção coletiva da categoria, bem como, contratar e demitir o respectivo pessoal.

Art. 22 - O Presidente será substituído em suas faltas ou impedimentos pelo Vice-Presidente, e, na falta ou impossibilidade deste, pelo Diretor Administrativo.

Parágrafo Único - Havendo afastamento superior ao tempo permitido (60 dias prorrogáveis por mais 30) ou impedimento do Presidente, o mesmo será substituído definitivamente pelo Vice-presidente, e na impossibilidade ou impedimento deste, pelo Diretor Administrativo que nesse caso deverá nomear novo Diretor Administrativo a ser aprovado em Assembléia Geral ou Reunião Periódica. Caso haja impossibilidade ou impedimento da substituição também pelo Diretor Administrativo, será convocada nova eleição para toda a Diretoria Executiva no prazo de 15 (quinze) dias.

SEÇÃO II DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ADMINISTRATIVO

Art. 23 - Cabe ao Diretor Administrativo:

- a) secretariar e coordenar a lavratura das atas de reuniões da Diretoria Executiva, Reuniões Periódicas, Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, responsabilizando-se pelos livros, documentos, arquivos e correspondências da REDEMS, e ainda, participar das reuniões com as Comissões ou Comitês quando solicitado, assinando juntamente com o Presidente os contratos e demais documentos constitutivos de obrigações e direitos para com terceiros;
- b) apresentar o relatório financeiro anual elaborado pela Diretoria Executiva quando da realização da Assembléia Geral Ordinária;
- c) Despachar com o Presidente os assuntos que envolvam as atividades da REDEMS, adotando todas as instruções passadas pelo mesmo;
- d) a adoção, planejamento e apresentação das estratégias a serem adotadas pelas Associadas da REDEMS, submetendo-as para apreciação da Diretoria Executiva, Reunião Periódica ou Assembléia Geral conforme o caso;
- e) supervisionar as atividades do Gerente ou Superintendente incumbido das funções administrativas, de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação;
- f) avaliar a efetividade das ações administrativas, de tecnologia e informação e de capacitação e treinamento adotadas pela REDEMS;
- g) informar à Diretoria Executiva quaisquer fatos que estejam em dissonância com as estratégias administrativas, de gestão, de recursos humanos e de tecnologia da informação eleitas e aquelas que estão sendo praticadas;

Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Aquambai - CEP: 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta cópia
autentica a original. Documento
Belo digital: A6048217-530
CAMPO GRANDE-MS, 18/04/2011
Em test. da verdade.



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

- h) participar de cursos, seminários, eventos ou quaisquer outras atividades que tenham relevância para as ações de desenvolvimento de gestão, administração, capacitação, treinamento e qualificação de recursos humanos e tecnologia da informação das Associadas da REDEMS, desde que previamente solicitadas e autorizadas pela Diretoria Executiva;
- i) elaborar relatório trimestral para apresentação na reunião da diretoria sobre o resultado das ações adotadas.

Art. 24 - O Diretor Administrativo será substituído em suas faltas ou impedimentos pelo Vice-Presidente, e, na falta ou impossibilidade deste, por qualquer dos Diretores nomeados pelo Presidente para a reunião ou ato específico.

Parágrafo Único - Havendo afastamento superior ao tempo permitido (60 dias prorrogáveis por mais 30) ou impedimento do Diretor Administrativo, o mesmo será substituído definitivamente pelo Vice-presidente, e na impossibilidade ou impedimento deste, pelo Diretor Financeiro Adjunto, que nesse caso cumulará suas funções e atribuições com a Diretoria Administrativa. Caso haja impossibilidade ou impedimento da substituição, será indicado e nomeado pelo Presidente novo Diretor Administrativo que deverá ser aprovado pela Assembleia Geral ou Reunião Periódica.

SEÇÃO III DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR FINANCEIRO E DO DIRETOR FINANCEIRO ADJUNTO

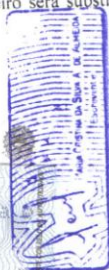
Art. 25 - Cabe ao Diretor Financeiro:

- a) responsabilizar-se pelos valores depositados ou debitados à ordem da REDEMS, pelos talões de cheques e numerários existentes, assim como, pela sua guarda e controle; fiscalizar a aplicação dos valores e se os pagamentos estão sendo feitos em dia e corretamente;
- b) apresentar trimestralmente por ocasião da Reunião Periódica, o balancete com o demonstrativo das receitas, despesas, contas a pagar e resultados de eventuais aplicações financeiras da REDEMS, e em Assembleia Geral Ordinária as contas da REDEMS referentes ao exercício civil anterior, após parecer do Conselho Fiscal e Análise do Presidente;
- c) assinar juntamente com o Presidente em exercício, os cheques e demais documentos bancários e da tesouraria;
- d) participar de reuniões com os Conselhos, Comissões ou Comitês quando solicitado;
- e) planejar, coordenar, supervisionar e arrecadar as contribuições, jóias de admissão e quaisquer outras rendas da Associação;
- f) responsabilizar-se pela guarda de todos os valores de propriedade da REDEMS;
- g) manter sempre disponível para fazer face a despesas extraordinárias, a quantia a ser determinada em Reunião Periódica, quantia esta que não se confunde com o fundo de reserva;
- h) vistar todas as despesas pagas pela REDEMS, apondo a expressão "vistado" nas mesmas, sempre com data e sua assinatura;
- i) informar a Diretoria Executiva na primeira reunião, toda e qualquer inadimplência da REDEMS.

Art. 26 - O Diretor Financeiro será substituído em suas faltas ou impedimentos pelo Diretor Financeiro Adjunto.

Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CER 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta cópia
autentica a original. Dou
Selo Digital: AB748209-549
CAMPO GRANDE-MS, 18/08/2011
em test. da verdade.



[Handwritten signatures]



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE, MS

Parágrafo Único - Havendo afastamento superior ao tempo permitido (60 dias prorrogáveis por mais 30) ou impedimento do Diretor Financeiro, o mesmo será substituído definitivamente pelo Diretor Financeiro Adjunto, sendo indicado e nomeado pelo Presidente na Reunião Periódica. Caso haja impossibilidade ou impedimento da substituição, serão indicados e nomeados pelo Presidente novos Diretor Financeiro e Diretor Financeiro Adjunto que deverão ser aprovados pela Assembleia Geral ou Reunião Periódica.

SEÇÃO IV DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR COMERCIAL

Art. 27 - Compete ao Diretor Comercial:

- a) a adoção, planejamento e apresentação das estratégias comerciais da REDEMS, submetendo-as para apreciação da Diretoria Executiva, Reunião Periódica ou Assembleia Geral conforme o caso;
- b) supervisionar as atividades do Gerente Comercial;
- c) avaliar a efetividade das ações comerciais da REDEMS;
- d) Aprovar as quantidades e os produtos a serem comprados em conjunto pelas empresas associadas, bem como preços, forma de pagamento e prazos.
- e) informar à Diretoria Executiva quaisquer fatos que estejam em dissonância com as estratégias eleitas e aquelas que estão sendo praticadas;
- f) participar de cursos, seminários, eventos ou quaisquer outras atividades que tenham relevância para as ações da REDEMS, desde que previamente solicitadas e autorizadas pela Diretoria Executiva;
- g) elaborar relatório trimestral para apresentação na reunião da diretoria sobre o resultado das ações adotadas.

Art. 28 - O Diretor Comercial será substituído em suas faltas ou impedimentos pelo Presidente e, na falta ou impossibilidade deste, pelo Vice-presidente.

Parágrafo Único - Havendo afastamento superior ao tempo permitido (60 dias prorrogáveis por mais 30) ou impedimento do Diretor Comercial, será indicado e nomeado pelo Presidente, novo Diretor Comercial que deverá ser aprovado pela Assembleia Geral ou Reunião Periódica.

SEÇÃO V DAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE MARKETING

Art. 29 - Compete ao Diretor de Marketing:

- a) a adoção, planejamento e apresentação das estratégias a serem adotadas pelas Associadas da REDEMS, submetendo-as para apreciação da Diretoria Executiva, Reunião Periódica ou Assembleia Geral conforme o caso;
- b) supervisionar as atividades do Gerente de Marketing;
- c) avaliar a efetividade das ações de marketing adotadas pela REDEMS;
- d) informar à Diretoria Executiva quaisquer fatos que estejam em dissonância com as estratégias de marketing eleitas e aquelas que estão sendo praticadas;
- e) participar de cursos, seminários, eventos ou quaisquer outras atividades que tenham relevância para as ações de marketing das Associadas da REDEMS, desde que previamente solicitadas e autorizadas pela Diretoria Executiva;
- f) elaborar relatório trimestral para apresentação na reunião da diretoria sobre o resultado das ações adotadas.



