

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**VANTAGEM COMPETITIVA NAS MICRO, PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DE UMA REDE  
EMPRESARIAL DE VAREJO**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE  
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE  
POR

**HERLANE SUELE ALVES MARTINS**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Denise Dumke De Medeiros, Docteur

RECIFE, ABRIL/2010.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO ACADÊMICO DE

HERLANE SUELE ALVES MARTINS

**“VANTAGEM COMPETITIVA NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: O CASO DE UMA REDE EMPRESARIAL DE VAREJO”**

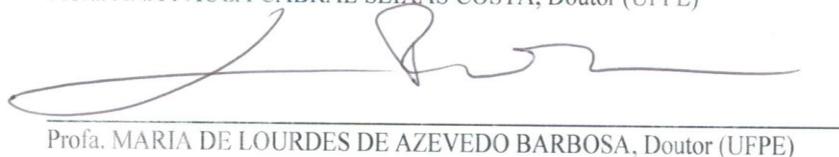
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera a candidata HERLANE SUELE ALVES MARTINS **APROVADA**.

Recife, 30 de abril de 2010.

  
Profª. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

  
Profª. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)

  
Profª. MARIA DE LOURDES DE AZEVEDO BARBOSA, Doutor (UFPE)

**M386v      Martins, Herlane Suele Alves**

Vantagem competitiva nas micro, pequenas e médias empresas: o caso de uma rede empresarial de varejo / Herlane Suele Alves Martins. – Recife: O Autor, 2010.

xiii, 119 f.; il., grafs., tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2010.

Inclui Referências Bibliográficas e Apêndices.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, energia boa que tem me dado força e me guiado. Aos meus pais, Luzinete e Edinaldo, por ser meu alicerce, por todo amor, educação, carinho, apoio e por sempre me levantarem nos momentos mais difíceis, grande parte do que sou e do que conquistei devo a vocês.

Aos meus irmãos, Bárbara e Douglas, e toda minha família que sempre me apoiaram de alguma forma. Aos amigos, que incentivaram, ou que simplesmente me deram um abraço quando precisei, e me apoiaram para chegar até esta etapa, em especial, Prof. Elmano, Patrício, Ana Paula, Julio e Hirlandia.

Aos amigos e colegas que me acompanharam nesta etapa, apoiando ou compartilhando momentos, em especial, Antonio, Ricardo, Taciana, Marcella, Ariel, Simão, Juliana e Larissa. E principalmente aquelas que se tornaram minha família, Jordania (Tanga), por tudo, pela amizade, companheirismo, sorrisos, lamentações, por ter cuidado de mim quando precisei, por termos dividido não só as dificuldades, mas principalmente pelos momentos engraçados, divertidos e absurdos, que tornaram o resto mais leve. Igualmente tenho que agradecer a Michele (Diva), grande amiga, passamos por tantas coisas parecidas, aliás, somos tão parecidas, as nossas conversas, risadas, tristezas, tudo nos fez mais fortes, e a única coisa pela qual não vou agradecer-lá é por ter me viciado em café. E também agradeço a Isabelle (outra Diva), quem vê ela a primeira vista, com esse jeito de durona, não sabe o grande coração e a sensibilidade dessa mulher, foram muitos momentos alegres, agradeço pelo apoio que tem dado. Vocês três foram fundamentais nesse processo, de amadurecimento profissional e pessoal.

A minha orientadora, Prof. Denise, pelas contribuições e por ter acreditado neste trabalho. Ao PLANASP pelo suporte. A Prof. Gisele Sena, pelo apoio no estágio docência. Aos membros da banca, Prof. Ana Paula e Prof. Maria de Lourdes, que contribuíram para o crescimento deste trabalho. A Rede Oeste de Supermercados, que me deu total acesso para a pesquisa e foi fundamental para atingir o objetivo proposto.

A Juliane, secretária do PPGEP, pessoa singular, sempre disposta a ajudar, com seu jeito calmo, paciente e alegre de ser. Vou sentir sua falta, muito obrigada por tudo.

## RESUMO

O atual ambiente dos negócios, caracterizado por mudanças e intensificação da competitividade, vem impondo às organizações a necessidade de adaptações e o desenvolvimento de novas práticas e modelos empresariais. As micro, pequenas e médias empresas (MPME's) vêm ganhando destaque no cenário econômico, devido ao seu crescimento e potencial de gerar empregos. Ao mesmo tempo, as redes empresariais têm se mostrado um modelo organizacional capaz de aumentar os níveis de competitividade das empresas participantes. O objetivo deste trabalho é analisar como as redes empresariais podem trazer vantagens competitivas para as MPME's enfrentarem as forças competitivas de mercado. A metodologia utilizada na pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica seguida de um estudo de caso realizado na Rede Oeste de Supermercados. Dentre os resultados encontrados no estudo pode-se citar a redução de custos, maior poder de negociação com fornecedores, maior credibilidade no mercado e aumento expressivo das vendas. Dessa forma, observou-se que as redes podem diferenciar as empresas participantes diante do mercado aumentando sua qualidade, produtividade e fortificando sua imagem. Do ponto de vista econômico a principal vantagem das redes é favorecer o aumento da economia de escala, ampliação de mercados, aceleração do processo de inovação e acesso a competências organizacionais. Nesse contexto, a formação de redes empresariais pode ser considerada um imperativo para o desenvolvimento das MPME's e uma forma de defesa dos interesses destas contra as forças competitivas do mercado.

Palavras-chave: Estratégia; Redes Empresariais; Desempenho; Vantagem Competitiva.

## **ABSTRACT**

The present business environment is characterized by changes and competitiveness, these factors have imposed the need for adaptation and development of new practices and innovative business models, to the enterprises. Micro, small and medium enterprises, which the acronym is MSME's, has been increasing in the economic set, due to its growth and potential to create jobs. At the same time, business networks have been showed as organizational model that can increase the competitiveness of these companies. The objective of this study is to analyze how the business networks can bring competitive advantages for MSME's to face the market competitive forces. The methodology of this research started with a literature review, after that study a case study was made into a specific enterprise network: the Rede Oeste de Supermercados. Among the findings of the case study were observed, among others, cost reduction, greater bargaining power with suppliers, greater credibility in the market and a significant increase in sales. Thus, it was observed that the networks can differentiate the participating companies on the market by increasing their quality, productivity, and fortify your image. From the economic point of view the main advantage of the networks is to promote the economy of scale, the expansion of markets, the acceleration of innovation and access to organizational skills. In this context, the development of business networks can be considered an imperative to the development of MSME's as way of protecting the interests of these firms against competitive market forces.

Key- Words: Strategy; Business Networks; Performance; Competitive Advantage.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Estrutura da dissertação.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Gestão de PME.....	19
2.1.1 Classificação das MPME.....	21
2.1.2 As particularidades da MPME .....	22
2.1.3 Competitividade na MPME.....	23
2.2 Estratégia.....	25
2.2.1 Administração Estratégica.....	26
2.2.2 Estratégia Competitiva.....	26
2.2.3 O modelo das cinco forças competitivas de Porter.....	28
2.2.4 Vantagem Competitiva.....	30
2.2.5 Estratégias Competitivas Genéricas.....	30
2.3 Redes Empresariais.....	34
2.3.1 Histórico das redes empresariais.....	35
2.3.2 As redes empresariais e era da informação e do conhecimento.....	37
2.3.3 O equilíbrio entre cooperação e competição.....	38
2.3.4 Modelos de redes empresariais.....	40
2.4 A estratégia de redes empresariais na criação de vantagem competitiva para enfrentar as forças competitivas de mercado.....	44
2.5 Limitações na formação de redes.....	50

2.6	Considerações sobre o capítulo.....	51
3.	REVISÃO DA LITERATURA.....	53
3.1	Avaliação e medição de desempenho.....	53
3.2	Avaliação de desempenho em redes empresariais.....	55
3.3	Considerações sobre o capítulo.....	58
4.	METODOLOGIA.....	54
4.1	Classificação da pesquisa.....	54
4.2	Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos.....	54
4.3	O instrumento de pesquisa.....	55
4.3.1	Questionário para os gestores das empresas participantes.....	60
4.3.2	Questionário para o gestor da rede.....	60
4.4	Tratamento dos dados .....	61
4.5	Limitações do método.....	62
4.6	Considerações do capítulo.....	62
5.	O PERFIL DO SETOR ANALISADO.....	63
5.1	O varejo no Brasil.....	63
5.2	Panorama do segmento de supermercados no Brasil.....	66
5.3	Considerações sobre o capítulo.....	70
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO....	72
6.1	Caracterização da rede.....	72
6.2	Avaliação de desempenho e vantagem competitiva na visão do gestor da rede.....	74
6.3	Avaliação dos gestores das empresas participantes da rede.....	76
6.3.1	Infra-estrutura da empresa.....	76
6.3.2	Relações de mercado.....	80
6.3.3	Relações de aquisição.....	85
6.3.4	Vantagem competitiva e desempenho.....	88

6.3.5 Análise da segunda parte do questionário aplicado aos gestores.....	94
6.4 Considerações do capítulo.....	97
7. CONCLUSÕES.....	100
7.1 Considerações do trabalho.....	100
7.2 Contribuições.....	102
7.3 Limitações.....	103
7.4 Recomendações para trabalhos futuros.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
APÊNDICES.....	112
APÊNDICE I.....	113
APÊNDICE II.....	116

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Distribuição percentual do número empresas, do pessoal ocupado e dos salários, segundo porte da empresa - Brasil – 2006.....	23
Figura 2.2 – Participação do pessoal assalariado nas empresas criadas, por porte da empresa - Brasil - 2000-2006.....	24
Figura 2.3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	29
Figura 2.4 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas.....	32
Figura 2.5 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas. Desenvolvidas a partir do diagrama original de Porter.....	33
Figura 2.6 - Cadeia de Valores Genérica.....	45
Figura 3.1 - Avaliação do desempenho de redes de empresas (dimensões, indicadores e fontes de informações) .....	57
Figura 5.1 - Participação das atividades no segmento do comércio varejista -Brasil- 2007...	65
Figura 5.2: Mapeamento das redes de supermercados no Brasil.....	67
Figura 5.3 - O auto-serviço alimentar brasileiro.....	69
Figura 6.1 – Tempo de atuação.....	72
Figura 6.2 – Número de funcionários.....	73
Figura 6.3 – Organização da empresa.....	77
Figura 6.4 – Melhoria na estrutura física.....	78
Figura 6.5 – Capital para treinar funcionários antes da rede.....	78
Figura 6.6 –Capacitação dos funcionários depois da rede.....	79
Figura 6.7 – Redução de custos através da marca compartilhada.....	80
Figura 6.8 – Imagem da empresa.....	81
Figura 6.9 – Redução de custos de promoção.....	82
Figura 6.10 – Crescimento das atividades de marketing.....	82
Figura 6.11 – Redução de marketing.....	83

Figura 6.12 – Posição em relação aos atuais.....	84
Figura 6.13 – Posição em relação a entrada de novos concorrentes.....	84
Figura 6.14 – Redução de custos através da compra compartilhada.....	85
Figura 6.15 – Melhoria dos serviços através da compra compartilhada.....	86
Figura 6.16 – Melhoria na atividade de compras.....	87
Figura 6.17 – Poder de negociação com fornecedores depois da rede.....	88
Figura 6.18 – Faturamento depois da rede.....	89
Figura 6.19 – Lucros depois da rede.....	90
Figura 6.20 – Satisfação dos clientes quanto à redução de preços depois da rede.....	90
Figura 6.21 – Satisfação dos clientes quanto aos serviços oferecidos depois da rede.....	91
Figura 6.22 – Posição competitiva em reação aos concorrentes após a rede.....	92
Figura 6.23 – Desempenho das atividades da empresa com a rede.....	93
Figura 6.24 – Rede empresarial como estratégia competitiva.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Glossário sugestivo para redes de empresas e sistemas locais .....	42
Tabela 2.2 – Determinantes de vantagem competitiva resultante de inter-relações de mercado .....	46
Tabela 2.3 – Determinantes de vantagem competitiva resultante de inter-relações de produção .....	47
Tabela 2.4 – Determinantes de vantagem competitiva resultante de inter-relações de aquisição e tecnológicas.....	48
Tabela 6.1 – Principais vantagens competitivas obtidas pelas empresas individualmente.....	94
Tabela 6.2 – Dificuldades encontradas em fazer parte da rede.....	95
Tabela 6.3 – Pontos que poderiam ser melhorados na rede.....	96

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPME – Micro, Pequena e Média Empresa

PME – Pequena e Média Empresa

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

RN – Rio Grande do Norte

## 1. INTRODUÇÃO

As incertezas envolvidas na atividade econômica, tais como, instabilidade e transformações cada vez mais rápidas e abrangentes, vêm exigindo que as empresas busquem estratégias competitivas que garantam seu desempenho e sustentabilidade no mercado. A competição está cada vez mais globalizada e isto conseqüentemente multiplica o número de concorrentes e dificulta a definição de estratégias que gerem vantagens competitivas duradouras. Novas tecnologias da informação, de processos e materiais estão reinventando produtos, fragmentando mercados e reorganizando o trabalho. Desta forma, é necessário que as empresas busquem práticas organizacionais inovadoras e modelos de gestão que aumentem o nível de competitividade frente ao mercado, enfrentando as forças competitivas que definem o nível de concorrência.

De acordo com Porter (2004), existem cinco forças competitivas básicas em um mercado: novas entradas; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Ainda de acordo com aquele autor, essas cinco forças em conjunto determinam o grau de concorrência, assim como a rentabilidade da empresa.

As estratégias para enfrentar as forças do mercado envolvem um conjunto de diversos tipos de competências. Para as micro, pequenas e médias empresas torna-se difícil alcançar um alto patamar de competitividade atuando de forma isolada ou auto-suficiente no mercado, pois apresentam desvantagens competitivas relacionadas principalmente à limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos (LIPNAK; STAMPS, 1994).