[Handwritten signatures] 9



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Ferreira
CAMPO GRANDE - MS

g) atuar em contato direto com a empresa de marketing contratada, levando a conhecimento desta as necessidades da REDEMS que foram definidas, supervisionando o seu cumprimento e relatando eventuais falhas à Diretoria Executiva.

Art. 30 - O Diretor de Marketing será substituído em suas faltas ou impedimentos pelo Presidente e, na falta ou impossibilidade deste, pelo Vice-presidente.

Parágrafo Único - Havendo afastamento superior ao tempo permitido (60 dias prorrogáveis por mais 30) ou impedimento do Diretor de Marketing, será indicado e nomeado pelo Presidente novo Diretor de Marketing que deverá ser aprovado pela Assembléia Geral ou Reunião Periódica.

CAPÍTULO VIII DO CONSELHO FISCAL

Art. 31 - A administração da REDEMS será fiscalizada assídua e minuciosamente pelo Conselho Fiscal, sendo um de seus membros eleito pelos próprios membros para presidi-lo.

Parágrafo Único - Os membros do Conselho Fiscal não podem exercer cumulativamente cargos em outros órgãos de administração e fiscalização e é obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) dos seus membros no final de cada mandato.

Art. 32 - Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados neste estatuto, os parentes dos diretores até o 2.º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

Art. 33 - Ao Conselho Fiscal compete apreciar as contas, documentos, balancetes, extratos bancários, conferir saldos e numerários em caixa, verificar se os serviços correspondem em volume, quantidade e valores, verificar se os créditos são recebidos regularmente e os compromissos são atendidos com pontualidade, dar parecer na prestação de contas anual e periódicas, conferir os estoques de materiais e equipamentos verificando se estão corretos.

Parágrafo Primeiro - Cabe ainda ao Conselho Fiscal recomendar ao Presidente em exercício, as providências que julgar necessárias para melhorar os serviços e sanar dúvidas.

Parágrafo Segundo - Os membros do Conselho Fiscal poderão retirar cópias dos documentos fiscais e contábeis da REDEMS, mediante comunicação, em formulário específico para a Diretoria Executiva, informando os reais motivos, sendo vedada a retirada de documentos originais.

Art. 34 - As Reuniões Periódicas do Conselho Fiscal serão realizadas obrigatoriamente uma vez por mês, com convocação por escrito de seu Presidente, ou extraordinariamente sempre que necessário sendo obrigatória a presença de pelo menos 3 membros em exercício.

Art. 35 - Ao Conselho Fiscal será obrigatório ao final de cada reunião, emitir parecer sobre os itens analisados, lavrado em livro próprio, com assinatura dos membros presentes, para ser submetido à Assembléia Geral para deliberação em caso de normalidade.

Parágrafo Primeiro - No caso de constatação de irregularidade, cabe ao Conselho Fiscal submeter o assunto para deliberação na primeira Reunião Periódica da Diretoria Executiva que se realizar.

 **Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral**
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS



   10



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS

Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE

Parágrafo Segundo - Os pareceres e deliberações do Conselho Fiscal serão identificados alfa-numericamente pelas iniciais DCF (Deliberação do Conselho Fiscal) e pelo número de ordem/ano. Exemplo: DCF 01/96 - Deliberação do Conselho Fiscal n.º 01 de 1996.

CAPÍTULO IX DO CONSELHO DE ÉTICA

Art. 36 - A Diretoria Executiva da REDEMS será assessorada por um Conselho de Ética que será composto e funcionará nos termos do que for definido no regimento interno.

CAPÍTULO X DOS ÓRGÃOS SOCIAIS E ASSEMBLÉIAS GERAIS

Art. 37 - A Assembléia Geral dos associados é o órgão máximo da REDEMS, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objetivo da sociedade e tomar resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes e discordantes.

Art. 38 - As Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias em primeira convocação mediante editais afixados nos locais apropriados das dependências comumente freqüentadas pelos associados e comunicação por via de circulares, fax e e-mail.

Parágrafo Primeiro - deverão constar do edital de convocação:

- endereço do local, data e horários para a realização da Assembléia Geral;
- ordem do dia dos trabalhos;
- a denominação da Assembléia Geral (ordinária ou extraordinária);
- número de associados com direito a voto; e
- assinatura do responsável pela convocação.

Parágrafo Segundo - Não havendo no horário estabelecido *quorum* de instalação, as Assembléias Gerais poderão ser realizadas em segunda convocação no mesmo dia, quando então será observado um intervalo de 15 (quinze) minutos para a segunda convocação.

Parágrafo Terceiro - A convocação será feita pelo Presidente, podendo ainda ser convocada pelo Conselho Fiscal, ou pela maioria absoluta de seus associados. O *quorum* para a Assembléia Geral se realizar será de 2/3 (dois terços) dos associados com direito a voz e voto em primeira convocação e com pela maioria simples dos presentes em segunda convocação, exceto quando exigido *quorum* específico.

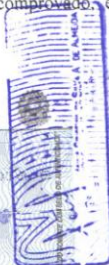
Parágrafo Quarto - É de competência das Assembléias Gerais, ordinária e extraordinária, a destituição de membros dos órgãos de administração ou fiscalização e associados, ressalvados os casos previstos no regimento interno.

Parágrafo Quinto - Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração e fiscalização da entidade, poderá a Assembléia designar administradores e Conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Parágrafo Sexto - Nas Assembléias Gerais da REDEMS, no caso de impedimento do associado em comparecer por motivo comprovado, este poderá ser representado na Assembléia por

 **Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral**
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CEP 78008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICADO que esta fotocópia
autentica a original, DOU
Pelo Digital: AB048190-507
CAMPO GRANDE-MS, 18/08/2011
Em test. da verdade.



Wilson Fernandes

11



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

procurador munido de poderes específicos, respeitadas as restrições impostas pelo regimento interno.

Parágrafo Sétimo - O diretor ou associado que, em qualquer operação, tenha interesses opostos aos da REDEMS, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento fundamentado.

Art. 39 - Os trabalhos das Assembléias Gerais serão conduzidos pelo Presidente da Diretoria Executiva que será auxiliado pelo Diretor Administrativo e pelo Diretor Financeiro da REDEMS, podendo fazer parte da mesa, outros associados convocados pelo Presidente, exceto em caso de Assembléia Geral Ordinária, quando será presidida por um associado presente eleito no ato para tal fim.

Art. 40 - A verificação de quorum para o início das Assembléias Gerais será constatado pelas assinaturas no Livro de Presenças.

Art. 41 - A votação poderá ser aberta ou ser secreta por determinação da Assembléia Geral, e, sendo secreta, os votos serão depositados em urnas convencionais.

Parágrafo Primeiro - Tudo o que ocorrer nas Assembléias Gerais será lavrado em ata em livro próprio, lidas, aprovadas e assinadas por todos os presentes no final dos trabalhos.

Parágrafo Segundo - Os votos nas Assembléias Gerais serão tomados pela razão social dos associados presentes, sendo que os ausentes poderão se fazer representar por meio de procuração nos termos definidos neste estatuto e no regimento interno,

Art. 42 - Fica estabelecido o prazo de até 2 (dois) anos para o ingresso de qualquer ação com objetivo de anular deliberações das Assembléias Gerais consideradas viciadas em erros sem dolo; ocorrendo fraude ou simulação ou tomadas com violação da lei ou deste estatuto, conta-se o prazo da data em que foi constatada a irregularidade/ilegalidade.

CAPÍTULO XI DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS ORDINÁRIAS

Art. 43 - A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará anualmente, até o terceiro mês após o término do exercício fiscal que se dará em 31 de dezembro de cada ano, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da Ordem do Dia:

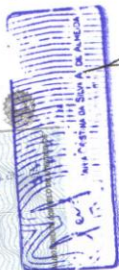
- prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhadas de parecer do Conselho Fiscal;
- relatório da gestão administrativa;
- balanço demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da REDEMS;

Parágrafo Primeiro - Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das contas ou matérias referidas no artigo 43, exceto o item "c".

Parágrafo Segundo - Os trabalhos de direção e votação serão conduzidos por um associado que será escolhido entre os presentes, que a seu critério escolherá um Secretário para, ao final dos trabalhos, lavrar a respectiva ata.

 **Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral**
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Ananias - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta minuta
autentica a original. Dou fe.
Selo Digital: 6EJ48189-522
CAMPO GRANDE-MS, 18/09/2011
Em test. da verdade.



[Handwritten signatures]



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

Parágrafo Terceiro - Os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal permanecerão no recinto para dar as explicações, sempre que solicitadas.

Art. 44 - A aprovação por parte da Assembleia Geral Ordinária das contas e demais relatórios, isenta os atuais diretores administrativos e conselheiros de responsabilidade, ressalvados os casos contidos no artigo 17 deste Estatuto.