No entanto, apesar das dificuldades que as micro, pequenas e médias empresas (MPME's) encontram, estas apresentam uma característica a seu favor para o desenvolvimento de processos inovadores, que é a flexibilidade. La Rovere (1999) coloca que tanto as MPME's como as grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais, devido à sua maior capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as MPME's têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado. Aquela autora ainda coloca que a capacidade inovadora das MPME's depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações onde elas se encontram.

No setor de serviços, em especial, a inovação se dá principalmente por novas práticas de gestão, já na indústria de transformação é comum associar a inovação com tecnologia. Mas o conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. Uma definição que vem sendo comumente utilizada é a de Dosi (1988), que considera que a inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos de produção e novas formas organizacionais. A inovação pode ser vista como a exploração com sucesso de novas idéias. E sucesso para as empresas, por exemplo, significa aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios.

Nesse sentido, as organizações buscam modelos e processos que a tornem inovadoras, possibilitando maiores vantagens competitivas. No caso das pequenas empresas uma das fontes de inovação que vem sendo discutidas para seu melhor desempenho é a adoção de novos modelos empresariais baseados em cooperação, como as redes de empresas.

Redes empresariais são definidas pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2002) como: empresas que interagem entre si, com fornecedores, clientes, ou parceiros na transferência de tecnologia, e/ou com centros de pesquisa, centros técnicos, universidade e outras entidades públicas a fim de aumentar sua competitividade, resolver problemas, entrar em novos mercados, desenvolver e produzir bens e serviços.

As redes empresariais estão quebrando os paradigmas da organização tradicional e trazendo um processo de gestão inovador (LIPNACK; STAMPS, 1994). Nas redes os grupos participantes são independentes, e existe uma multiplicidade de lideranças. As interligações que transpõem as fronteiras das empresas possibilitam uma interdependência entre os participantes. “Os benefícios mútuos tornam tangíveis os propósitos unificadores” (LIPNACK; STAMPS, 1994, p. 40).

Dessa forma, em uma época em que as possibilidades de negócios parecem desoladoras e até as economias mais robustas do planeta encontram-se em recessão, novas idéias que possam resultar em sucesso constituem notícias muito boas e bem-vindas. Nesse contexto, é importante avaliar como as redes empresariais podem trazer maior competitividade às MPME's frente ao mercado competitivo.

Este trabalho tem como problema identificar como as redes empresariais ajudam as MPME's a obterem maior vantagem competitiva e melhorarem seu desempenho frente às forças competitivas de mercado. Para tanto, foi escolhido um caso para esta análise, a Rede Oeste de Supermercados, localizada no Rio Grande do Norte.

## 1.1 Justificativa

Nas últimas décadas as atenções têm-se voltado para as MPME's e seu potencial para promover desenvolvimento local e regional. Dessa forma, órgãos de apoio têm buscado estimular o desenvolvimento destas empresas. O mercado começa a reconhecer a importância das empresas de micro, pequeno e médio porte, tanto pelo seu elevado número, pois representam 98,99% das empresas do Brasil (IBGE, 2008), como pelas vantagens que apresentam em relação às grandes empresas em termos de flexibilidade e variedade.

O mercado atual exige um grau de personalização e variabilidade de produtos e serviços cada vez maior. A MPME, devido a sua menor complexidade, consegue vantagens em relação à flexibilidade, no entanto, encontra problemas relacionados à falta de capital para investimento, economia de escala, marketing, entre outros. Tendo em vista o elevado número de MPME's, e diante dos problemas que apresentam, é fundamental a busca de modelos e estratégias que melhorem o desempenho destas empresas.

O tema da cooperação entre empresas por meio das redes apresenta uma relevância cada vez maior para o entendimento do comportamento e do desempenho das empresas no mundo. Inclusive porque em um ambiente de acirramento da concorrência e globalização dos mercados, unir esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade.

O foco nas redes empresariais se justifica porque as políticas de apoio a grupos de empresa tem sido uma forma interessante de promover o desenvolvimento regional e o fortalecimento das empresas de pequeno porte, tendo tido sucesso em vários países desenvolvidos, um exemplo é a Itália como colocam Lipnack e Stamps (1994) e Casarotto Filho e Pires (2001).

A escolha de uma rede supermercados é importante para a análise desta proposta no trabalho, pois esse tipo de cooperação entre MPME's é a mais frequente no Brasil, sendo uma alternativa de sobrevivência para os pequenos supermercados frente às grandes redes que estão se propagando no país. Segundo dados de um mapeamento realizado pelo SEBRAE

(2008), o segmento de supermercados é o que possui mais redes, totalizando 24% das redes mapeadas.

La Rovere (2002) destaca que, no que se refere ao desempenho competitivo das MPME's, estudos que analisam o empreendedorismo e gestão do conhecimento nas empresas individuais e em agrupamentos de empresas, mostram que as empresas agrupadas podem ter um desempenho competitivo superior a empresas isoladas, devido a economias de aglomeração.

As redes entre empresas podem ajudar a superar as limitações e ao mesmo tempo não perder as características de pequena empresa. As redes podem possibilitar que as empresas ganhem vantagens em economia de escala, já que podem conseguir praticar melhores preços, com negociações conjuntas, além de ganhos em marketing e organização da empresa. Isso indica que as redes empresariais se caracterizam como um modelo de gestão eficaz para que as MPME's garantam sua sobrevivência e até mesmo destaque no mercado concorrencial.

## **1.2 Objetivo geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar como a formação de redes empresariais pode trazer vantagens competitivas e combater as forças competitivas de mercado nas micro, pequenas e médias empresas.

## **1.3 Objetivos específicos**

Para o alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a competitividade nas micro, pequenas e médias empresas;
- Analisar as redes empresariais como estratégia para obtenção de vantagem competitiva e melhor desempenho;
- Avaliar uma rede empresarial por meio de um estudo de caso, identificando os benefícios e limitações da formação de redes empresariais do ponto de vista de suas estratégias competitivas.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos:

O Capítulo 1 – Introdução – introduz ao leitor o fenômeno do estudo, colocando a problemática da pesquisa. Estão descritos também os objetivos, justificativa e estrutura da dissertação.

No Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – é realizada uma revisão bibliográfica sobre as micro, pequenas e médias empresas. O texto ainda se dedica a reunir os principais conceitos de Estratégia. Posteriormente uma análise sobre as redes empresariais.

No Capítulo 3 – Revisão da Literatura – são apresentadas as ferramentas de análise de desempenho mais utilizadas nas redes, como base para análise da pesquisa.

No Capítulo 4 – Metodologia – são apresentados o tipo de pesquisa, o universo e amostra escolhidos, a seleção dos sujeitos, o método de coleta e análise de dados.

No Capítulo 5 – Perfil do Setor Analisado – são apresentadas as principais características do setor de supermercados, objeto da investigação no estudo de caso, mostrando um panorama geral do segmento.

No Capítulo 6 – Estudo de caso – São apresentados os os resultados obtidos no estudo de caso.

No capítulo 7 – Conclusões – são apresentadas as principais conclusões deste trabalho, suas contribuições e limitações.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os principais conceitos e assuntos que constituem a base teórica para o desenvolvimento da dissertação. Serão abordados neste capítulo, aspectos da gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPME's), estratégia competitiva e redes empresariais.

### **2.1 Gestão de MPME**

Neste tópico, serão apresentados os principais conceitos relacionados à gestão de MPME, apresentando as características que definem essas empresas, tanto em aspectos quantitativos como qualitativos, buscando evidenciar suas particularidades e aspectos que lhes dão competitividade ou que geram empecilho para que elas se tornem competitivas.

#### **2.1.1 Classificação das MPME**

As empresas podem ser classificadas sob o aspecto quantitativo e qualitativo. Os aspectos quantitativos classificam a empresa quanto aos critérios quantitativos definidos formalmente, sendo utilizada nesse aspecto a classificação por porte. Os critérios qualitativos buscam definir a empresa quanto a suas características particulares.

As Empresas são classificadas segundo seu porte pelo SEBRAE (2005), a partir do número de funcionários:

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

O IBGE também classifica as empresas a partir do seu número de funcionários, sua classificação é uma adaptação da definição adotada pelo *Statistical Office of the European Communities* – EUROSTAT (IBGE, 2008). As faixas de porte de pessoal ocupado total consideradas são seguintes:

- 0 a 9 pessoas ocupadas - microempresas;
- 10 a 49 pessoas ocupadas - pequenas empresas;
- 50 a 249 pessoas ocupadas - médias empresas;
- 250 e mais pessoas ocupadas - grandes empresas.

A classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é feita segundo o faturamento anual que tem por base a CARTA-CIRCULAR N° 64/2002 (BNDES, 2002).

- Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 1.200 (um milhão e duzentos mil Reais);
- Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 (um milhão e duzentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil Reais);
- Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 (dez milhões e quinhentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de Reais);
- Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 (sessenta milhões de Reais).

As empresas de pequeno porte também possuem características específicas que as qualificam qualitativamente, essas características influenciam sua atuação e demandam um processo de gestão diferenciado. Contornar as dificuldades e saber aproveitar bem essas especificidades é uma forma de trazer vantagem competitiva para as pequenas empresas.

Terence e Escrivão Filho (2007) destacaram as características mais comuns nas empresas de pequeno porte, a seguir apresentadas: propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas; administração pessoal e centralizada; dirigente como o principal responsável por decisões, com tendência a não delegar autoridade; relações informais; baixo nível de maturidade organizacional; estrutura simples e flexível, na maioria das vezes sem divisão de tarefas; área de operações limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está inserida; atividade produtiva que não tem um lugar de destaque ou predominante no mercado; administração não-profissional; falta de qualificação profissional; emprego de mão-de-obra familiar; relacionamento direto entre dirigentes, funcionários, fornecedores e clientes; não apresentação de produtos em escala; direção pouco especializada;

recursos escassos; pouca formalidade; pouco uso de ferramentas administrativas; e falta de poder de barganha para negociação com fornecedores e/ou compradores.

Mesmo características que inicialmente podem ser vista como ruins, como por exemplo, a estrutura simplificada, acaba trazendo vantagens também, pois devido a essa característica essas empresas tornam-se mais flexíveis e adaptáveis. Em um mercado cada vez mais dinâmico, com mudanças de paradigmas, cultura, processos e tecnologias, a flexibilidade e adaptabilidade são essenciais. As pequenas empresas conseguem mudanças mais rápidas em processos e produtos, o número menor de funcionários possibilita engajá-los mais facilmente, além de conseguirem relações mais próximas com fornecedores e clientes.

### 2.1.2 As particularidades da MPME

As MPME's, devido às suas características peculiares relacionadas a seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos e também alguns aspectos que impulsionam a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva.

As particularidades podem variar entre as empresas e, ainda, poderão ser elencadas outras além das que serão apresentadas, no entanto as que serão colocadas são destacadas na literatura como as que exercem maior influência. Para Terence e Escrivão Filho (2007), as particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia podem ser divididas em três categorias: contextuais, comportamentais e estruturais.

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da empresa e refletem no processo estratégico, não é controlável pela ação individual dos dirigentes empresariais. Como particularidades contextuais, Gimenez (1998) destaca: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão etc. Em suma, estas particularidades na MPME, referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada decorrentes de uma gestão intuitiva (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001). O pequeno empresário normalmente concentra em si praticamente todas as atividades administrativas, elaboração e implantação de estratégia, além do controle administrativo.

Os pequenos empresários geralmente acabam planejando em curto prazo, direcionando-se mais as tarefas do dia-a-dia. Possivelmente o tempo que os dirigentes dispõem para o planejamento é extremamente escasso. Um dos fatores que podem contribuir para isso é a falta de conhecimento das técnicas de planejamento ou mesmo por não acreditarem que possa trazer resultados práticos. Coelho e Souza (1999) atribuem, a relutância do pequeno empresário a elaboração do planejamento, a crença deles de que o assunto é demasiadamente técnico, com poucos resultados práticos e que a tarefa de fazer o planejamento demanda muito tempo.

Por fim, as particularidades estruturais referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Terence e Escrivão Filho (2001) sintetizam as principais particularidades estruturais que são: a informalidade das relações na pequena empresa, a administração não-profissional, a propriedade e a administração exercidas pela mesma pessoa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais.

A informalidade que muitas vezes acompanha a estrutura administrativa nas pequenas empresas pode acabar prejudicando o desempenho da gestão. A comunicação interna, na sua maioria baseada na comunicação verbal pode ser imprecisa, ou modificada. A falta de definição das estratégias por parte do empresário pode levar a decisões baseadas na intuição em detrimento da racionalidade, causadas também pela falta de capacitação gerencial. E, além disso, se as estratégias não são bem definidas e explicitadas poderá prejudicar o comprometimento dos funcionários com os objetivos.

Uma questão que ainda limita muito as pequenas empresas é a falta de recursos, que acaba influenciando muitas vezes na falta de capacitação, e dificuldade em acompanhar as mudanças tecnológicas e de processos. Dessa forma as pequenas empresas devem estar atentas a modelos organizacionais e produtivos que lhes possibilitem superar esses entraves e aproveitar suas potencialidades.

### 2.1.3 Competitividade na MPME

Sendo a competitividade o principal fator propulsor do desenvolvimento ou do fracasso das empresas, é importante ressaltar o seu valor para as micro, pequenas e médias empresas. Estas empresas vêm ganhando maior valorização por parte de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. As empresas de porte menor se espalham em

alta velocidade, sendo hoje um dos mais importantes segmentos da economia. Na maioria dos setores econômicos tradicionais, um grande número de pequenos produtores é responsável por parte significativa da produção total. Portanto, buscar a competitividade deste segmento requer, de certa forma, estudar as tendências do mercado.

De acordo com dados do IBGE (2008), conforme figura 2.1, percebe-se o grande número de empresas de micro, pequeno e médio porte, que representam 98,99% do total, e o percentual representativo do pessoal ocupado e assalariado, mostrando a importância econômica dessas empresas. No entanto os salários pagos são bem mais baixos do que as grandes empresas, que indica as limitações de recursos nas empresas menores.

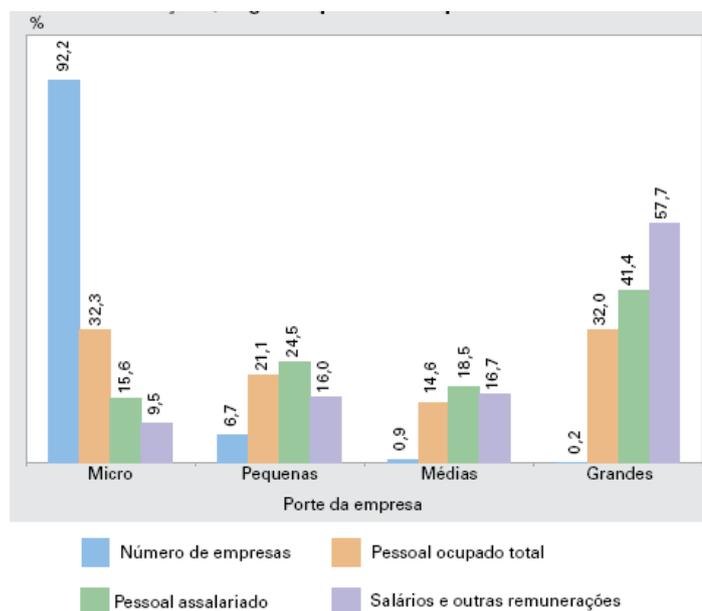


Figura 2.1 - Distribuição percentual do número de empresas, do pessoal ocupado e dos salários, segundo porte da empresa - Brasil – 2006.

Fonte: IBGE, (2008).

Outros dados que valem ser colocados segundo IBGE (2008), é a participação do pessoal assalariado nas novas empresas criadas, conforme Figura 2.2, na qual se percebe que as empresas menores estão absorvendo mais pessoas e a importância destas empresas como geradoras de emprego e crescimento da economia. Além da necessidade de procurar modelos e fontes para criação de vantagens competitivas nesse setor.

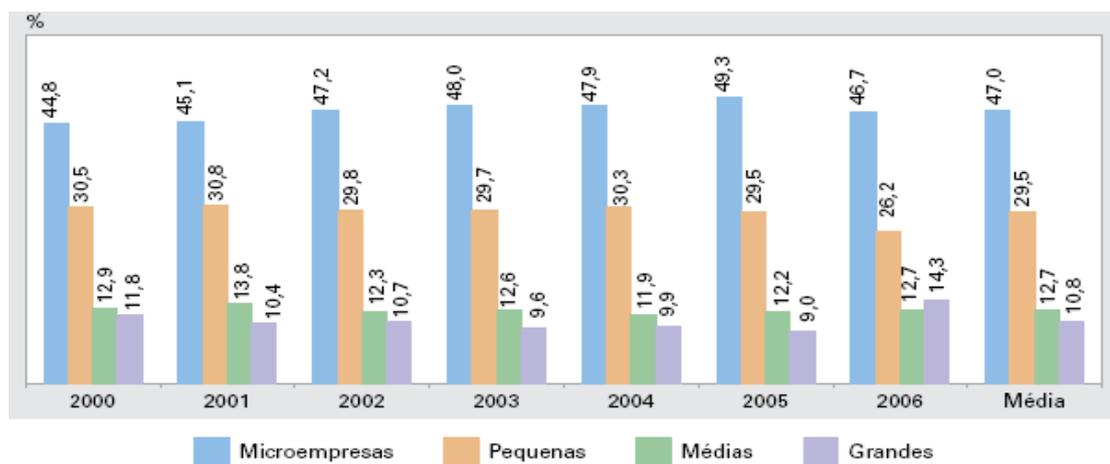


Figura 2.2 - Participação do pessoal assalariado nas empresas criadas, por porte da empresa - Brasil - 2000-2006.

Fonte: IBGE, (2008).

Apesar do potencial das MPME's, estas enfrentam vários problemas no mercado competitivo, tais como baixa capacidade competitiva, baixa produtividade, deficiências de marketing, baixa qualidade, tendência de imitação entre os competidores, dificuldade de negociação, falta de controle financeiro e de custos, deficiência tecnológica e de capacitação (GOEDERT, 1999).

O relatório do SEBRAE (2007), *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003 - 2005*, mostra que o fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/ serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários. Além de alta carga tributária enfrentada e a limitação de capital.

Além das dificuldades citadas, outro problema que as MPME's enfrentam é que o nível concorrencial não é só do porte destas empresas, mas concorrem com empresas de grande porte, que têm uma estrutura organizacional mais forte, conseguem menores custos e lançam bens ou serviços semelhantes no mercado, com lucros bem maiores. Conseguem essas vantagens principalmente devido à redução de custos com ganhos na produção de escala, pois negociam preços melhores com fornecedores, devido a compras em maiores quantidades.

Buscando alternativas que elevem as vantagens competitivas, pode-se perceber o crescimento de parcerias estratégicas entre empresas, principalmente as de micro, pequeno e médio porte, que individualmente tem dificuldade de enfrentar as barreiras competitivas que o

mercado impõe. As empresas se vêem compelidas a repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão do trabalho, em uma perspectiva externa a vislumbrar novas alternativas de parcerias, uniões, alianças e coligações.

Neste contexto, uma das alternativas encontradas pelas empresas consiste na formação de arranjos e alianças interorganizacionais caracterizados como associações entre duas ou mais organizações que empenham recursos comuns para, conjuntamente, desenvolverem uma nova atividade (ROSSETTI, 2001).

Estas parcerias podem trazer grandes inovações para as MPME's à medida que podem conter as forças competitivas do mercado, criando uma posição em que elas podem se defender ou influenciar essas forças e ao mesmo tempo criar vantagens para sua sustentabilidade e desenvolvimento a partir dos recursos e aprendizagem interna que podem ser obtidas com as alianças.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado global, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual. Mas mesmo que ela tenha um mercado global, não está livre de, a qualquer momento, perder em seu tradicional mercado para uma empresa do exterior. Isso indica que seja em nível de concorrência local, regional, nacional ou global as redes tornam-se importantes na criação de competitividade para as pequenas e médias empresas.

Assim pode-se perceber que as MPME's constituem-se em permanentes fontes de inovação, pois tem a constante necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades de mercados, gerando crescimento, emprego, renda, revelando o seu grande papel econômico e social no modelo de economia capitalista. Outro indício sobre as MPME's é que modelos organizacionais voltados à cooperação podem trazer maior competitividade. Uma das vantagens dessas empresas na aplicação desses modelos é possuir maior flexibilidade e capacidade de diversificação.

## **2.2 Estratégia**

Para que uma empresa possa continuar competitiva em seu mercado concorrencial, deve buscar sempre definir e redefinir estratégias. Estratégia segundo Quinn (2001, p. 20) “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de uma organização em um todo coerente.” Ainda segundo o autor uma estratégia bem formulada ajuda a organização

a alocar seus recursos para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Pode-se segundo estes autores, encarar a estratégia em três pontos:

- A formulação da estratégia, que seria o desenvolvimento desta;
- Implementação, ou seja, colocar a estratégia em ação;
- Controle estratégico, pode-se modificar a estratégia ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

### 2.2.1 Administração Estratégica

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é termo mais amplo que abrange desde a determinação dos objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno até os estágios da formulação, implementação e controle da estratégia.

Em um sentido mais amplo, pode-se entender que a administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que direcionam e dão sustentabilidade a empresa em seu ambiente. É por meio da administração estratégica que as organizações buscam definir suas estratégias competitivas no mercado e buscam vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

### 2.2.2 Estratégia Competitiva

Estratégia competitiva é segundo Tachizawa e Rezende (2000, p. 68) “um conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar seu desempenho no presente e futuro.” Ou seja, são ações executadas para melhorar a posição da organização frente aos seus concorrentes reais ou potenciais. Ainda segundo aqueles autores as estratégias competitivas se materializam através da busca de:

- Vantagens em relação aos seus concorrentes;
- Atendimento as necessidades dos clientes;
- Adaptação às mudanças ambientais.

Para Tigre (2006) podem ser identificados quatro conceitos básicos complementares de estratégia competitiva. O primeiro desenvolvido por Porter (2004), é baseado na relação entre a empresa e o ambiente externo, e que existem cinco forças competitivas básicas em um

mercado: novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Para Porter (1998, p. 12), “Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.”

O segundo conceito de estratégia está baseado nas novas teorias de organização industrial e também na teoria dos jogos. De acordo com esta concepção, um movimento estratégico de uma empresa visa influenciar o comportamento de outros agentes do mercado, se a empresa conseguir influenciar pode-se dizer que a estratégia é bem sucedida (TIGRE, 2006).

O terceiro conceito está baseado nos recursos específicos disponíveis na empresa. Os autores que exploram esta vertente sustentam que a estratégia competitiva de uma empresa deve ter por base o potencial de receitas que podem ser obtidas com o uso dos recursos específicos e escassos detidos por ela. Desta forma, uma estratégia bem sucedida não é facilmente criada ou transferida (TIGRE, 2006).

O quarto conceito é uma variante do enfoque baseado em recursos proposta por Teece, Pisano e Shuen (1990), por meio do conceito de capacitação dinâmica. A diferença é que esse conceito explora não só os recursos existentes, mas dá ênfase a criação de novas capacitações. Esse conceito considera que o desenvolvimento de novas capacitações ocorre por meio do aprendizado social e coletivo da empresa. O processo de aprendizado gera conhecimentos que são aplicados para aprimorar as rotinas organizacionais. Entretanto a dependência de trajetórias passadas, os ativos complementares (conhecimento tácitos e codificados) e os custos de transação limitam o processo de aprendizagem.

Analisando os quatro conceitos, que são complementares e ao mesmo tempo podem ser considerados exclusivos, percebe-se que os dois primeiros são baseados em análise das variáveis externas e no exame da estrutura a qual a empresa está inserida para tentar neutralizar a ação dos competidores. Os dois últimos conceitos dão ênfase aos recursos e capacitações internos. Para criar um ambiente competitivo é necessário articular os ambientes internos e externos à empresa, sendo fonte de inovação estratégias que busquem alinhar esses ambientes.

De acordo com Porter (1989) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho faz-se necessário um maior detalhamento do modelo de Porter, realizado a seguir.

### 2.2.3 O modelo das cinco forças competitivas de Porter

O modelo desenvolvido por Porter (2004) considera que a estratégia é essencialmente a relação entre a empresa e o ambiente externo, e que existem cinco forças competitivas básicas em um mercado que determinam o grau de concorrência e a rentabilidade da empresa. Essas forças refletem o fato que a concorrência em uma indústria ou setor não está limitada aos participantes estabelecidos. As cinco forças são:

- Novos entrantes: se referem às novas empresas que entram no mercado. Para Porter (2004) a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Ainda de acordo com aquele autor, existem seis fontes principais de barreiras de entrada, a saber: economia de escala, que forçaria a empresa entrante a ingressar em larga escala; diferenciação do produto, que significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e sentimento de lealdade por parte dos consumidores; necessidades de capital, quando é necessário investir vastos recursos financeiros; custos de mudança, ou seja, custos que o comprador tem ao mudar de um produto para outro; difícil acesso aos canais de distribuição; desvantagem de custo independente de escala, quando as empresas estabelecidas têm vantagens de custos impossíveis de serem igualadas; e política governamental, o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em uma indústria. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva, desta forma a ameaça de entrada é pequena.
- Ameaça de produtos substitutos: todas as empresas em uma indústria, em termos amplos, estão competindo com a indústria que produz produtos substitutos. De acordo com Porter (2004) os substitutos reduzem os retornos potenciais colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar.

- Poder de negociação dos compradores: os compradores competem em uma indústria forçando os preços para baixo, barganhando por maior qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.
- Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos.
- Rivalidade entre os atuais concorrentes: esta rivalidade assume forma de disputa por posição, com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços.

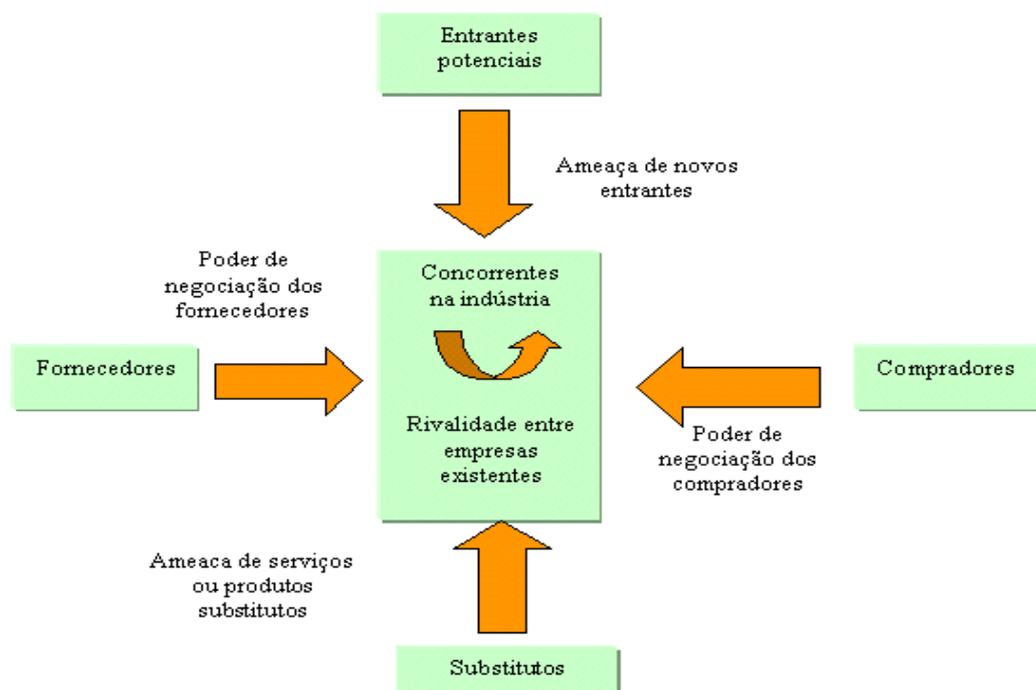


Figura 2.3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: Porter, (2004).