CAPÍTULO XII DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS EXTRAORDINÁRIAS

Art. 45 - A Assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da REDEMS desde que mencionado no edital de convocação, e especialmente sobre:

- a) reforma do estatuto e contrato de participação;
 - b) manual de procedimentos;
 - c) fusão, incorporação ou desmembramento;
 - d) mudanças dos objetivos da REDEMS;
 - e) dissolução voluntária da sociedade e nomeação dos liquidantes; e
 - f) alienação de bens imóveis ou veículos.
- g) Apresentação do planejamento orçamentário.

Parágrafo Único - As deliberações da Assembleia Geral Extraordinária serão tomadas pela decisão da maioria absoluta dos associados, em primeira convocação e por maioria simples dos presentes em segunda, salvo os casos de quóruns especiais previstos.

CAPÍTULO XIII DAS REUNIÕES PERIÓDICAS

Art. 46 - As Associadas da REDEMS reunir-se-ão obrigatoriamente duas vezes por mês para a discussão e deliberação de assuntos que não estejam sujeitos ao debate em Assembleia Geral, bem como que não estejam na competência das atribuições da Diretoria Executiva.

Art. 47 - A Reunião Periódica realizar-se-á mediante convocação por escrito do Diretor Administrativo, por ordem do Presidente ou da maioria dos membros da Diretoria Executiva, por solicitação por escrito do Conselho Fiscal ou do Conselho de Ética, ou ainda pela solicitação da maioria das empresas Associadas.

Art. 48 - As Reuniões Periódicas serão instaladas com a presença de qualquer número de presentes, e as suas deliberações serão tomadas pela maioria simples dos presentes, devendo ser lavradas em livro ou ata próprios, e serão assinadas pelo Presidente e pelo Diretor Administrativo da Diretoria Executiva.

Art. 49 - A Associada que injustificadamente faltar à Reunião Periódica, poderá ser multada nos termos do regimento interno, ou mesmo excluída por decisão em Assembleia Geral a depender da reiteração de sua conduta, respeitado o devido processo regimental.





Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

CAPÍTULO XIV DAS DESPESAS

Art. 50 - As despesas administrativas com pessoal, materiais, impostos e demais despesas legais, serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção do número de check-outs, em valor a ser fixado pela Diretoria Executiva, da seguinte forma:

- contribuições fixadas pela Diretoria Executiva e aprovada na primeira reunião periódica;
- cotas de capitais aprovadas nas reuniões periódicas; jóias de adesão de novos associados;
- rendimentos de capitais;
- doações de terceiros, fornecedores e parcerias comerciais com pessoas físicas ou jurídicas.

Parágrafo Único - Será permitida a criação de um Fundo de Reserva de até 10% (dez por cento) da arrecadação das mensalidades.

Art. 51 - Anualmente, a Diretoria Executiva elaborará planejamento orçamentário que será encaminhado para parecer ao Conselho Fiscal e em seguida, ainda dentro do mesmo exercício, ser apreciada para aprovação em Assembléia Geral, sendo sua validade para aplicação no exercício seguinte.

Parágrafo Único - As despesas efetuadas pelos componentes da Diretoria Executiva, Conselheiros e associados a título de viagens, hospedagens, refeições e demais que se fizerem necessárias, no estrito cumprimento do dever de representar a REDEMS deverão ser ressarcidas desde que aprovadas e ratificadas pelo Conselho Fiscal.

CAPÍTULO XV DOS LIVROS DA REDEMS E DO SISTEMA TRABALHISTA

Art. 52 - A REDEMS deverá possuir os seguintes livros:

- de atas de Assembléias Gerais, as quais devem, obrigatoriamente serem registradas no respectivo cartório até 30 (trinta) dias após sua realização;
- de atas de reuniões Periódicas da Diretoria Executiva;
- de atas de Reuniões Periódicas do Conselho Fiscal;
- de atas de reuniões do Conselho de Ética;
- do Livro dos pareceres lavrados pelo Conselho Fiscal
- de Presenças de associados em Assembléias Gerais;
- outros livros fiscais e contábeis obrigatórios.

Parágrafo Único - É facultada a adoção de livros e folhas soltas ou executados em processamento de dados.

Art. 53 - A Associação REDEMS se iguala às demais empresas comerciais associadas em relação aos seus empregados para fins de legislação trabalhista e previdenciária.

CAPÍTULO XVI DO PROCESSO ELEITORAL

Art. 54 - O Edital de Convocação para o pleito eleitoral será publicado com 30 (trinta) dias de antecedência do término do mandato da diretoria em exercício, devendo do mesmo constar os cargos em disputa, as datas, prazos, locais e horários para a realização do pleito, destacando que

Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta fotocópia
autentica a original. Data: 18/08/2011
Dele: 48172-260
CAMPO GRANDE - MS, 18/08/2011
Em test. da verdade.



14



Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

em caso de concorrência à reeleição, devem ser substituídos, pelo menos, 1/3 (um terço) dos membros dos Conselhos, exceto para o Conselho de Ética, o qual possui composição prevista em regimento.

Art. 55 - As fichas de inscrições de candidatos a cargos eletivos serão fornecidas pela Secretaria da REDEMS, em conjunto com a Diretoria Executiva, que receberá as inscrições de todos os cargos, as quais deverão ser devolvidas protocoladas, na secretaria com antecedência mínima de 15 (quinze) dias da realização do pleito, dentro do horário comercial.

Art. 56 - A impugnação de candidatos a cargo eletivo será feita pelo Presidente da REDEMS, em conjunto com a Diretoria Executiva, com base na lei, neste Estatuto e no Regimento Interno e deverá ser divulgada em até 48 (quarenta e oito) horas após o prazo final de inscrição. O impugnado terá um prazo de 48 (quarenta e oito) horas para recorrer e apresentar justificativas. Mantida a impugnação, a secretária divulgará a lista de candidatos e os cargos pleiteados.

Art. 57 - Será fornecida aos candidatos a cargos eletivos por parte da secretaria da REDEMS toda a assistência necessária para a divulgação de seus nomes junto ao quadro associativo, não havendo privilégio de qualquer candidato.

Art. 58 - As cédulas deverão conter, por ordem alfabética, apenas os nomes dos candidatos dentro dos cargos eletivos pleiteados.

Art. 59 - Após a regular instalação da Assembléia Geral com fins eletivos a qual determinará a relação dos cargos em votação dos órgãos da administração da REDEMS, adotar-se-á o seguinte procedimento:

- Os associados lançarão seus nomes, assinando o "Livro de Presenças", sendo que a chamada para a votação será feita com observância da relação constante do Livro, por ordem de chegada;
- Atingido o *quorum* mínimo de 2/3 em primeira convocação ou a maioria absoluta dos associados em segunda convocação, será composta a Mesa Diretora de Votação, da qual não poderão participar os candidatos a cargos eletivos, nomeando-se os seguintes membros: Presidente da Mesa, o qual dirigirá os trabalhos; 02 (dois) fiscais, os quais indicarão 2 (dois) Escrutinadores, todos estes escolhidos entre os representantes das Associadas regulares presentes e, finalmente, o Secretário, o qual será incumbido de transcrever em ata o ocorrido dentro do processo eleitoral bem como seu resultado.

Parágrafo Primeiro - O processo de votação iniciar-se-á com a instalação da Mesa, quando serão chamados os eleitores inscritos, individualmente, com direito a um voto por associado, para que depositem seus votos em envelope fechado ou em cédulas dobradas convencionalmente.

Parágrafo Segundo - Os membros da mesa serão os últimos a exercerem o direito de voto.

Parágrafo Terceiro - Os associados que não residirem no município onde se desenvolverá o pleito, bem como aqueles que estiverem impossibilitados por motivos de força maior, poderão votar por intermédio de preposto já regularizado na REDEMS.

Parágrafo Quarto - As questões omissas ou controvertidas que surgirem no transcorrer do pleito eleitoral serão apreciadas e decididas pela própria Mesa Diretora dos trabalhos, aplicando-se ainda as restrições e diretrizes complementares previstas no regimento interno.

 **Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral**
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICADO que esta fotocópia
autentica a original. Dou fé.
Selo Digital: AB0480957643
CAMPO GRANDE-MS, 18/08/2011
Em test. da verdade.





Rede Econômica
de Supermercados

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Ferreira
CAMPO GRANDE - MS

Art. 60 - Havendo somente um candidato a cada cargo, a Mesa Diretora poderá optar pelo voto aberto, valendo a vontade da maioria.

Art. 61 - Com o encerramento do procedimento de votação, o Secretário entregará a ata da Assembleia de Eleição ao Presidente da Mesa, que fará sua leitura, sendo declarados eleitos para a gestão seguinte.