As PME's encontram dificuldades em obter capacitações e desenvolver estratégias competitivas que neutralizem as ações dos competidores. Adquirir recursos, tecnologias, obter preços baixos, fazer campanhas de *marketing*, capacitar os recursos humanos entre outras atividades exigidas para sobreviver e alcançar êxito no mercado competitivo podem representar custos altos e difíceis de serem alcançados.

#### 2.2.4 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva de uma empresa, é o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário. Que advém do fato da empresa operar com baixo custo ou diferenciação (TACHIZAWA E REZENDE, 2000).

Para Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem suas origens nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar base para diferenciação.

A vantagem competitiva pode ser entendida como aquilo que distingue a empresa das outras, o que faz com que ela tenha mais clientes, ou mais lucro dentro de um mercado. Seriam os efeitos da junção dos elementos internos ou externos diferenciadores na competição.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), a empresa deve implantar uma das três estratégias competitivas genéricas possíveis de serem adotadas para alcançar a vantagem competitiva. Conforme mostra o item a seguir.

#### 2.2.5 Estratégias competitivas genéricas

Para enfrentar as cinco forças competitivas do modelo de Porter (2004), apresentado na figura 2.3, existem segundo o autor, três abordagens estratégicas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em um mercado. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Ainda segundo o autor algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma estratégia, mas acredita que isto seja raramente possível.

Na estratégia competitiva de liderança no custo total a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização dos gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Para Porter (2004), uma posição de baixo custo produz retornos acima da média, dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Ainda coloca que baixo custo proporciona maior flexibilidade para

enfrentar aumento de custo de insumos e se defender dos fornecedores poderosos. Sendo considerada uma boa estratégia contra as cinco forças competitivas, pois busca eliminar os concorrentes mais eficientes e pressiona os menos eficientes.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação, que é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria (PORTER, 2004). Essa estratégia faz com a empresa invista mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., para que possa criar singularidade para o consumidor. A empresa busca elevar o desempenho do usuário, dessa forma ela pode praticar preços maiores, ou ter o mesmo preço de mercado e ter uma quantidade demandada maior. Ainda pode ter lealdade dos consumidores, que em épocas de retração significa oscilações menores (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Para Porter (2004) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços. Dessa forma, ainda segundo o autor, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

A terceira estratégia genérica é o enfoque, significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, se especializará atendendo seus segmentos ou nichos específicos (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Esta estratégia visa atender muito bem ao alvo determinado. Para Porter (2004), esta estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Dessa forma a empresa que desenvolve sucesso com essa estratégia pode obter retornos acima da média. O enfoque desenvolvido pode trazer posição de baixo custo, alta diferenciação, ou ambas, trazendo boas defesas contra as forças competitivas.

Todas as estratégias genéricas oferecem riscos. Para Porter (2004), são fundamentalmente dois, o primeiro é que as empresas podem falhar em alcançar ou sustentar a estratégia, e o segundo é que o valor da vantagem proporcionada pela estratégia pode ser alcançado pela indústria.

Para Porter (2004), uma empresa que adota uma posição estratégica no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Para ele a execução bem sucedida de cada estratégia

genérica requer diferentes recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, e raramente uma empresa está ajustada para todas as três. Segundo Tachizawa e Rezende (2000), os riscos do meio-termo são menores se todos os concorrentes tiverem o mesmo posicionamento ou se a empresa encontrar inter-relações que a favoreçam.

De acordo com as estratégias genéricas de Porter (2004), como se pode observar na curva U, figura 2.4, basicamente empresas com grande fatia de mercado e empresas de pequenas fatias de mercado seriam rentáveis. Segundo as estratégias genéricas, basicamente as empresas de grande porte competiriam com a estratégia de liderança em custo e as de pequeno porte em diferenciação.

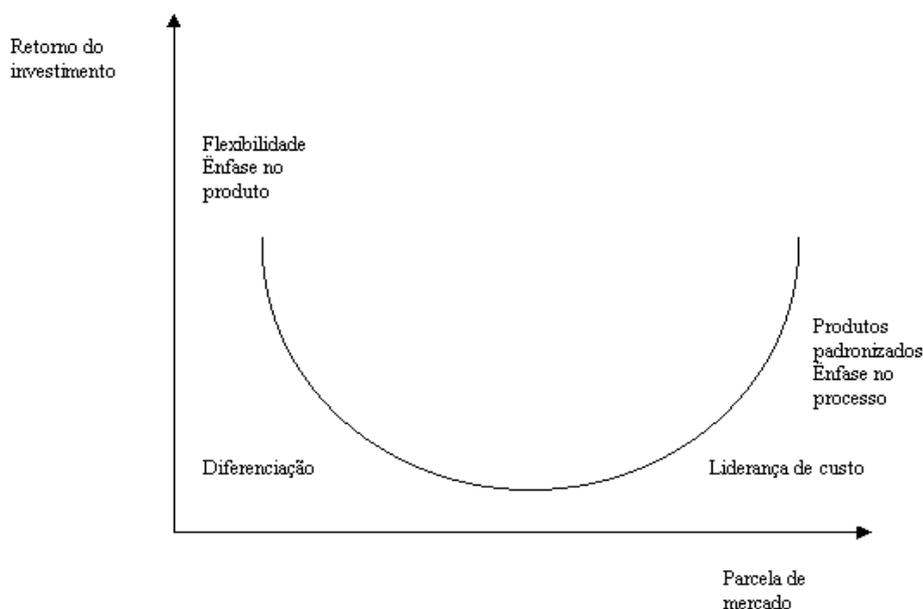


Figura 2.4 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas

Fonte: Porter, (2004).

Para Casarotto Filho e Pires (2001), a empresa não necessariamente precisa fazer uma única escolha estratégica entre liderança de custos ou diferenciação como afirma Porter (2004), mas podem obter vantagens competitivas de ambas as opções estratégicas. Essa concepção se dá em virtude das mudanças ocorridas no próprio cenário empresarial. Ainda de acordo com aqueles autores, com a terceirização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção, criaram-se as redes *topdown*, ou seja, uma empresa passa a ter uma rede de fornecedores, e todos, empresa-mãe e dependentes, normalmente competindo por liderança em custos.

Por outro lado, segundo Casarotto Filho e Pires (2001), outro tipo de redes de empresas, chamada rede flexível de pequenas empresas, com a criação de formas alternativas de organização, como os consórcios, também passou a ter competitividade internacional. Pois esses consórcios ou associações de empresas conseguem competitividade por terem uma boa relação entre custo e flexibilidade. Então a partir da curva original de Porter, os autores elaboraram um novo diagrama para as estratégias competitivas genéricas, observado na figura 2.5, no qual ele coloca a possibilidade da pequena empresa competir não só em flexibilidade, mas também em custos.

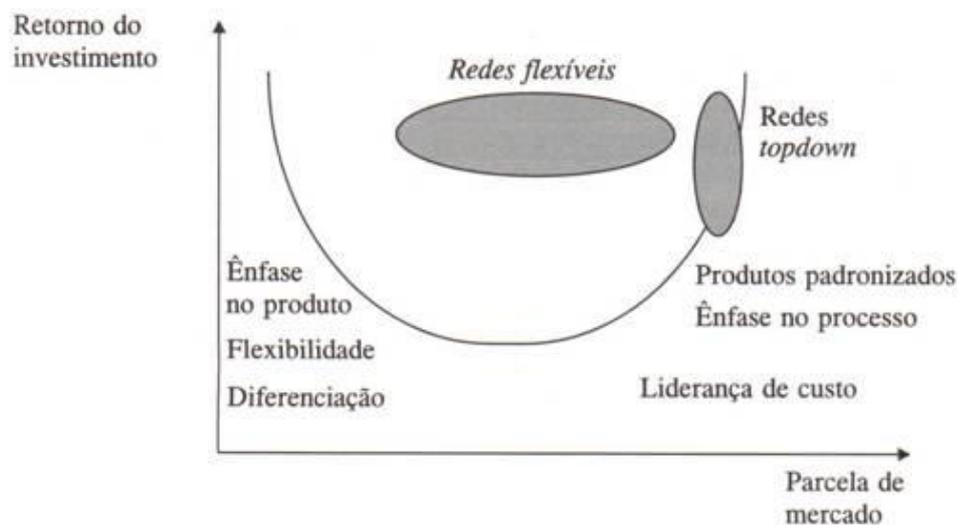


Figura 2.5 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas. Desenvolvidas a partir do diagrama original de Porter.

Fonte: Casarotto Filho e Pires, (2001).

Nessa nova óptica, Casarotto Filho e Pires (2001), acreditam que uma empresa pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma rede *topdown*;
- Flexibilidade/custo, participando de rede de empresas flexíveis.

Dessa forma, as redes entre empresas se configuram como uma opção que permite as pequenas empresas competirem com estratégias competitivas que isoladamente seria praticamente impossível, pois muitas das exigências, investimento e capacitações seriam possíveis apenas para empresas de grande porte. Isso indica o potencial das redes como estratégia para criar vantagens competitivas nas MPME's.

### 2.3 Redes empresariais

Diante dos novos paradigmas que a atual economia impõe as empresas, as forças competitivas de mercados tornam-se cada vez fortes e a concorrência tem maiores proporções. Assim, reunir individualmente a capacitação tecnológica e recursos necessários para o desenvolvimento seja de ordem estrutural ou financeira, é cada vez mais limitado. Diante deste quadro o comportamento entre as organizações têm mudado, passando a enxergar os benefícios de um equilíbrio entre competição e cooperação. Configurando as redes entre empresas como um modelo de gestão que gera maior competitividade.

Para o entendimento das redes entre empresas é importante lembrar o conceito geral de rede. Castells (2005) define sumariamente que rede é um conjunto de nós interconectados. A estrutura das redes sugere uma articulação de diversas unidades, que por meio de certas ligações, trocam elementos entre si. Cada nó da rede representa uma unidade, e cada fio, um canal por onde essas unidades se articulam por meio de diversos fluxos. Desta forma, as unidades se fortalecem reciprocamente.

Os “nós” da rede ao mesmo tempo em que limitam a rede são pontos a partir dos quais a rede se difunde. Castells (2005) ainda afirma que, como estruturas abertas, as redes são capazes de expandirem-se de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que compartilhem o mesmo código de comunicação.

O entendimento do padrão de redes tem levado os estudiosos e empresários a repensarem seus modelos tradicionais de organização. Redes vêm sendo entendidas como estruturas dinâmicas e indeterminadas, uma configuração flexível e orientada por estratégias de auto-regulação (NEGRAES, 2002). Nas redes estratégicas entre empresas não existe a idéia de centralidade, assim qualquer ponto da rede é um centro potencial.

Aplicado no contexto organizacional, as redes tornam-se um modo de obter as vantagens competitivas necessárias, assegurando devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. De acordo com Cândido (2000) as redes são formadas pôr uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. As redes constituem uma ferramenta poderosa para o aumento das capacidades de transposição de fronteiras e melhoria de eficácia das partes envolvidas.

Ainda segundo Cândido e Abreu (2000) as redes envolvem um amplo processo de atividades conjuntas, podendo ter um grande conjunto de variações e aplicações no contexto

organizacional, desde as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, redes *top-down*, redes de relacionamento, redes de informação, redes de comunicação, redes de pesquisa, e redes de inovação, entre outras. Envolvendo empresas de diversos tamanhos e, que atuem em diversos segmentos econômicos. De um modo geral, as Redes têm as seguintes formas:

- bilateralidade/multilateralidade: quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente;
- homogeneidade/heterogeneidade: quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da Rede;
- formalidade/informalidade: quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos;
- estática/dinâmica: quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, consequentemente criando um certo grau de convivência com às mudanças.

As redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, passando a organizar as atividades a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Para o nascimento e desenvolvimento das redes pode se identificar três requisitos básicos dentro da literatura defendidos por autores como Casarotto Filho e Pires, e Lipnack e Stamps, que seriam: a cultura da confiança, na qual a ética torna-se fundamental nessa construção de confiança; cultura da competência, numa rede cada participante tem que agregar valor à rede; e a cultura da tecnologia de informação que veio consolidar as redes conforme será detalhado posteriormente. Desta forma, antes de uma discussão mais profunda acerca dos modelos, influência da era da informação ou mesmo vantagens das redes é importante conhecer o contexto do surgimento das redes, tratados no tópico a seguir.

### 2.3.1 Histórico das redes empresariais

As mudanças nas estratégias e modelos organizacionais acompanham as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas ao longo da história. Para Castells (2005), várias tendências organizacionais evoluíram do processo de reestruturação capitalista e transição industrial. Aquele autor defende três grandes tendências na evolução organizacional que são base para a formação das organizações em rede.

A primeira grande tendência defendida por Castells (2005) é a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do “fordismo” ao “pós-fordismo”. Segundo aquele autor, o

modelo de produção em massa, também conhecido como administração científica de Frederick Winslow Taylor (implementado na Ford), fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem, com princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada do trabalho.

Quando a demanda por quantidade e qualidade tornou-se imprevisível, mercados mundialmente diversificados e transformação tecnológica acelerada, esse sistema tornou-se rígido e dispendioso. E como resposta para superar essa rigidez veio o modo de produção flexível. A passagem de uma organização hierárquica para uma organização horizontal ou em rede envolve a transferência da função coordenação das regras burocráticas formais para normas sociais informais. A autoridade não desaparece, em vez disso, ela é interiorizada de uma forma que permite auto-organização. Dessa forma, a fábrica pós-fordista requer maior grau de confiança (FUKUYAMA, 2000).