Art. 62 - A data da eleição será sempre no mês de agosto e a posse da diretoria eleita ocorrerá em até 15 dias da eleição.

CAPÍTULO XVII **DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO**

Art. 63 - A REDEMS se dissolverá de pleno direito conforme determinação legal, ou:

- a) quando assim deliberar a Assembleia Geral, desde que em primeira convocação os associados presentes totalizem o número mínimo de 4/5 (quatro quintos), e caso não atingido os 4/5 em primeira convocação realizar-se-á nova assembleia, com intervalo mínimo de 30 (trinta) dias.
- b) pela consecução dos objetivos predeterminados.
- c) pela paralisação das atividades por mais de 180 (cento e oitenta) dias.

Parágrafo Único - A dissolução da REDEMS importa no cancelamento da autorização para funcionamento e do registro.

Art. 64 - Aplica-se à dissolução da REDEMS as normas vigentes relativas às Associações, cabendo à Assembleia Geral Extraordinária a escolha do liquidante.

Art. 65 - Os débitos e créditos serão compensados no ato da liquidação; restando débitos serão suportados por todos os associados em gozo de seus direitos e deveres para com a REDEMS. Restando haveres será efetuada a dedução do valor das cotas atualizadas ou frações ideais dos associados; após estas deduções restando ainda ativos caberá a Assembleia Geral Extraordinária definir a entidade filantrópica que receberá os ativos.

Art. 66 - O presente Estatuto entra em vigor na data da sua aprovação.

Art. 67 - Os casos omissos deste Estatuto, serão resolvidos em Assembleia Geral Extraordinária convocada para esta finalidade.

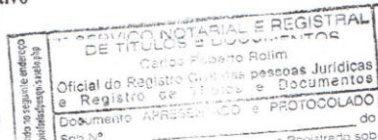
Campo Grande MS, 03 de maio de 2011.


Adelson Roberto Veratti
Presidente

Edson Roberto Veratti
Presidente


Roberto Oshiro
Advogado

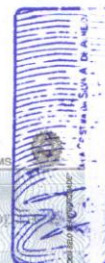
OAB/MS9251



16


Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambal - CEP: 79009-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta fotocópia
autentica a original. Data de
Selo Digital: AB048098/297
CAMPO GRANDE-MS, 18/05/2011
Em test. da verdade.





Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

Reconheço por semelhança as firmas das
ADEILTON FELICIANO DO PRADO e
ERSON ROBERTO VERATTI
Selo Digital Nº: AAY44246-055 e AAY44247-400
Campo Grande-MS, 18/08/2011.
Em testemunho da verdade.

4º SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Carlos Roberto Rolim
Oficial do Registro Civil das pessoas Jurídicas
e Registro de Títulos e Documentos
Documento 330610 e REGISTRADO
Sob Nº 330610 do
Livro A - 55248 e Registrado sob
Nº 20644 260436
no Livro A Nº 20644 260436
Campo Grande/MS, 07 de 07 de 2011

SELO DIGITAL
ABC 01856-814

4º SERVIÇO NOTARIAL
CARTÓRIO DO 1º OFÍCIO
Registro de Títulos e Documentos
Carlos Roberto Rolim
Oficial
Wilson Fernandes
Aux. Judiciário
CGC 15 452 261/0001-10



Santos Pereira - Serviço Notarial e Registral
Av. João Rosa Pires, 938 - Bairro Amambai - CEP 79008-050
Fone: (67) 3321-0169 - Fax: (67) 3321-4022 - Campo Grande - MS

AUTENTICAÇÃO
CERTIFICO que esta fotocópia
autentica a original. Vou fe
Selo Digital: AB048270-110
CAMPO GRANDE-MS, 18/08/2011
Em test. da verdade.



SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
WILSON J. FERREIRA
CASA GRANDE - MS

**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

A REDEMS - Associação Rede Super Econômica de Supermercados do Estado de Mato Grosso do Sul, associação sem fins lucrativos, inscrita no CNPJ sob o n.º 04.031.339/0001-06, nos termos do artigo 43 do Estatuto, realizou Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para o fim de aprovação do Regimento Interno, cujo cumprimento é obrigatório para todas as associadas, diretores, conselheiros e funcionários.

Por unanimidade de votos na assembléia realizada no dia 25 de maio de 2010, fica instituído o presente **Regimento Interno da Associação Rede Super Econômica de Supermercados do estado de Mato Grosso do Sul**, o qual tem por finalidade precípua regular especial, mas não exclusivamente, as obrigações, deveres, condutas permitidas e proibidas em consonância com a finalidade da Associação prevista em seu Estatuto.

O Regimento Interno da REDEMS - Associação Rede Super Econômica de Supermercados do Estado de Mato Grosso do Sul tem como finalidade alinhar as ações da Associação para com as Associadas e também para estabelecer seus objetivos de atuação, organização, relação com terceiros, dentre outras que se façam necessárias, de acordo com as previsões Estatutárias.

As disposições ora aprovadas se estendem a toda a **REDE ECONÔMICA**, englobando as pessoas jurídicas associadas, inclusive o representante legal ou administrador nomeado em ato separado, devendo ter sua conduta profissional regida e pautada por este regulamento no que couber.

Das Definições

Para fins deste regimento, adotar-se-ão as seguintes definições:

Maioria Absoluta: a metade mais um dos votos de todos os associados que compõem o quadro associativo.

Maioria Simples: a metade mais um dos votos dos associados presentes à reunião ou assembléia.

Quórum Qualificada: qualquer quórum previsto especialmente no estatuto ou regimento e que será sempre superior à maioria simples ou absoluta. Ex: 3/4, 2/3, etc.

Impedimento: Situação em que será defeso ao Conselheiro, Diretor ou Associado exercer as suas funções no processo de aplicação de penalidade, votação em assembléia, etc. São causas de impedimento: atuar no processo em que for parte; atuar em processo no qual prestou depoimento como testemunha; atuar em processo quando a parte infratora for o seu cônjuge ou qualquer parente seu, consanguíneo ou afim, em linha reta ou na linha colateral até o terceiro grau; votar nas aprovações de suas contas;

Suspeição: Situação em que presume-se a ausência de imparcialidade do Conselheiro, Diretor ou Associado no desempenho de suas funções. São causas de suspeição: quando estiver julgando amigo íntimo ou inimigo; quando alguma das partes for credora ou devedora do julgador, de seu cônjuge ou de parentes destes, em linha reta ou na colateral até o terceiro grau; quando o julgador for herdeiro, donatário, empregador, sócio ou possua relação comercial com a parte; quando o julgador receber quaisquer valores, bens, dentre outras dádivas antes ou depois de iniciado o

1/15

Ass: *Edson*

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
ESTADOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

processo ou votação; quando aconselhar alguma das partes e quando tiver interesse no resultado em favor da parte.

Capítulo I - Das Restrições

LI - Restrições Gerais

1. É vedado a qualquer membro da Diretoria ou Conselho, em razão de sua função ou cargo, obter vantagens econômicas, financeiras, políticas, religiosas, dentre outras.
2. É vedado a qualquer membro da Diretoria, Conselheiros, associado ou funcionário da Associação usar quaisquer informações internas da entidade – técnicas, contábeis, estatísticas, dentre outras – para fins pessoais ou para terceiros, salvo autorização da Diretoria Administrativa.
 - i. É permitida, entretanto, a utilização da listagem de endereços dos associados para fins específicos de envio de mala-direta a ser utilizada pelos fornecedores da Associação.
 - ii. É permitido ainda, aos Associados, ter acesso às informações referentes aos dados de sua empresa perante a Associação bem como os dados e informações que esta disponha sobre os fornecedores dos Associados.
 - iii. É vedado aos membros da Diretoria, Conselheiros, funcionários e Associados da Associação utilizar os bens móveis, imóveis e equipamentos da Associação para fins pessoais.
 - iv. É vedado aos Associados, Funcionários, Conselheiros e demais pessoas ligadas à Associação fazer qualquer espécie de pronunciamento público cedendo informações, projetos, ações e procedimentos internos da Associação, cabendo o referido pronunciamento ao Presidente ou pessoa por ele designada.

III - Vedações Relativas à Eleição

3. É vedado ao Presidente da Associação em exercício, caso reeleito, se candidatar ao cargo de Vice-Presidente na eleição seguinte para administração da Associação.
 - i. A reeleição somente será admitida por uma única vez, devendo ser aguardado o interstício de uma gestão para que o reeleito postule o cargo novamente.
4. O Presidente e Vice-Presidente que se candidatar a qualquer cargo político deverá renunciar imediatamente ao cargo exercido na Associação, após o registro da candidatura ao cargo político.
 - i. Caso não ocorra a renúncia, a Diretoria deverá levar o assunto para deliberação em Assembléia Geral, respondendo solidariamente o Presidente ou Vice-Presidente perante a Associação pelos atos que praticar neste interregno.
5. A chapa a ser registrada para concorrer às eleições para administração e fiscalização da Associação só poderá conter candidatos que figurem no contrato social da empresa

2/15

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Associada ao tempo do registro da candidatura e mediante prova de tal condição com a apresentação de certidão simplificada emitida pela Junta Comercial competente.

- i. Quando do registro da chapa para concorrer às eleições para administração da Associação, todos os candidatos devem assinar o Termo de Compromisso informando que conhecem suas atribuições previstas no Estatuto da Associação e se comprometem a cumpri-las rigorosamente como dispostas no referido Estatuto, inclusive dando ciência de que os atos praticados durante o mandato sem permissão estatutária culminarão na responsabilidade solidária do Diretor ou Conselheiro para com a Associação.
- ii. É vedado o registro de qualquer candidato a cargos da Diretoria e Conselho Fiscal da Associação que tenham o seu nome registrado no SPC, SERASA ou qualquer outro órgão de proteção ao crédito, protesto em cartório, bem como em débito para com fornecedores da empresa Associada que esteja representando, ressaltando-se os casos em que o débito esteja em discussão judicial.
- iii. A vedação estende-se para as situações em que o candidato, seu cônjuge ou parente em qualquer grau na linha reta, colateral e por afinidade, que tenham dívidas para com a Associação, a Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda ou para com a Rede Econômica de Supermercados S/A, referentes à integralização de ações, cotas, mensalidades e compras efetuadas perante a Central.

L.III - Das Vedações Administrativas

6. É vedado alienar, doar ou vender qualquer imóvel da Associação ou prestar aval ou fiança em nome da Associação sem parecer prévio do Conselho Fiscal, da Assessoria Jurídica e mediante posterior aprovação em Assembleia Geral Extraordinária com voto de pelo menos $\frac{3}{4}$ dos associados que compõem o quadro de associados.
7. É vedado ceder a qualquer título, a não associado, o direito de uso da marca "Rede Econômica", ainda que mediante remuneração, salvo em casos de patrocínio, ações sociais, dentre outras dessa natureza, devidamente autorizadas pela Associação.
8. É vedada a fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivo e dissolução da Associação sem parecer prévio do Conselho Fiscal, do Assessor Jurídico e posterior aprovação em Assembleia Geral Extraordinária com voto de pelo menos $\frac{3}{4}$ dos associados.
9. É vedado contrair direitos ou obrigações que não estejam diretamente relacionadas aos objetivos da Associação sem prévia consulta ao Conselho Fiscal e Assessor Jurídico, devendo, após tais formalidades, submeter o assunto à aprovação dos Associados em reunião em que o quórum para aprovação deverá ser de maioria absoluta dos associados.
10. É vedado contrair obrigações que superem em 20% (vinte por cento) a previsão orçamentária mensal dos negócios habituais praticados pela Associação visando a consecução de suas finalidades sem a mesma formalidade descrita no artigo acima.
11. É vedada a criação ou extinção de cargos de gerência ou de diretoria sem a aprovação em reunião, observando-se para tanto, o quórum da maioria absoluta do número efetivo de associados.
12. É vedada por parte da Diretoria, Conselheiro, funcionário ou Associado, a modificação da marca Rede Econômica em todo e qualquer aspecto, ou seja, formato, cor, disposição, etc.

3/15



SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMP. GRANDE MS

**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

- i. Caso exista intenção de modificação da marca, deverá ser convocada reunião periódica para votação do assunto, devendo, para aprovação, ter os votos da maioria qualificada representando $\frac{3}{4}$ do número de associados.
13. É vedado proceder a alteração do presente regimento sem aprovação de $\frac{3}{4}$ do número de associados, mediante reunião em assembleia geral extraordinária a ser convocada especificamente para este fim.

Capítulo II – Dos Deveres Específicos das Lojas Associadas

14. A empresa associada deverá, no prazo máximo de 12 (doze) meses a contar da aprovação do presente para promover a sua adequação aos estritos termos do Anexo I – Caderno de Comunicação Visual -, do presente regimento, do qual faz parte integrante e a todos foi dado prévio conhecimento.
 - i. A adequação contemplará também os uniformes a serem utilizados pelos funcionários das lojas Associadas, modelo este que será aprovado em reunião e, caso a loja necessite de um modelo especial, o mesmo deverá solicitar fundamentadamente a sua intenção para deliberação em reunião, sendo proibida a inserção no uniforme de qualquer logotipo que não seja a marca “Rede Econômica”, salvo neste último caso se autorizado pelo departamento de marketing.
 - ii. É proibido fornecer, vender ou doar, em quaisquer estados de conservação, os uniformes para terceiros ou mesmo para seus funcionários, devendo inutilizá-los de modo a não permitir o uso por outrem.
 - iii. A confecção do material de comunicação visual das lojas de que trata o Anexo I, deverá ser executado por empresas credenciadas pela Associação, conforme o Caderno de Comunicação Visual.
 - iv. A nova Associada não poderá iniciar suas atividades sem estar adequada à comunicação visual nas cores e modelos padrão da Rede Econômica conforme o Caderno de Comunicação Visual.
 - v. Toda a comunicação visual da Associada deverá ser mantida nos padrões de qualidade aqui estabelecidos e complementados pelo Anexo I que integra o presente, ficando estipulado que no prazo máximo de 02 (dois) anos a contar da última reforma ou do término da adequação ao Caderno de Comunicação Visual, será obrigatório promover uma manutenção periódica para revigorar as cores e demais aspectos visuais necessários da loja Associada, ou ainda, em menor prazo se se mostrar necessário, conforme relatório de supervisão das lojas a ser executado pelo setor competente.
 - vi. Todas as Associadas, sem exceção deverão utilizar a “Rádio Econômica *on line*”, para ambientalizar o som da área de venda da loja Associada, pagando as taxas eventualmente devidas às autoridades competentes.
 - vii. A adequação de que trata a alínea “i” do art. 14 deste regimento deverá contemplar todos os itens do Anexo I, sem exceção e, em caso de impossibilidade física ou econômica para realizá-la, deverá ser encaminhado

4/15

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
ATA DE REUNIÃO E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

- pedido de prorrogação à Associação com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias do término do prazo acima, contemplando justificativa pontual dos aspectos que se mostram inviáveis de serem atendidos pela loja Associada, caso em que em reunião convocada especificamente para este fim, com voto da maioria absoluta dos associados, será definido a aceitação ou não da justificativa.
- viii. Caso se entenda pela impossibilidade justificável de readequação, a loja Associada deverá propor plano de readequação compatível com a necessidade devidamente comprovada para nova apreciação em reunião nos termos acima.
- ix. Caso a medida se mostre protelatória, desprovida de veracidade e necessidade, a reunião votará prazo máximo para a readequação da Associada, sob pena de exclusão do quadro, prazo este que será, no máximo, a metade do prazo inicialmente proposto.
15. A Associada é obrigada a adquirir o produto anunciado em tablôide ou campanha promocional, salvo se possuir a mesma mercadoria em estoque, sendo vedado substituí-la por outra similar em qualidade e quantidade.
16. A loja Associada fica proibida de negociar ou comprar diretamente com fornecedores:
- i. Qualquer produto que tenha sido fechado para o tablôide ou para campanhas promocionais em preços e condições diversas das negociadas pela Associação REDEMS;
 - ii. Produtos que sejam de venda privativa da Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda, definidos em reunião com aprovação de $\frac{3}{4}$ dos associados.
 - a. A violação ao disposto neste artigo sujeita a infratora ao pagamento de multa equivalente a 50% (cinquenta) por cento do valor relativo à negociação ou compra feita de forma direta.
17. Todas as lojas associadas, obrigatoriamente, deverão trabalhar com "MIX" mínimo de produtos padrão instituído e aprovado pela Associação, ficando vedada a comercialização de produto cuja venda tenha sido vetada em reunião periódica.
18. A Associada não poderá realizar campanha publicitária independente da Associação REDEMS, sem sua prévia autorização, devendo ainda submeter à análise do Departamento de Marketing da Associação, todo o material que pretende produzir, ficando terminantemente vedada qualquer veiculação televisiva, meio este de veiculação exclusiva da Associação, ou que conflite com as campanhas institucionais promovidas pela mesma.
- i. Os materiais produzidos deverão atender os padrões de comunicação da Associação, destacando a loja como responsável pela campanha, sendo sempre obrigatória a divulgação da marca "Rede Econômica" nos padrões definidos pela Associação.
 - ii. O departamento de Marketing deverá responder no prazo de 2 (dois) dias úteis.
 - iii. Fica proibido no mês de setembro qualquer campanha publicitária paralela à campanha de aniversário da Rede Econômica.
19. A Associada é obrigada a participar de todas as campanhas promocionais que a Associação venha a realizar, obedecendo rigorosamente os prazos de duração, formas de ação

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

(inclusive material promocional, decoração, etc.), dentre outras diretrizes que forem definidas pelo Comitê de Marketing.