Para Castells (2005), uma segunda tendência identificável é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes da inovação e fonte de criação de empregos, colocando que a pequena e média empresa parecem formas de organização mais bem adaptadas ao sistema de produção flexível. O autor não defende que seja o fim das grandes empresas, pois estas continuam tendo poder e capital muito forte, mas o que ele coloca é que o modelo tradicional corporativo verticalizado e de gerenciamento funcional hierárquico das empresas de grande porte está em crise.

Uma terceira evolução defendida por Castells (2005) diz respeito a novos métodos de gerenciamento, sendo a maior parte deles vindas de empresas japonesas. Os modelos japoneses têm elementos bem conhecidos segundo aquele autor: sistema de fornecimento *kan-ban* (ou *Just in time*); controle de qualidade total dos produtos ao longo do processo produtivo; envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio do trabalho em equipe; iniciativa descentralizada, com maior autonomia na tomada de decisão e hierarquia administrativa horizontal.

Todas essas tendências citadas por Castells dão base para o surgimento dos modelos de organizações em rede. A introdução do modelo de produção flexível possibilita estruturas mais horizontalizadas, as MPME's apresentam vantagens dentro desse novo modelo de produção. A visão japonesa da necessidade de controle mais efetivo, qualidade, melhorias e ao mesmo tempo descentralização, faria da grande empresa no seu modo tradicional um

sistema muito complexo, mas ao mesmo tempo a pequena empresa individualizada sentiria dificuldade de atingir os padrões de qualidade, processos, e novas tecnologias. Então, surgiram modelos voltados à integração da pequena e média empresa as grandes e modelos horizontais de cooperação entre empresas.

Além destas tendências, Castells (2005) defende a questão da evolução das tecnologias da informação como fator propulsor na formação e propagação dos modelos de redes entre empresas que serão analisadas no tópico seguinte.

### 2.3.2 As redes empresariais e era da informação e do conhecimento

Na era do conhecimento, torna-se difícil acumular conhecimentos de forma isolada, as redes empresariais podem facilitar a agregação e disseminação do conhecimento. Que é fator impulsionador para criação de vantagens competitivas duradouras. Para Sicsú e Dias (2005), a mudança na composição do conhecimento entre tácito e codificado, ampliam o peso do conhecimento codificado, uma menor fração do conhecimento humano é possível de ser detido por cada indivíduo. A mesma lógica pode-se aplicar as organizações, que isoladamente encontram dificuldade de obter todos os conhecimentos requeridos, principalmente no ambientes das MPME's. Dessa forma, a importância da obtenção do conhecimento gera uma necessidade de maior interação entre indivíduos e instituições, formando um ambiente propício para as redes.

Os autores ainda chamam atenção para o fato de que as associações funcionais de empresas não são em si uma novidade, desde que os empresários nos primórdios da revolução industrial adotavam o *putting in, putting out system*, no qual forneciam matéria prima para os artesãos e recolhiam produto elaborado, estavam trabalhando em rede. Mas o que distingue as chamadas redes é o uso da tecnologia de informação, que possibilita sincronizar processos à distância, que reforça associações funcionais pré-existentes e cria espaços para formação de redes onde antes não seria relevante.

Para Tigre (2006), dentre os fatores determinantes para formação de redes entre empresas podem-se destacar:

- Fusão Tecnológica: processo caracterizado pela incorporação, em produtos e serviços, de tecnologias vindas de diferentes áreas do conhecimento. O que torna as tecnologias envolvidas nas cadeias produtivas tão complexas que uma empresa

individualmente, principalmente se tratando das MPME's, não consegue obter todas as capacitações necessárias.

- Globalização dos mercados: a abertura e conseqüente intensificação da competição estimulam alianças que permitem a sobrevivência de empresas em mercados mais abrangentes. Quando as empresas se juntam, elas conseguem complementar suas competências, possibilitando diversificar seus produtos, serviços e mercados sem a necessidade de paralisar grande montante do seu capital em investimentos.
- Tecnologia da informação e da comunicação: criam ferramentas adequadas para a troca de informações, para a coordenação dos fluxos produtivos e cooperação tecnológica, o que permite o avanço e disseminação das redes.
- Especialização flexível: a necessidade dos agentes se adequarem às mudanças nos mercados e nas tecnologias favorece a estruturação de sistemas produtivos em redes dinâmicas e flexíveis. Pois as redes costumam responder melhor as mudanças bruscas na demanda e necessidade de inovar do que às empresas individualmente.

Esses fatores mostram como a era da tecnologia da informação e do conhecimento, além da globalização, impulsionam as empresas a interagirem e criarem um ambiente de cooperação, adquirindo assim competências essenciais, exigidas neste novo cenário competitivo.

### 2.3.3 O equilíbrio entre cooperação e competição

No ambiente de redes existe o que muitos acreditam ser uma combinação desajeitada e contraditória da cooperação e competição, mas que tem sido um conceito bastante revisto, atentando-se para as vantagens do equilíbrio entre essas duas forças. Para Lipnack e Stamps (1994), a combinação da raiz dessas duas palavras, a cooperação e competição, definida como '*co-opetition*', literalmente significa trabalhar e buscar em conjunto. Trata-se de uma feliz combinação do poder da cooperação com o zelo competitivo que proporciona vantagens as pessoas e empresas.

As empresas se vêem cada vez mais impulsionadas a resolverem esta aparente contradição, nas novas configurações da forma de fazer negócios elas competem e cooperam ao mesmo tempo. Essa mudança paradigmática ocorre em função das mudanças ocorridas na

forma das organizações, que buscam cada vez mais a flexibilidade, deixando as formas mais verticalizadas e burocráticas. Para Tigre (2006), a mudança de modelos verticalizados por novas formas de articulação institucional ocorre devido ao processo em curso de mudanças tecnológicas, institucionais e nas relações com o mercado, que vem exigindo maior especialização produtiva e formas mais estruturadas de cooperação entre as empresas.

Para Porter (1999), as palavras mais usuais dentro das empresas no novo cenário competitivo são fusão, aliança, parceiros estratégicos, colaboração e globalização supranacional. Mostrando como as empresas estão mudando sua visão da forma de competir e enxergando os benefícios da cooperação.

Lipnack e Stamps (1994) mostram cinco princípios numa *teanets* (Redes de equipes), que podem ser aplicados facilmente a qualquer tipo de rede, estes refletem o equilíbrio dinâmico entre cooperação e competição. Dois desses princípios dão suporte à competição, uma tendência auto-assertiva que são: participantes independentes e múltiplos líderes. Outros dois princípios refletem cooperação numa tendência integradora que são: propósito unificador e interligações voluntárias. E o quinto princípio proporciona o equilíbrio entre as forças antagônicas, definido como: níveis interativos, que seriam as interações entre diferentes níveis da rede.

Os autores colocam que para uma rede obter sucesso é necessário haver um propósito unificador e um conjunto de valores compartilhados pelos participantes, que devem cooperar com as competências específicas para que este propósito seja alcançado. Dessa forma, cada participante têm algo a trazer para a rede, e ao contrário do pensamento comum, na rede os participantes continuam mantendo sua independência. Esse pensamento pode ser complementado com a definição de Fleury e Fleury (2004, p. 88):

As redes interempresariais são caracterizadas por relações simétricas e recíprocas. Quando duas companhias formam uma aliança de negócios (*business alliance*), ou mesmo criam uma aliança estratégica, é porque tem competências e recursos complementares. A associação visa criar sinergias que alavanquem o potencial competitivo de ambas, numa relação entre iguais.

Outro ponto importante colocado por Lipnack e Stamps (1994) é a multiplicidade de liderança nas redes, que tendem a descentralização das decisões, que acaba proporcionando um bom equilíbrio entre tendências do propósito unificador e dos elos interdependentes. Destacam ainda que para o sucesso das redes é necessário que ocorram interligações voluntárias, é preciso que os participantes estejam motivados de forma independente. E que

exista interação entre todos os níveis da rede. Entenda-se que níveis é a sucessão de partes e todos que constitui as redes complexas.

Apesar da importância da motivação independente e interligações voluntárias, Hanna e Walsh (2008), defendem que seria importante que as forças econômicas e produtivas favorecessem a cooperação entre empresas, pois nem todas as firmas têm igual oportunidade de encontrar parceiros e extrair valor desta relação. Pois muitas empresas teriam dificuldades de encontrar parceiros com objetivos similares e equivalente nível de compromisso, e isso reduziria os potenciais ganhos de se trabalhar em rede. Mostrando que seria importante um incentivo maior a este tipo de estrutura produtiva.

Dessa forma, do ponto de vista da organização, do crescimento econômico e do ganho de competitividade entre as empresa, principalmente entre as PME's, o objetivo cada vez mais se volta no sentido de identificar formas de interação e cooperação, de modo que sejam obtidos ganhos coletivos que não seriam conseguidos individualmente. A literatura atual destaca várias formas de cooperação entre empresas que serão objetos do tópico a seguir.

#### 2.3.4 Modelos de redes empresariais

Para Casarotto Filho e Pires (2001) existem duas estruturas de redes de empresas que podem ser aplicáveis as PME's, que são: As redes *topdown*, que acontece quando empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, por meio de terceirização, subcontratação e parcerias. E as redes flexíveis de PME's que são aquelas em que as PME's reúnem-se por meio da formação de um consórcio em objetivos comuns, em que cada empresa é responsável por uma parte do processo de produção. Neste caso o conjunto das atividades faz com que elas atuem como grandes empresas.

No entanto existem outras visões e configurações de redes flexíveis nas quais as organizações não são necessariamente responsáveis por uma parte do processo de produção, mas configurações em que as empresas participantes têm a mesma atuação no processo, que é o que acontece comumente, por exemplo, em pequenas redes de supermercado e farmácias.

Para Lipnack e Stamps (1994), empresas que participam de redes empresariais flexíveis fazem negócio em conjunto, porém em vez de fundirem-se, tais empresas permanecem independentes, com suas próprias finanças, funcionários e áreas de especialização. Além disso, ao mesmo tempo tais empresas atuam como se fossem uma só, somando recursos e fazendo intercambios técnicos e complementares.

Essa forma de empresa que os autores citam, têm se difundido bastante no meio das MPME's brasileiras. Este movimento em prol das redes empresariais flexíveis foi iniciado na região italiana de Emília-Romagna durante os anos 70. Nesta época, a região se encontrava na 18ª colocação de renda entre 21 regiões administrativas da Itália. Uma década depois impulsionada pelo crescimento explosivo de suas pequenas empresas utilizando esse modelo de redes, tornou-se a segunda região mais rica do país (LIPNACK; STAMPS, 1994).

O modelo italiano desde então tem sido seguido por diversos países. Nos anos 90, a Dinamarca conseguiu, com este modelo de redes flexíveis, em 1991 o mais elevado saldo comercial per capita do planeta, ultrapassando até mesmo o Japão (LIPNACK; STAMPS, 1994). Redes flexíveis já vêm mostrando o seu potencial há algum tempo, valorizando às pequenas empresas como fonte de crescimento econômico. Uma região pode crescer junto, à medida que é gerado emprego e renda os níveis de educação e social podem melhorar significativamente. Mostrando que as redes flexíveis de empresas podem trazer grande vantagem competitiva para MPME's e desenvolvimento para as regiões.

Além das configurações de redes flexíveis, existem outros modelos de cooperação que também são aplicados a pequenas empresas. Casarotto Filho e Pires (2001), com a ajuda de Miriam Machado Zits, do SEBRAE Nacional, elaboraram um glossário sugestivo para redes de empresas e sistemas locais, visualizados na tabela 2.1, que possibilita uma visão mais ampliada dos sistemas de cooperação locais e redes.

Tabela 2.1 – Glossário sugestivo para redes de empresas e sistemas locais

<b>Pólo</b>	Concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos.
<b>Cluster (aglomeração competitiva)</b>	Pólo consolidado onde haja forte interação entre empresas, estendendo-se verticalmente, a jusante, e lateralmente a montante, comportando entidades de suporte privadas e governamentais.
<b>Cadeia produtiva</b>	São diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente num <i>cluster</i> .
<b>Sistema produtivo local (ou sistema econômico local)</b>	Região fortemente estruturada, contendo um ou mais <i>clusters</i> , com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes.
<b>Rede de empresas</b>	Conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.
<b>Consórcio de empresas</b>	Rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a determinada região.

Fonte: Casarotto Filho e Pires, (2001).

Muitas outras classificações são utilizadas no cenário de cooperação empresarial, Grandori e Soda (1995), propõem uma nova classificação para as redes empresariais, para esta utilizam critérios classificados segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, dessa forma, para os autores as redes empresariais podem se apresentar como: Sociais, Burocráticas e Proprietárias.

- *Redes Sociais*: São redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Subdividem-se em Simétricas, onde não existe um pólo detentor de poder diferenciado e todos têm a mesma capacidade de influência, ou Assimétricas, que se caracteriza pela presença de um agente central.

- *Redes Burocráticas*: são caracterizadas pela existência de um contrato formal destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Subdividindo-se em simétricas, que são aquelas em que associações comerciais que auxiliam os acordos e não prevalecem interesses particulares; e assimétricas que são mais no caso redes de agências, licenciamento e franquias.
- *Redes Proprietárias*: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas, que são os *joint-ventures*, geralmente empregadas na regulação de P&D; e assimétricas são normalmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

Existem outros autores como Wood Jr. e Zuffo (1998) para os quais existem três tipos de estruturas para redes que são: *a estrutura modular*, que é aquela na qual a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas; *a estrutura virtual* que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou concorrentes; e *a estrutura livre* de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

As classificações de redes empresariais na literatura são extensas, e em algumas nomenclaturas de diferentes autores encontramos semelhanças nas características, como por exemplo, na classificação de *estrutura modular* de Wood Jr. e Zuffo (1998), que se assemelha a de Casarotto Filho e Pires (2001) de redes *topdown*, ou mesmo a *estrutura livre* com as redes flexíveis.