- i. O material de campanha deverá ser retirado na Associação até o quinto dia útil, excluídos os sábados, após a comunicação via e-mail, e, não sendo retirado, o material será despachado por transportadora com todos os custos por conta do destinatário.
 - ii. É proibido manter exposto o material da campanha após o seu término.
 - iii. É proibida a prática de preço divergente daquele estabelecido pela Associação em produtos anunciados em qualquer veículo ou meio de comunicação.
 - iv. A loja associada deverá distribuir todos os materiais promocionais enviados seja através de empresas ou pessoas físicas contratadas ou por funcionários da própria loja.
20. As inaugurações, reinaugurações e reformas de lojas deverão contar com a participação obrigatória do departamento de Marketing da Rede Econômica, o qual deverá estar em consonância com o Anexo I que integra o presente.
21. As Associadas deverão usar o mesmo software de gestão integrada utilizado pela Associação e pela Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda. As Associadas já existentes terão o prazo de 1 (um) ano para promoverem a adequação, prorrogável por até 1 (um) ano mediante pedido justificado por decisão a ser tomada em reunião periódica, e, as novas lojas que se associarem não poderão iniciar suas atividades utilizando sistema diverso.
- i. As Associadas que estiverem utilizando o software de gestão integrada deverão enviar diariamente através do software, os dados definidos em reunião periódica.
22. A Associada e os integrantes do seu contrato social que, por qualquer razão forem autuados, notificados, intimados, envolvidos em procedimento administrativo ou judicial, arrolados como indiciados ou testemunhas em processos cíveis, criminais, trabalhistas, ambientais, consumeristas e outros, em assuntos que envolvam de qualquer forma a Associação, sua imagem, marcas, deverão informar a esta no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas a contar da ciência do fato.
23. É vedado à Associada, seus sócios e cônjuges, participarem diretamente, informalmente ou por interpostas pessoas, de outras redes, associações de mesma finalidade, sob pena de exclusão.
24. Qualquer alteração no quadro social das Associadas, inclusive a título sucessório, deverá ser previamente aceita pela Associação em reunião periódica convocada para tal fim, sob pena de exclusão.
25. É vedado às Associadas, seus sócios, respectivos cônjuges e parentes na linha reta até o primeiro grau (pais e filhos) e colateral até o segundo grau (irmãos), possuírem débito com atraso superior a 60 (sessenta) dias com a Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda, com a Rede Econômica de Supermercados S/A, inclusive com relação à integralização de capital ou ações subscritas.
- i. Esta restrição também se aplica aos débitos da Associada e seus sócios nas relações com fornecedores habituais da Associação, da Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda e da Rede Econômica de Supermercados S/A.

Ass: Lickson

6/15

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

- ii. No caso do caput deste artigo, a Associada que, instada a quitar seu débito não o faça no prazo máximo de 30 (trinta) dias a contar da data da notificação, ficará sujeita a pena de exclusão.
- 26. A Associada deverá dar livre acesso ao Supervisor de Loja da Associação durante o horário de funcionamento, visando atender aos padrões de qualidade da Rede Econômica e identificar os aspectos críticos para atender à necessidade de melhoria constante.
- 27. A Associada deverá informar à Associação todo e qualquer fato que direta ou indiretamente esteja relacionado com a Associação visando municiá-la de dados e informações para que os objetivos possam ser alcançados, especialmente no que se refere a fatos relacionados a produtos, fornecedores e situações de mercado.
- 28. A Associada é obrigada a cumprir e respeitar todos os contratos firmados pela Associação, cujos termos sejam previamente aprovados em reuniões periódicas. Os contratos que não impliquem em obrigações diretas às Associadas prescindem de aprovação em reunião periódica.
- 29. A Associada que descumprir qualquer das determinações que tenham sido deliberadas em reunião ou assembleia, ficará sujeita à pena de multa e/ou exclusão dependendo da gravidade da conduta.

Capítulo III – Da Admissão de Novos Associados e Da Mensalidade

- 30. A admissão dos novos associados nos termos do presente regimento depende cumulativamente de:
 - i. Ser empresa do segmento supermercadista de varejo com pelo menos 03 (três) check-out's.
 - ii. Gozar, a sociedade e seus sócios, de boa reputação na praça, não podendo possuir vinculado ao CNPJ da empresa ou CPF, nenhuma restrição que tenha origem em protesto, anotação nos órgãos de proteção ao crédito (SPC, SERASA, CADIN, CCF, etc.), exigência esta que se estenderá às pessoas que façam parte do quadro societário, incluindo-se os administradores eleitos em contrato social ou por ato separado.
 - iii. Apresentar em relação à empresa e aos sócios, certidões negativas criminais da justiça estadual e federal, dos cartórios de protesto de seus domicílios e de situação regular e negativa de débitos perante as Fazendas Federal, Estadual e Municipal.
 - iv. Apresentar em relação à empresa e aos sócios, certidão cível e criminal da justiça estadual e federal e da Justiça do Trabalho. Caso a certidão seja positiva, deverá complementar a documentação com a apresentação de certidão de objeto e pé dos respectivos processos.
 - v. Comprovar a constituição da empresa com pelo menos 24 meses mediante a apresentação de contrato social consolidado.
 - vi. Apresentar o balanço patrimonial dos últimos 02 (dois) exercícios, balancete do exercício atual e relação de faturamento dos últimos 24 meses.

[Assinatura]


7/15

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

- vii. Estar a loja localizada, nas praças onde já existam lojas da bandeira REDE ECONÔMICA com população **acima de 25.000 mil habitantes**, distante no mínimo 02 (dois) quilômetros de raio das outras lojas associadas.
- a. O cálculo será realizado por GPS (Geographic Position System) através de laudo emitido por responsável técnico levando em consideração a distância da porta de entrada de clientes da loja pretendente para as outras lojas existentes.
- b. Para adesão de novas lojas com distância ou população consumidora inferior ao acima estabelecido, somente será aceito com a concordância do associado já instalado na área de abrangência, registrando sua manifestação em ata por ocasião da reunião periódica.
- c. O critério da distância se aplica inclusive para as situações em que as lojas estejam localizadas em municípios diferentes.
- viii. Pagar Jóia de inscrição fixada em 60 salários mínimos, divididos em até 10 parcelas mensais e sucessivas de igual valor ou pagamento à vista com desconto de 5%.
- ix. Aprovação em reunião periódica por voto da unanimidade dos presentes, com a exigência de quórum da maioria absoluta dos associados.
31. É vedado à Associada, seus sócios e cônjuges, participarem diretamente, informalmente ou por interpostas pessoas, de outras empresas do segmento supermercadista no Estado de Mato Grosso do Sul, fora da REDEMS, sob pena de exclusão.
32. A aquisição ou instalação de novas lojas por associadas, seus sócios ou ainda seus respectivos cônjuges e parentes na linha reta até o primeiro grau (pais e filhos) e colateral até o segundo grau (irmãos) deverá seguir as mesmas regras previstas nos itens i, ii, iii, vii e ix da cláusula 30.
33. A mensalidade devida à Associação terá como base o número de “check-out”, e o valor devido por “check-out” será definido em reunião periódica convocada para tal fim, com presença de maioria absoluta dos associados.
34. A forma de cobrança (por check-out) não poderá ser alterada senão mediante voto de $\frac{3}{4}$ dos associados.
35. A Associada é obrigada a informar previamente, e de forma que possa ser comprovada, a instalação de novos “check-out’s”.
- i. É permitido às Associadas manterem um “check-out” reserva para atendimento complementar, desde que isso não implique em redução do número de “check-out’s” declarado.
- ii. A Associada que omitir a quantidade real de “check-out’s” estará sujeita à multa equivalente a 100% do valor que seria devido em razão do efetivo número de “check-out’s”, considerando o período de 3 (três) meses.

Capítulo IV – Dos Deveres de Cooperação e Disposições Programáticas

36. Com a finalidade de aperfeiçoar a execução das funções e finalidades da Associação, assegurando o cumprimento dos seus objetivos básicos, expressos no art. 3º do Estatuto Social da Associação, todas as áreas, por intermédio de seus responsáveis, assim como

 8/15

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS

**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

todos as Associadas, aí incluídos os administradores e demais que figurem no contrato social ou estatuto da empresa Associada, deverão obedecer e perseguir os seguintes preceitos básicos:

- i. Orientar, o Associado, Diretor ou responsável, no âmbito de sua competência, sobre os procedimentos que lhes são inerentes, bem como alertar a todos sobre a necessidade de seguir as regras previstas neste instrumento.
- ii. Observar, continuamente, os princípios de qualidade, produtividade, excelência no atendimento e em técnicas de negociações no exercício de suas atividades.
- iii. Manter sua equipe de trabalho em constante processo de atualização e aperfeiçoamento, ofertando cursos, treinamentos, etc.
- iv. Valorizar a organização, compartilhar informações e difundir conhecimentos sobre os aspectos positivos e negativos que estejam sendo observados, remetendo as impressões para a Diretoria para que esta adote as providências que entender necessárias e cabíveis.
- v. Acompanhar, sistematicamente, o índice de satisfação dos clientes em situações de preço, atendimento, lay-out, acessibilidade, iluminação, qualidade dos produtos, especialmente os "marca própria", visando a aprimorar as atividades da Associação e Associados.
- vi. Primar pela ética profissional, no cumprimento e desenvolvimento de suas atividades e no relacionamento para com a Associação.
- vii. Promover e manter elevado espírito de equipe entre os seus colaboradores, dando especial atenção ao reconhecimento das realizações e aos méritos individuais.
- viii. Elaborar propostas normativas, reunir informações sobre os produtos problemáticos e toda e qualquer situação que possa ser melhorada, inclusive no relacionamento com os colaboradores, remetendo-as para aprovação e demais providências cabíveis.
- ix. Cumprir e fazer cumprir as diretrizes estratégicas da Associação, seus atos normativos e disposições legais aplicáveis à atividade.
- x. Manter permanente contato com as entidades públicas e privadas, visando antever soluções para as questões que possam ser prejudiciais ou benéficas à Associação.
- xi. Buscar convênios que possam trazer benefícios para a marca Rede Econômica, submetendo a proposta à Diretoria para discussão e eventual apresentação em pauta.
- xii. Zelar pelo cumprimento das atividades e objetivos planejados, nos prazos hábeis, garantindo o desempenho esperado e o atingimento das metas de venda, expansão, melhoria de qualidade, dentre outras.
- xiii. Avaliar o desempenho das ações, dos programas e projetos propostos, tendo como objetivo a melhoria contínua, a prevenção, a inovação e a criatividade.

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL



SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS

Campos Demandes
CAMPO GRANDE MS

- xiv. Elaborar relatórios mensais de sua gestão, remetendo-os à chefia imediata e, às Associadas compete encaminhar sempre que solicitado relatórios ou informações definidos em reunião periódica.
- xv. Tratar com urbanidade todas as demais empresas Associadas e seus funcionários, os fornecedores, bem como todos integrantes do quadro societário e de funcionários da Central ou da S/A, administradores, Diretores, etc.

Capítulo V - Do Processo de Apuração das Penalidades

- 37. A Associada que infringir quaisquer das disposições previstas no Regimento Interno ou do Estatuto será penalizada de acordo com as regras previstas no presente capítulo.
- 38. As infrações de que tratam o artigo antecedente serão penalizadas da seguinte forma:
 - i. Infração a artigo sem previsão específica e de menor gravidade: **Advertência**.
 - ii. Reincidência na mesma infração sem previsão específica de multa ou exclusão: **Multa de 200% (duzentos por cento)** sobre o valor da mensalidade da Associada infratora. Em havendo previsão específica de multa, em caso de reincidência será aplicada em dobro.
 - iii. Reincidência na mesma infração pela terceira vez: **Exclusão** a depender da gravidade da conduta.
 - a. Para efeito de reincidência, as advertências e multas terão validade pelo prazo de 02 (dois) anos contado da primeira infração passível de advertência e, findo o prazo referido o infrator será considerado como não reincidente, devendo receber primeiramente advertência para depois ser multado pecuniariamente e/ou excluído do quadro de associados.
- 39. A penalidade será sempre precedida da emissão de auto de infração por parte da Associação, o qual será elaborado em duas vias de igual teor e forma.
- 40. O auto de infração será lavrado constando a descrição da conduta praticada, o nome da Associada infratora, o artigo do regimento ou estatuto descumprido, o dia e horário da infração quando possível de se identificar e, a identificação das testemunhas, se houverem.
- 41. O auto será assinado sempre pelo Presidente do Conselho de Ética ou por seu suplente.
- 42. O auto de infração será entregue preferencialmente à Associada infratora na pessoa do representante legal, administrador ou gerente, sendo que em caso de recusa ou de não localização imediata do mesmo, o auto será encaminhado por correio com aviso de recepção, considerando-se cientificada na data do recebimento do AR ou da assinatura de ciência do auto.
 - i. Para efeitos de endereço de envio do auto de infração será considerado o endereço da sede da Associada informado à Associação em formulário cadastral próprio.
- 43. Para a aplicação de qualquer das penalidades será dado o direito de recurso ao Conselho de Ética no prazo máximo de 15 (quinze) dias a contar da notificação emitida pela Associação à Associada.

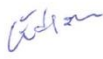

 
10/15

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

- i. O prazo para interposição do recurso iniciar-se-á no primeiro dia útil subsequente à ciência do auto e não se suspenderá. Caindo o fim do prazo em sábado, domingo ou feriado, o prazo de interposição será prorrogado para o primeiro dia útil seguinte.
- ii. O recurso deverá ser protocolizado junto à sede da Associação e será endereçado ao Presidente do Conselho de Ética. Toda e qualquer documentação necessária deverá ser apresentada juntamente com a peça recursal. O recurso deverá indicar todos os fundamentos de fato e de direito que a recorrente julgue essenciais para o exercício do seu direito de defesa.
- iii. O Conselho de Ética poderá promover a suspensão do processo pelo prazo máximo de 60 (sessenta) dias para efetuar diligências que visem esclarecer os fatos.
- iv. A decisão sobre a aplicação ou não da penalidade, mesmo que não seja entregue defesa escrita pela Associada infratora, será tomada por maioria simples dos presentes em reunião periódica convocada em até 30 (trinta) dias após a notificação do Conselho de Ética, ouvido o parecer do Conselho de Ética, o parecer jurídico e a defesa da Associada, e a decisão tomada será irrecorrível observado o disposto no item "iii".
 - a. A decisão sobre a aplicação ou não da penalidade pode ser prorrogada para a próxima reunião e determinar diligências para apuração dos fatos.
 - b. A decisão da reunião periódica será comunicada a Associada, devendo pagar o equivalente pecuniário da infração que será lançado para pagamento juntamente com a mensalidade seguinte em boleto próprio, e, no caso de exclusão, esta será procedida pela Associação tão logo tome conhecimento da decisão.
 - c. A decisão dependerá, para os casos de maior gravidade caso se entenda pela necessidade de exclusão sumária independentemente de multa ou advertência, de votação da maioria absoluta dos associados em reunião especificamente convocada para este fim, da qual será avisado o faltoso para, querendo, comparecer e apresentar sua defesa antes da votação podendo se fazer acompanhar de advogado.

Capítulo VI - Do Conselho de Ética

44. O Conselho de Ética da Associação é o órgão competente para promover a fiscalização e apresentação de parecer em reunião no que se relaciona à obediência e cumprimento deste Regimento Interno, Estatuto e demais decisões tomadas em reunião e terá 05 (cinco) membros.
45. Sua composição dar-se-á da seguinte forma:
 - i. Presidente: Gerente Administrativo da Associação.
 - ii. Vice-Presidente: Gerente Comercial da Associação.