Para efeitos de nivelamento de conceitos, será utilizado neste trabalho uma análise voltada para o modelo de rede empresarial flexível, assim fica entendido que, uma rede empresarial é a cooperação entre empresas ou empreendedores independentes de um mesmo ramo que, através de ações, ampliam os seus negócios pelos benefícios conjuntos que possam gerar devido à união, à força e ao compartilhamento de soluções (SEBRAE, 2008).

O objetivo desta cooperação é promover e ampliar o acesso a mercados, obtendo assim maiores vendas, maior lucratividade, eficiência operacional, preços mais competitivos com a prática das compras conjuntas, investimentos em capacitação e consultoria compartilhados, contratação de serviços, prática de marketing e venda conjuntas (SEBRAE, 2008).

Embora as redes e aglomerações como um todo tragam vantagens competitivas, muitas semelhantes, na análise de como as redes de cooperação trazem vantagens competitivas privilegiou-se a óptica deste tipo de rede empresarial.

#### **2.4 A estratégia de redes empresariais na criação de vantagem competitiva para enfrentar as forças competitivas de mercado**

Para analisar como as redes empresariais criam vantagens competitivas para enfrentar as forças competitivas de mercado, é importante definir a cadeia de valores de uma empresa. Que, segundo Porter (1989), é o instrumento básico para analisar as fontes de vantagens competitivas. “A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (PORTER, p. 31, 1989).

Em termos competitivos, segundo Porter (1989), valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto impõe e as unidades que ela quer vender. A empresa só é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação dos produtos ou serviços.

A cadeia de valor mostra o valor total, que consiste em margem e atividade de valor. Margem é a diferença entre o valor total e custo de execução da atividade de valor. Atividade de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria valor (PORTER, 1989).

Ainda de acordo com Porter (1989), as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são atividades envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o consumidor. O autor divide essas atividades em cinco categorias, como pode ser observado na figura 2.6. Atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.

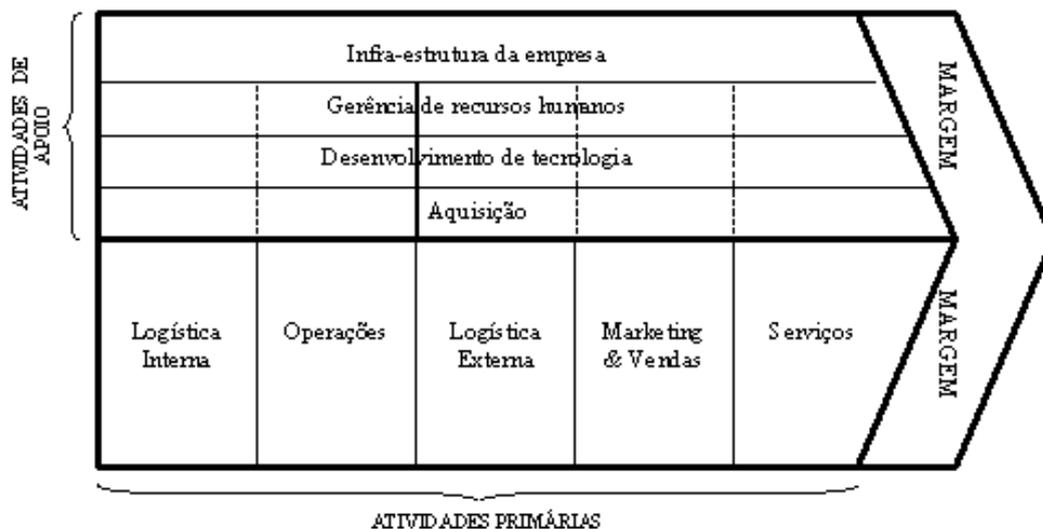


Figura 2.6 - Cadeia de Valores Genérica.

Fonte: Porter, (1989).

Dessa forma, Porter (1989) coloca que atividades de valor são os blocos de construção distintos da vantagem competitiva, que o modo como cada atividade é executada combinada com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. Para o autor uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente importantes de forma mais barata e melhor do que a concorrência.

O autor ainda mostra como estratégia de inter-relações entre unidades empresariais trazem vantagem competitiva, é bem verdade que o autor aborda essa inter-relação entre unidades empresariais controladas por um mesmo grupo empresarial, sejam elas pertencentes a uma mesma indústria ou a indústrias relacionadas. Entretanto, é possível, sem prejuízo de inconsistência teórica, extrapolar essa abordagem para as inter-relações entre empresas independentes entre si que atuam em uma determinada indústria ou em indústrias relacionadas, como as redes de empresas flexíveis.

De acordo com Porter (1989, p. 292), “desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos estão aumentando vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados.”

Para o referido autor, as inter-relações podem ser de três tipos: tangíveis, intangíveis e entre concorrentes. As tangíveis referem-se ao compartilhamento de atividades da cadeia de valor relacionadas principalmente a tecnologias, canais e compradores comuns, entre outros fatores. As intangíveis envolvem a transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valor

independentes. A terceira forma de inter-relação é entre concorrentes, que provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa ou mais no mercado. Pode-se entender como ação de uma empresa e sua reação nos concorrentes, ou o contrário.

Nas inter-relações tangíveis, segundo Porter (1989), podem existir inter-relações de mercado, que envolvem o compartilhamento de atividades de valor primárias envolvidas para atingirem o comprador e interagirem com ele, desde a logística externa e interna até o serviço. Algumas formas de compartilhamento que acontecem nas redes empresariais e as vantagens competitivas potenciais geradas são mostradas na tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Determinantes de vantagem competitiva resultante de inter-relações de mercado.

<b>FORMA DE COMPARTILHAMENTO</b>	<b>VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS</b>
<b>Marca registrada compartilhada</b>	Custos de publicidade reduzidos Imagem dos produtos/empresa reforçados
<b>Publicidade compartilhada</b>	Custos de publicidade reduzidos Maior prestígio na compra de espaço de publicidade
<b>Promoção compartilhada</b>	Custos de promoção reduzidos através de cupons compartilhados
<b>Marketing compartilhado</b>	Custo de pesquisa de mercado reduzido Despesas reduzidas com <i>marketing</i> Maior poder de negociação junto aos canais, resultando em aprimoramento de serviços
<b>Rede de serviço compartilhada</b>	Custo de serviço reduzido Serviço mais sofisticado
<b>Processamento de pedidos compartilhados</b>	Custo de processamento de pedidos reduzidos Compras conjuntas que melhoram a diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter, (1989).

Outra inter-relação tangível que Porter (1989) coloca é a inter-relação de produção, que envolve compartilhar atividades de valor com a logística interna, produção e infra-estrutura.

Algumas vantagens competitivas advindas desse tipo de compartilhamento podem ser observadas na tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Determinantes de vantagem competitiva resultante de inter-relações de produção.

<b>FORMA DE COMPARTILHAMENTO</b>	<b>VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS</b>
<b>Sistema logístico interno compartilhado</b>	Custo de frete e manuseio de materiais reduzidos Entregas menores e mais frequentes reduzem o estoque
<b>Componentes compartilhados</b>	Custo reduzido na fabricação de componentes
<b>Controle de qualidade compartilhado</b>	Custo de testes reduzidos Para uma empresa de serviço pode-se colocar a redução de custo em um programa de qualidade conjunta
<b>Atividades indiretas compartilhadas</b>	Custos reduzidos de atividades indiretas (que podem ser manutenção, treinamento de pessoal por exemplo.)

Fonte: Adaptado de Porter, (1989).

Outras inter-relações tangíveis que Porter (1989) coloca, são as inter-relações de aquisição, que envolve a aquisição compartilhada de insumos. E as inter-relações tecnológicas, que é o compartilhamento do desenvolvimento de tecnologia por toda cadeia de valores. Podem-se observar algumas vantagens potenciais desses compartilhamentos no tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Determinantes de vantagem competitiva resultante de inter-relações de aquisição e tecnológicas.

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS
<b>Aquisição conjunta de insumos</b>	Custos reduzidos de insumos Melhor qualidade dos insumos Melhor serviço por parte dos vendedores
<b>Desenvolvimento de tecnologia compartilhada</b>	Custos reduzidos do projeto do produto ou do processo Massa crítica maior em P&D ou habilidade para atrair pessoas melhores aprimora a inovação de projetos de processos ou produtos
<b>Projeto de interface compartilhado para produtos com interface tecnológica</b>	Custos reduzidos de projeto de interface Diferenciação através de desempenho de interface superior

Fonte: Adaptado de Porter, (1989).

Quanto às inter-relações intangíveis, que resultam do compartilhamento de *know-how*, Porter (1989), coloca que esse compartilhamento resulta em uma vantagem competitiva, quando o aprimoramento no custo ou na diferenciação da empresa recebedora do *know-how* for superior ao custo de sua transferência, pois o uso do *know-how* transferido normalmente envolve algum custo de adaptação para a empresa recebedora.

Para uma visão melhor de como essas inter-relações ocorrem nas MPME's, é interessante colocar alguns dados obtidos em pesquisas realizadas por Human & Provan (1997), que identificaram quatro grupos principais de resultados alcançados pelas PMEs organizadas em redes:

- **Trocas interfirmas:** refere-se às transações diretas entre as firmas/empresas da rede. As principais inter-relações foram de negócios (compra e venda de produtos entre as empresas da rede), de informação (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas), de amizade (existe um ambiente de trabalho amistoso e de confiança entre os membros da rede) e de competências (pelo fato de existir um ambiente de compartilhamento de melhores práticas entre os atores);

- **Credibilidade organizacional:** diz respeito ao ganho de legitimidade externa pelo fato das empresas estarem associadas à rede;
- **Acesso de recursos:** refere-se ao papel das redes no sentido de facilitar para seus membros o acesso a novos mercados e novas idéias de produtos;
- **Performance financeira:** algumas firmas descreveram os benefícios econômicos que alcançaram, dentro de um curto espaço de tempo, após organizarem-se em rede.

Nas inter-relações entre concorrentes, Porter (1989), coloca que a vantagem competitiva de uma empresa em relação a um concorrente depende em parte das inter-relações obtidas por ambos. Percebem-se com a análise das possíveis vantagens competitivas obtidas no compartilhamento que ocorre em uma rede, que as redes empresariais podem trazer grandes vantagens para empresas participantes, principalmente se tratando de MPME's, que tem recursos mais limitados.

Verschoore e Balestrin (2006) identificaram cinco fatores competitivos obtidos com a organização de empresas em redes, a saber:

- **Ganhos de escala e poder de mercado:** está positivamente correlacionado com crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a sua capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado.
- **Provisão de soluções:** diz respeito a todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos associados, que, de certa forma, tem relação com as razões das empresas para atuar em rede.
- **Aprendizagem e inovação:** as interações proporcionadas pelas ações colaborativas possibilitam que os membros da rede usufruam de novos conhecimentos e conceitos, métodos, estilos, maneiras de abordagem da gestão, de resolução de problemas e de condução de seus negócios. Por esses aspectos, considera-se que a cooperação empresarial facilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e favorece o rápido acesso às novas tecnologias, por meio dos seus canais de informação.
- **Redução de custos e riscos:** a possibilidade de dividir entre as participantes os custos e os riscos incorridos em operações comuns, pois, para o desenvolvimento

de estratégias, de pesquisas e competências e outras necessidades das empresas, incidem custos de diversos tipos.

- **Relações sociais:** esse fator diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. E a confiança é vista como um fator fundamental para o sucesso das redes.

As redes ajudam as empresas a enfrentarem as forças do mercado competitivo, pois permitem maior poder de negociação com os fornecedores e compradores devido a ganhos de escala. Maior desenvolvimento de produtos, serviços, tecnologias e processos, pelas trocas e aprendizagem conjuntas, que permitem provisão de soluções e inovação. Essa fortificação que ocorre nas empresas integrantes, pelas reduções de custos e melhorias de produtos e serviços pode ajudar a inibir a entrada de novos concorrentes no mercado e melhorar o desempenho diante dos concorrentes, reduzindo a ameaça de produtos substitutos.

## 2.5 Limitações na formação de redes

Muitas vantagens competitivas podem ser obtidas com as redes empresariais. No entanto, também possui suas limitações. Souza e Gomes (2005) colocam que podem ser considerados como obstáculos gerados no desenvolvimento ou na criação de uma rede:

- Individualismo predominante em determinadas culturas empresariais e/ ou sociais.
- Incompatibilidade de estilos de gestão;
- Falta de clareza nos objetivos buscados pela rede;
- Descomprometimento dos atores;
- Falta de confiança nas relações.

Segundo Lorange e Roos (1996), o conhecimento dos problemas enfrentados na aliança, o reconhecimento dos benefícios quando são bem administrados, e a intenção de identificá-los, são determinantes para o sucesso. Para evitar problemas e armadilhas, esses problemas devem ser claramente identificados, listados e auditados permanentemente. Para Hamel e Doz (1999), devido à multilateralidade que marca a nova geração de alianças, convivem três tipos diferentes de problemas: os problemas entre sócios que integram uma aliança específica;

problemas entre alianças diferentes que envolvem os mesmo sócios e problemas entre uma empresa e suas várias alianças.

Não obstante, é importante salientar que, para formar alianças, parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial, questões culturais podem dificultar a sua viabilização, pois pressupõe que o individualismo seja abandonado, ou seja, que os participantes aceitem o que antes era um concorrente, agora como um parceiro, e que saibam tolerar, ceder e estarem comprometidos com o objetivo da rede.

Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação frequente da rede; suprimento adequado de informações entre os membros da rede; garantia de que os membros se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar dela.