11/15

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE MS


**REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

- iii. 1.º Vogal: Gerente de Marketing da Associação.
 - iv. 2.º Vogal: Representante de Associada.
 - v. 3.º Vogal: Representante de Associada.
46. Os membros ocupantes das cadeiras de 2.º e 3.º vogais serão representantes legais de Associadas e terão um suplente cada e todos serão eleitos por ocasião da assembléia onde se realizarem as eleições da Diretoria Administrativa e o mandato terá duração de 02 (dois) anos.
47. Em caso de vacância das cadeiras de 2.º e 3.º vogais que impossibilite o funcionamento do Conselho de Ética, será convocada reunião periódica para recomposição dos cargos. A votação dar-se-á pela maioria simples dos presentes e o mandato terá a duração do tempo restante do mandato dos que renunciaram.
48. Não poderá participar do Conselho de Ética como 2.º e 3.º vogais:
- i. A pessoa no exercício de mandato legislativo federal, estadual ou municipal.
 - ii. Candidato a cargo eletivo federal, estadual ou municipal, caracterizando-se o impedimento pela escolha em convenção partidária.
49. O mandato dos demais membros do Conselho de Ética terá a duração enquanto permanecerem no cargo de Gerência, sendo automaticamente substituídos em caso de mudança de função ou desligamento da Associação.
50. Compete ao Conselho de Ética receber, processar e apresentar parecer em reunião periódica sobre as infrações ao Regimento, Estatuto e demais normas e regulamentos, inclusive decisões tomadas em reunião.
51. O Conselho de Ética funcionará sempre que for detectado possível descumprimento das normas regimentais e estatutárias, o que poderá ser feito por quaisquer dos componentes da Diretoria, Conselheiro, Associada ou por fornecedor.
- i. As denúncias, ressalvados os casos em que a atuação ocorra de ofício por parte do Conselho de Ética, deverão ser feitas por escrito indicando os fundamentos de fato e de direito que reclamam a aplicação da penalidade.
 - ii. O pedido deverá ser instruído, sempre que possível, com todos os documentos, nomes de testemunhas, enfim, todas as provas que amparem a denúncia.
52. O Conselho de Ética não poderá emitir parecer senão com a assinatura de todos os membros.
53. A presença de pelo menos 4 (quatro) membros é obrigatória durante a reunião em que o infrator terá sua conduta apreciada.
54. Os pareceres do Conselho de Ética devem ser redigidos e impressos contendo relatório, fundamentação e conclusão, apontando sempre o dispositivo regimental ou estatutário infringido.
55. O parecer do conselho não poderá ser conhecido senão no momento da apresentação na reunião convocada para a apreciação da conduta apontada no auto de infração.

Capítulo VII - Da Representação das Associadas e a Comunicação Interna

56. As Associadas somente poderão ser representadas pelos sócios ou então pelo administrador de fato ou de direito nomeado procurador por instrumento público ou

12/15



SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

particular com firma reconhecida em cartório, indicando precisamente todos os poderes conferidos e a sua extensão.

57. A Associada deverá dar retorno aos pedidos de fechamento de negociações realizadas pela Associação ou pela Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda, através do sistema próprio de intermediação das compras, dentro do prazo estabelecido no pedido encaminhado pelo Departamento Comercial a todas as Associadas pelo sistema.

58. O atraso no pagamento de qualquer boleto emitido pela Associação implicará no pagamento de multa de 2% e juros legais à razão de 1% ao mês e correção monetária pelo INPC/FGV.

- i. O atraso superior à 60 (sessenta) dias implicará em multa equivalente a 20% incidente sobre o valor total em atraso, além das penalidades estipuladas no *caput*.

59. Para fins de agilidade na comunicação, cada Associada deverá preencher formulário indicando pelo menos 02 (dois) endereços eletrônicos (e-mail) para o envio de informações.

- i. Remetido o e-mail para os endereços indicados pela Associada, a comunicação será presumidamente válida após o decurso do prazo de 12 (doze) horas.
- ii. Não serão considerados como presumidamente recebidos, os e-mails enviados nos finais de semana.
- iii. Não serão também considerados recebidos os e-mails encaminhados, mesmo depois de decorridos 12 horas, caso o término da contagem do tempo ocorra antes do início ou fim do horário comercial, assim considerado aquele compreendido entre as 07 às 17 horas.
- iv. É obrigatória a utilização de programa de recebimento e envio de e-mails que possibilite a emissão de comprovante de recebimento dos e-mails que serão enviados pela Associação ou pela Central Econômica de Distribuição REDEMS Ltda.
- v. Para fins da alínea antecedente, será concedido o prazo de 30 (trinta) dias para que sejam feitas as adequações necessárias à emissão do respectivo comprovante de recebimento.
- vi. Novas regras de comunicação poderão ser definidas em reunião periódica convocada para tal fim com aprovação da maioria simples dos presentes.

Capítulo VIII – Das Regras para Inauguração de Lojas

60. A Associada que tiver interesse em reservar determinado ponto ou local para abertura de loja associada deverá preencher requerimento específico e terá prazo de:

- i. Até 9 (nove) meses para inauguração, no caso de aquisição de prédios ou reforma, contados da data do preenchimento do requerimento.
- ii. Até 18 (dezoito) meses para inauguração, no caso de aquisição de terreno e posterior construção.

Ass: 

13/15

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS – ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

61. Havendo necessidade de prorrogação dos prazos previstos nas alíneas “i e ii” do artigo 60, a Associada deverá encaminhar requerimento devidamente fundamentado com antecedência de 60 (sessenta) dias da data inicialmente prevista para a inauguração, indicando os aspectos que demonstrem a necessidade da prorrogação, o qual será avaliado em reunião ou assembléia, dependendo a aprovação da prorrogação do voto da maioria simples dos presentes.
- i. Somente será aceito um único pedido de prorrogação.
 - ii. Não sendo formulado o pedido nos 60 (sessenta) dias anteriores à data designada para a inauguração, a Associada deverá inaugurar a loja dentro do prazo inicial, sob pena de não poder opor sua preferência a novas Associadas com invocação das distâncias mínimas e demais requisitos para a aceitação de novos associados.
 - iii. Caso a prorrogação não seja aceita, o que deverá ser decidido no máximo em 15 (quinze) dias após o pedido de prorrogação, aplicar-se-á no que couber as disposições da alínea anterior.
62. Para o exercício do direito de reserva, é requisito prévio que a Associada demonstre através da certidão de matrícula do imóvel, contrato particular de compra e venda, escritura pública, contrato de aluguel ou de arrendamento para fins de comprovar que possui expectativa concreta de implantar a nova loja.
63. A reserva do ponto ou local não é medida obrigatória, contudo, caso não o faça e uma nova loja seja aberta nas imediações, o ponto ou local somente será aprovado se atender aos requisitos para a admissão de novos associados previstos nesse regimento, como, por exemplo, a distância mínima, dentre outros.
64. A extrapolação dos prazos previstos nas alíneas “i e ii” do artigo 60 ocasionarão a cobrança de mensalidade equivalente a 3 (três) “check-out’s”, independentemente da inauguração da loja, perdendo o direito à carência de 3 (três) meses a contar da inauguração conforme previsto no artigo 65.
65. Inaugurada nos prazos previstos nas alíneas “i e ii” do artigo 60, a nova Associada gozará do benefício de 03 (três) meses de isenção da mensalidade, independentemente do número de “check-out’s”.
66. Em caso de desistência do ponto reservado, o fato será levado ao conhecimento das demais Associadas para manifestação de interesse na reserva do local.
- i. Em caso de interesse por outras Associadas, os prazos de inauguração a serem observados serão os previstos nas alíneas “i e ii” do artigo 60.
67. No caso de nova reserva de ponto ou local pela mesma Associada após a desistência ou para o caso de não ser aceito o pedido de prorrogação, e ainda, se nenhuma outra Associada tiver manifestado interesse no local, os prazos para inauguração previstos nas alíneas “i e ii” do artigo 60 serão reduzidos pela metade.

Capítulo IX – Das Disposições Gerais

68. Qualquer omissão do presente Regimento Interno será analisado em Assembléia Geral Extraordinária, mediante a apresentação de propostas escritas de inclusão ou modificação de suas cláusulas com antecedência mínima de 05 (cinco) dias da realização da assembléia, observando-se o quórum necessário.



14/15



SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Wilson Fernandes
CAMPO GRANDE - MS

REGIMENTO INTERNO DA REDEMS - ASSOCIAÇÃO REDE SUPER ECONÔMICA DE
SUPERMERCADOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

69. Uma via deste Regimento será entregue a todas as Associadas, as quais darão protocolo de recebimento, obrigando-se a aceitar todos os seus termos sob pena de incidir nas penalidades previstas.
70. Os ajustes verbais, assim como as tratativas preliminares e anteriores à formação do presente instrumento não produzirão qualquer efeito.
71. Prevalerão as normas do presente instrumento em face de sua especialidade em relação às decisões já tomadas em reunião ou assembléias.
72. Ficam recepcionadas as decisões tomadas em reunião que estejam de acordo com os termos do presente instrumento.

Campo Grande/MS, 25 de maio de 2.010.

Wilson Roberto Veratti
REDEMS - ASSOCIAÇÃO SUPER ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS DO ESTADO DE
MATO GROSSO DO SUL
CNPJ n.º 04.031.339/0001-06
-Edson Roberto Veratti-

Visto da Assessoria Jurídica:



CARTORIO DO 4º OFÍCIO
Registro de Títulos e Documentos



4º SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL
DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
Carlos Roberto Rolim
Oficial do Registro Civil das pessoas Jurídicas
e Registro de Contratos com Reserva de Domínio

Documento APRESENTADO e PROTOCOLADO

Sob Nº 391053

do livro A - 52338 e Registrado sob

Nº 118612196V/103V

no livro A Nº

Dou Fe

Campo Grande (MS)

18 de 08 de 2010

4º SERVIÇO NOTARIAL