Dessa forma as parcerias tornam-se vantajosas para as empresas proporcionando-lhes melhor acesso a novos mercados, acesso a novas fontes técnicas gerenciais, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos.

## **2.6 Considerações sobre o capítulo**

Este capítulo abordou os principais pontos sobre a gestão de MPME's, estratégia e redes de empresas. Quanto as MPME's, estas possuem algumas deficiências administrativas e restrição de capital, o que muitas vezes incide em baixa capacidade competitiva. Ainda apresentam uma estrutura administrativa mais simplificada do que as grandes empresas, isto favorece a adoção de novos modelos organizacionais, como a associação entre empresas por meio das redes, que surgem como uma alternativa para resolver os problemas relacionados à baixa capacidade competitiva das MPME's.

No que se refere à estratégia competitiva, Porter (2004), apresenta três estratégias genéricas que as empresas podem adotar para competir, a liderança de custos, a diferenciação e enfoque, segundo ele não é possível a empresa mais de uma estratégia ao mesmo tempo e ser competitiva e que em geral a pequena empresa só consegue competir por diferenciação. Já Casarotto Filho e Pires (2001), colocam que se as pequenas empresas estiverem associadas em rede, elas poderão competir tanto com flexibilidade como por liderança de custos.

Com análise das redes de empresas na fundamentação teórica, percebeu-se que estas trazem vantagens competitivas potenciais para que as MPME's obtenham melhor desempenho em seus mercados de atuação. Assim, para avaliar como as redes trazem

vantagem competitiva no estudo de caso, é importante utilizar conceitos e modelos de avaliação de desempenho. Para isto, no próximo capítulo será feita uma revisão sobre os conceitos e métodos de avaliação de desempenho que vem sendo utilizado em redes de empresas.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo buscou identificar os modelos que vem sendo utilizados na literatura para análise de desempenho nas redes de empresas. Essas informações ajudam a situar o presente trabalho no que vem sendo discutido na literatura quanto à análise dos benefícios das redes de empresa.

Muitas redes já se encontram consolidadas no mercado, porém a avaliação do seu desempenho em relação às forças do mercado ainda não foi totalmente explorada dentro da literatura.

Assim faz-se necessário estudar os conceitos e algumas ferramentas de gestão de desempenho, apesar da gestão de desempenho ser mais utilizada para o âmbito de avaliação interna da empresa, seus conceitos e modelos trazem importantes contribuições para avaliar as redes na busca de vantagem competitiva. Assim, juntamente com a análise de Porter (1989) sobre as inter-relações entre unidades empresariais e conceitos da cadeia de valor pode-se chegar a um método adequado para atingir o objetivo deste trabalho.

#### 3.1 Avaliação e Medição de desempenho

Neste tópico serão discutidos alguns aspectos relativos a modelos e gestão de desempenho. Não se teve a pretensão de discutir todas as ferramentas disponíveis na literatura, mas as que mais se adequavam ao contexto de redes.

Dessa forma, são necessárias algumas definições que facilitam o entendimento do tema e modelos de medição. Neely *et al.* (1995) colocam que, o nível que o desempenho que um negócio alcança é uma função da eficiência e eficácia de suas ações e fazem três distinções importantes nos conceitos de medição de desempenho, a saber:

- Medição de desempenho: pode ser definida como o processo de determinar a eficiência e a eficácia da ação.
- Uma medida de desempenho: pode ser definida como uma métrica usada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma ação.
- Um sistema de medida do desempenho: pode ser definido como um conjunto de métricas usadas para determinar a eficiência e a eficácia das ações.

A preocupação com o resultado da competição global acentuou-se principalmente na década de 80, quando as empresas notaram a mudança na exigência do consumidor e a

necessidade de implementação de novas tecnologias e estratégias de produção e filosofias de gerenciamento. Para Ghalaynini *et al.* (1997), essas mudanças nas exigências associadas a necessidade de novas tecnologias e filosofia mostraram a limitação das medidas de desempenho tradicionais e a necessidades de novos modelos de medição. Os modelos mais tradicionais só levam em consideração indicadores contábeis e financeiros, que podem se tornar limitados diante dos novos desafios.

Para Kaplan e Norton (2004), os indicadores tradicionais de desempenho financeiros funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje. Desta forma, os autores desenvolveram o *Balanced Scorecard*, que incluem um conjunto de indicadores que permitem ao gerente uma visão mais abrangente da empresa. Este modelo inclui indicadores financeiros, que mostram resultados de indicadores do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar, atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.

Então, a partir da década de 90, a medição de desempenho teve grandes avanços, não só nas pesquisas, mas também comercialmente, pois a partir desta época o *Balanced Scorecard* tornou-se famoso, e sua contribuição para os sistemas de avaliação de desempenho foi muito grande.

Além do *Balanced Scorecard*, existem muitos outros modelos de análise de desempenho, como o *Performance Pyramid* ou SMART – *Strategic Measurements, Analysis and Report Technique*, que apresenta uma pirâmide de quatro níveis de objetivos e medidas, buscando efetiva ligação entre estratégias e operações. O modelo traduz os objetivos estratégicos de forma *topdown* (baseado na necessidade dos clientes) e é alimentado por medida de formas *bottom-up*. Esse modelo tem como ponto positivo a tradução de indicadores para a linguagem que os níveis funcionais, principalmente os mais altos, entendem, sendo muito influenciado pela escola da qualidade (CROSS e LYNCH, 1990).

Outro modelo utilizado é o *Performance Prism*, proposto por Neely *et. Al.* (2001), que está baseado na interconexão das perspectivas de desempenho, que são baseadas na expectativa dos *stakeholders*, e essas perspectivas são ilustradas nas faces do prisma. Os autores argumentam que a identificação da satisfação dos *stakeholders* possibilitará um

direcionamento estratégico que, por sua vez, permitirá o desenvolvimento de soluções para satisfazê-los.

Existem muitos modelos de análise de desempenho, porém neste trabalho, será priorizada a descrição de modelos mais voltados à avaliação de redes de empresas, muitos têm como base os modelos de gestão de desempenho individual, mas levam em consideração as peculiaridades de modelos de cooperação. Já que nas redes, a problemática da avaliação de desempenho tem que se considerar à existência de um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade, e neste caso, não é só a empresa que precisa utilizar indicadores para sua avaliação, mas a rede em si também precisa ser avaliada. Os modelos voltados para redes de cooperação empresarial serão discutidos no próximo item.

### **3.2 Avaliação de desempenho em redes empresariais**

Na avaliação de desempenho de rede de empresas, Liczbinski e Bittencourt (2003), sugerem que sejam utilizadas principalmente informações contábeis para essa finalidade. Entretanto, os próprios autores reconhecem que os pequenos negócios normalmente não possuem sistemas de informações a respeito de suas atividades, do seu desempenho, dos seus parceiros e outros indicadores que mereçam ser avaliados. Mesmo assim, sugerem que o sucesso das redes de cooperação seja avaliado sob três óticas distintas:

- O sucesso financeiro individual de cada uma das empresas componentes da rede;
- O sucesso da rede em termos financeiros e de aumento de competitividade; e,
- O sucesso da rede sob o ponto de vista social, enquanto entidade responsável pelo desenvolvimento local.

As fontes de informações para o conjunto de indicadores do modelo de Liczbinski e Bittencourt (2003) são obtidas a partir da contabilidade das empresas específicas, dos controles da rede, de pesquisas de mercado e, até mesmo, das prefeituras onde as empresas da rede estão instaladas (arrecadação de impostos). No entanto o modelo tem sido alvo de críticas para avaliação das redes de empresa de pequeno porte, pois este tipo de empresa em geral desconhece a contabilidade com fins gerenciais, além disso, ignora aspectos qualitativos importantes para o desenvolvimento das redes, como por exemplo, avaliação das relações dos participantes como sugerem Wegner e Dahmer (2004).

Para Podolny e Page (1998), ao se avaliar uma rede, tem que se ter em vista além dos ganhos financeiros, benefícios de status, aprendizagem, melhorias de gestão, compartilhamento de riscos e oportunidades que a rede possa proporcionar aos participantes.

Outro modelo utilizado para a avaliação do desempenho das redes de empresas é *Network Evaluation Tool* (NET), utilizado pela *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO), agência da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento econômico, que parte de uma matriz composta por sete indicadores quantitativos e qualitativos para a avaliação do desempenho e da evolução na constituição de uma rede de empresas (RUSSO, 2002). Esse modelo baseia-se nos seguintes indicadores:

- Fatores quantitativos: performance econômica das empresas que participam da rede;
- Fatores qualitativos: coesão do grupo, organização interna, capacidade de análise estratégica, capacidade de planejamento estratégico, reestruturação da produção e capacidade de conexão ao ambiente institucional.

Sydow (2004) não propõe um modelo específico, mas alguns aspectos relevantes da avaliação. Afirmando que a avaliação das redes entre empresas deve ser entendida como um processo de interação no qual os gestores, através do monitoramento reflexivo das atividades e seus efeitos, buscam controlar os resultados e, eventualmente, o processo de organizar. O autor ainda enfatiza a formalização e institucionalização de tais práticas de avaliação. Como procedimentos, elas devem explicitar o objeto a ser avaliado, os critérios, indicadores e horizonte de tempo da avaliação, assim como a ocasião e o tema da avaliação.

Já Wegner e Dahmer (2004), propõem uma metodologia de avaliação de desempenho em redes de empresas, que levam em consideração indicadores relacionados à colaboração e cooperação do grupo, pois eles consideram que mesmo que, em última análise, os relacionamentos interorganizacionais tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única medida para o desempenho de uma rede de empresas.

No modelo proposto por Wegner e Dahmer (2004), visualizado na figura 3.1, a avaliação de desempenho tem as seguintes dimensões e operacionalização:

- **Indicadores individuais de desempenho:** relacionados à evolução do desempenho individual das empresas participantes da rede, como faturamento, lucro operacional, despesas com a participação na rede, redução de custos,

rentabilidade, etc. A operacionalização destes indicadores se dá especialmente através da coleta de informações na contabilidade das empresas específicas e, eventualmente, nos registros de controle da própria rede de empresas.

- **Indicadores externos do desempenho coletivo:** imagem da rede de empresas no mercado junto a clientes e fornecedores, reconhecimento da marca, confiabilidade perante o mercado, etc. Trata-se de indicadores cuja operacionalização deve ser feita, necessariamente por pesquisas de mercado (com clientes, fornecedores e comunidade) definidas pela rede de empresas, de acordo com o âmbito (municipal, regional, estadual ou nacional) desejado.
- **Indicadores internos do desempenho coletivo:** coesão do grupo, existência de objetivos comuns, coordenação e liderança, capacidade de planejamento estratégico, processos de aprendizado. A operacionalização destes indicadores é realizada através de pesquisas sobre a percepção dos empresários participantes da rede de empresas, indicando a evolução/involução das variáveis selecionadas.

Os autores colocam que mesmo com um modelo mais adequado, a avaliação das redes continua sendo indispensável às empresas individualmente utilizar outras medidas de desempenho além das propostas no modelo.



Figura 3.1: Avaliação do desempenho de redes de empresas (dimensões, indicadores e fontes de informações)

Fonte: Wegner e Dahamer (2004)

Além disso, aqueles autores ainda colocam que os indicadores a serem utilizados devem ser adaptados à realidade de cada rede de empresas e, acima de tudo, aos objetivos que a rede se propõe.

### **3.3 Considerações sobre o capítulo**

Neste capítulo foi apresentada a revisão bibliográfica sobre a avaliação e medição de desempenho, principalmente voltados para redes de empresas.

Na avaliação e medição de desempenho em geral, observou-se a evolução dos modelos tradicionais que só levam em consideração indicadores financeiros na avaliação, para modelos voltados para indicadores operacionais e sociais, um marco desta evolução foi o *Balanced Scorecard*.

No que se refere à avaliação das redes de empresas, a literatura mostra a importância de se avaliar tanto a individualidade das empresas participantes, como a rede como todo. Para isto é importante utilizar não apenas indicadores financeiros, mas indicadores mais qualitativos que reflitam aspectos como a coesão do grupo, a imagem da empresa, entre outros.

Para análise desta pesquisa não foi utilizado nenhum modelo especificamente e sim identificados os pontos mais importantes a serem avaliados, de acordo com os modelos estudados. Assim, foi possível ter uma base dos indicadores importantes para se avaliar o sucesso de uma rede e os aspectos importantes a serem colocados no instrumento de pesquisa que será tratado no próximo capítulo.

## **4. METODOLOGIA**

Neste capítulo será tratado o método para condução desta pesquisa, levando em consideração a classificação da pesquisa, os meios utilizados na coleta de dados, a população e amostra, a construção do instrumento e a abordagem da análise dos dados.

### **4.1 Classificação da Pesquisa**

Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia de Vergara (2007), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Para Longary (2003), o estudo exploratório busca conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para condução da pesquisa. Já a pesquisa descritiva, de acordo com Vergara (2007, p. 47), “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”

Quanto aos meios utilizados na coleta de dados, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica por ser estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, dissertações, artigos e redes eletrônicas (VERGARA, 2007). E, estudo de caso, porque pretende analisar o caso específico de uma rede de empresas, aprofundando os conhecimentos a respeito do fenômeno das redes nesse contexto específico. Para Gil (1999, p. 73) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados dos mesmos.”

### **4.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos**

O universo ou população da pesquisa realizada, o estudo de caso, é constituído pela Rede Oeste de Supermercados, que possui 14 associados, destes apenas um deixou de responder o questionário, dessa forma a amostra da análise dos gestores das empresas que constituem a rede contou com 13 participantes. E para a análise da gestão da rede como um todo com um participante, o gestor executivo da rede.

A amostragem é considerada não-probabilística, que é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. (MATTAR, 1996).

A Rede Oeste de Supermercados foi escolhida, pelo fato das redes de pequenos supermercados serem o tipo de cooperação mais comum no Brasil, totalizando 24% do total de redes segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008). Este caso possibilita assim, compreender as vantagens obtidas em redes de forma mais ampla, já que as redes deste segmento já estão mais bem estruturadas. A rede foi criada com o apoio do gestor das Centrais de Negócios do SEBRAE/RN, José Rangel de Araújo, que vem trabalhando na metodologia para implantação de redes de negócios, juntamente com o SEBRAE nacional.

Segundo dados do diretor da Associação de Supermercados do Rio Grande do Norte (Assurn), Valdir Faria em entrevista, o segmento de supermercados no Rio Grande do Norte é destaque nacional pela formação de redes e crescimento de 8% - acima da média nacional, que está avaliada em 5% no Brasil - no período pós-crise.

Os sujeitos da pesquisa são os gestores das empresas participantes e o gestor da Rede Oeste de Supermercados localizada na região oeste do Rio Grande do Norte. O estudo de caso foi realizado em setembro de 2009.

Na coleta de dados, a pesquisa bibliográfica tem como base livros, periódicos, dissertações, teses, artigos e redes eletrônicas.

### **4.3 O instrumento de Pesquisa**

O instrumento utilizado na coleta de dados do estudo de caso foi o questionário, que “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito” (VERGARA, 2007, p.55). Optou-se por este tipo de instrumento por permitir uma mensuração mais exata dos dados. Foram desenvolvidos dois tipos de questionários, um visando à análise da rede sob o ponto de vista dos gestores das empresas participantes da rede, e outro para o gestor da rede que busca uma análise com foco no olhar deste sobre o desempenho da rede.

#### **4.3.1 Questionário para os gestores das empresas participantes da rede**

Para construção do instrumento de pesquisa para os gestores das empresas participantes se levou em consideração algumas possíveis vantagens competitivas vindas de inter-relações entre empresas propostas por Porter (1989), no entanto, todas as vantagens que o autor cita, não foram colocadas na análise do caso estudado, pois o autor coloca vantagens entre unidades empresariais controladas por um mesmo grupo empresarial, sejam elas pertencentes a uma mesma indústria ou a indústrias relacionadas. Apesar de possível, sem prejuízo de

inconsistência teórica, extrapolar essa abordagem para as inter-relações entre empresas independentes entre si, optou-se por não utilizar todas as formas de inter-relações propostas, principalmente porque, o caso estudado se dar no setor de serviços, e Porter (1989) faz uma análise muito voltada para indústrias. Dessa forma, foram utilizados alguns pontos adaptados da proposta de Porter (1989), além de outros indicadores utilizados em modelos de análise de desempenho.

A primeira parte deste questionário é baseada em quatro indicadores: infra-estrutura da empresa; relações de mercados; relações de aquisição; e vantagem competitiva e desempenho. As variáveis que compõe estes indicadores são analisadas em uma escala de *Likert* de cinco níveis: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, que permite uma análise mais detalhada do nível de discordância ou concordância. A segunda parte é constituída de quatro questões abertas para embasar ainda mais a análise qualitativa dos dados. O questionário poder ser visualizado no apêndice I.

#### 4.3.2 Questionário para o gestor da rede

O instrumento de pesquisa aplicado ao gestor da rede é constituído de questões de múltipla escolha e questões abertas, teve como base para construção o instrumento de pesquisa utilizado por Gerolamo (2007). Buscou maior conhecimento sobre a rede, os órgãos de apoio, os projetos desenvolvidos em conjunto, as ferramentas de gestão utilizada e as vantagens que a rede proporciona as empresas participantes na visão do gestor, este instrumento pode ser visualizado no Apêndice II.

### 4.4 Tratamento dos dados

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho o tratamento dos dados foi feito de forma qualitativa. Para Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar as interações de certas variáveis, compreender e classificar processos vividos por grupos sociais.

Para estes dados obtidos na primeira parte do questionário dos gestores das empresas participantes se utilizou gráficos de barras, para melhor visualização dos dados obtidos.

Posteriormente se tratou, além destes dados, todos os outros obtidos no estudo de caso de forma qualitativa, já que esses resultados serão analisados de forma a conseguir alcançar os objetivos propostos no estudo.

#### **4.5 Limitações do método**

A principal limitação do método consiste em uma das desvantagens da utilização do questionário, que pela ausência do pesquisador no momento do preenchimento podem surgir dúvidas quanto às perguntas que não são esclarecidas.

#### **4.6 Considerações sobre o capítulo**

Neste capítulo foram apresentados o tipo de pesquisa, a amostra da pesquisa e os instrumentos utilizados na coleta de dados do estudo de caso.

A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva e os meios utilizados foram à pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O estudo de caso foi realizado na Rede Oeste de Supermercados, localizada no Rio Grande do Norte, no qual foram feitos dois tipos de questionários, um para o gestor da rede, buscando analisar o desempenho e vantagem competitiva da rede como um todo na visão deste gestor. E outro questionário para os gestores das empresas participantes da rede, que são no total quatorze e destes a amostra obtida foi de treze sócios.

Os dados serão analisados de forma qualitativa buscando atingir os objetivos propostos no trabalho. Para uma análise mais estruturada dos dados obtidos no caso estudado, busca-se traçar um perfil do segmento analisado no próximo capítulo, a fim de tomar conhecimentos das particularidades das redes de supermercados.

## **5. PERFIL DO SETOR ANALISADO**

Neste capítulo busca-se traçar o perfil do segmento supermercadista, partindo de uma análise do setor do varejo em geral para aspectos da evolução e panorama dos supermercados no Brasil. Neste segmento tem se destacado os modelos de redes, desde as redes de grandes empresas até as pequenas redes de empresas independentes entre si. Desta forma, é possível situar o estudo de caso realizado na rede de supermercados de pequeno porte, no atual cenário deste setor.

### **5.1 O varejo no Brasil**

O varejo é uma das atividades econômicas de grande crescimento e importância, tanto no Brasil como em outros países. Sendo importante o estudo de ferramentas e modelos de gestão que possam resolver os problemas operacionais e trazer maiores vantagens para que as empresas deste setor se tornem mais competitivas.

Entre as principais características do varejo, Santos e Costa (1997), destacam que o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados.

Existe forte suscetibilidade do varejo à política econômica. O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores. Enquanto para a variação nas vendas de bens não-duráveis tem como indicador relevante o salário mínimo, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação nas vendas de bens duráveis e semi-duráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial (SANTOS; COSTA, 1997).

Observando a história, a introdução do plano real em 1994, trouxe mudanças significativas em toda a dinâmica da economia brasileira. As empresas varejistas que antes sustentavam sua rentabilidade com as operações financeiras, passaram a não mais contar com este recurso, pois as empresas compensavam seus problemas operacionais com ganhos obtidos por meio da aplicação financeira. Com os ganhos diminuídos, restava a essas empresas gerar lucros a partir do exercício quase que exclusivo de suas operações mercantis.

A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, a globalização e ao surgimento dos novos formatos de empresas, alterou significativamente a estrutura varejista por meio de aquisições fusões, mas principalmente abriu espaço para o desenvolvimento e aprimoramento do gerenciamento das empresas deste setor (SESSO FILHO, 2001).

Observando os dados mais atuais sobre o varejo percebe-se, a sua importância e crescimento. Segundo dados do IBGE (2007), o comércio varejista reuniu, em 2007, 1,4 milhão de empresas, representando 84,4% do total das empresas comerciais no Brasil, e gerou R\$ 518 bilhões de receita operacional líquida, sendo responsável por 41,1% da receita total do comércio.

As atividades do comércio varejista no final de 2007 absorviam 75,7% do total de ocupados no comércio. O pagamento de salários, retiradas e outras remunerações foi de R\$ 47,8 bilhões, 64,7% do total. O varejo gerou a maior margem de comercialização do comércio, R\$ 134,9 bilhões, ou 53,7% do total (IBGE, 2007).

No segmento de varejo em 2007, uma das atividades que mais se destacou na geração de receitas foi a de hipermercados e supermercados. Representando 0,8% do total das empresas do varejo, a atividade de hipermercados e supermercados gerou 22,5% da receita líquida de revenda do segmento (R\$ 112,9 bilhões), empregou 12,6% do total de pessoas ocupadas e pagou R\$ 7,1 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações, 14,9% do total. Esta atividade apresentou a maior média de pessoas ocupadas por empresa, 72, ante uma média geral do varejo de 5 pessoas ocupadas por empresa (IBGE, 2007). Esses dados podem ser observados na figura 5.1.

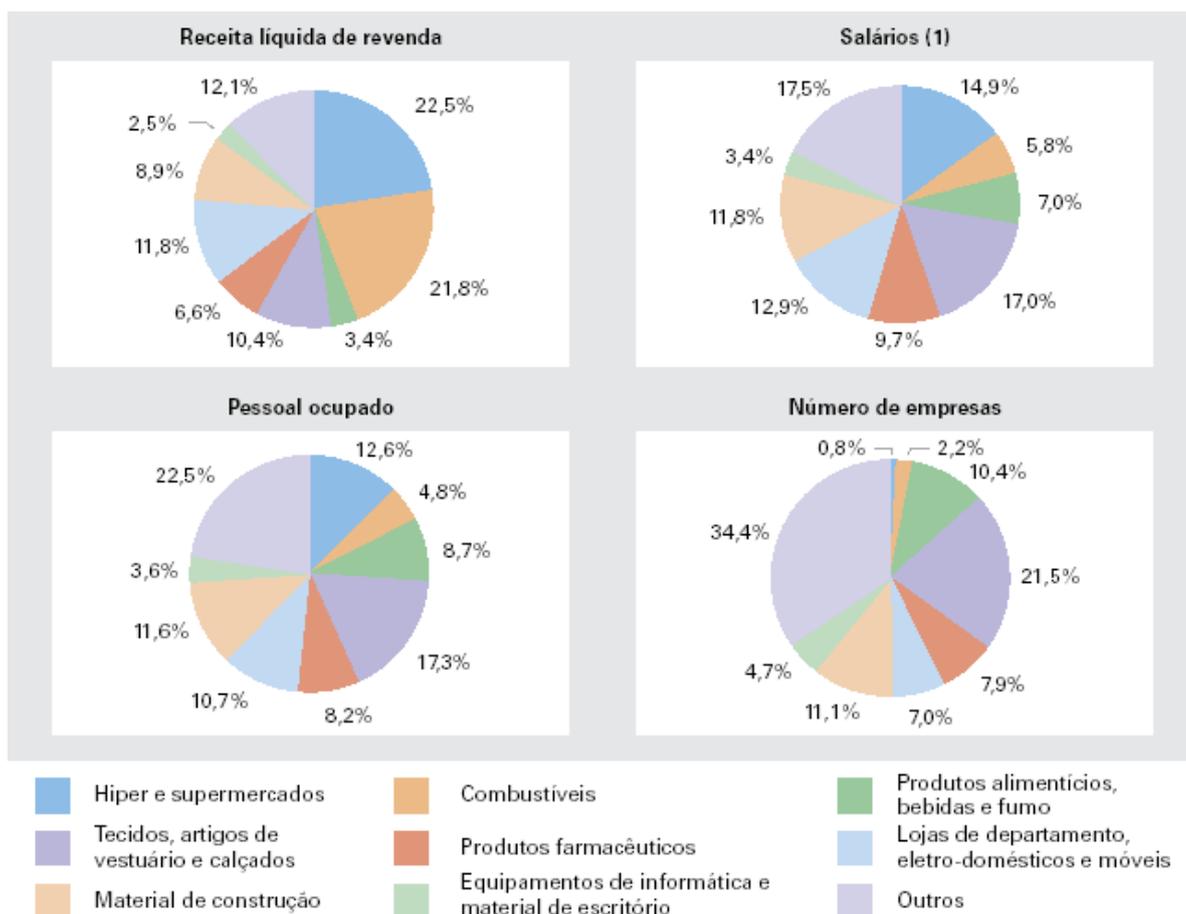


Figura 5.1: Participação das atividades no segmento do comércio varejista - Brasil - 2007

Fonte: IBGE (2007)

No varejo alimentício, as lojas são caracterizadas por se apresentarem em formato *self-service* e com caixas na saída. Apresentam uma variedade e elevado número de itens vendidos. É formado por cadeias de grande porte (hiper e supermercado) e de pequeno porte (mercados de bairro e regionais e lojas de conveniência); ênfase na diferenciação via atendimento ao cliente, marcas próprias com preços mais competitivos. Sendo comum a concentração de lojas concorrentes na mesma região (IBGE, 2006).

Tendo o conhecimento da importância do setor varejista, principalmente o alimentício, através das atividades supermercadistas na economia, e sendo uma rede de supermercado o alvo de estudo deste trabalho aprofundaremos na próxima sessão o panorama dos supermercados no Brasil.

## 5.2 O panorama do segmento de supermercados no Brasil

Juntamente com as mudanças ocorridas na economia, o setor de hiper e supermercados brasileiros passaram e ainda passam por mudanças, isso se deve a diversos fatores, como globalização da economia, a qual amplia cada vez mais a atuação de grandes redes de supermercados e estabilização econômica a partir do plano real. Mais recentemente o aumento real do salário mínimo e a diminuição do desemprego, proporcionaram o crescimento da renda do consumidor propiciando em 2008 um ano de grande crescimento para o setor supermercadista (ABRAS, 2009).

Como resultado dessas mudanças, o segmento enfrenta uma competitividade cada vez maior que, conjugada com margens operacionais menores levam a necessidade de se aumentar a produtividade. Algumas das transformações por que passa o segmento são, por exemplo, aumento da concentração, maior número de operadores internacionais, abastecimento local caminhando para abastecimento global e aumento da diversidade de comportamentos de consumidores (SANTOS, GIMENEZ e MATTOS, 1998).

Além da busca por modelos de gestão mais eficientes para este setor, tem se observado também mudanças na estrutura do setor, pois são cada vez mais comuns os pequenos supermercados se associarem através de redes para enfrentarem o novo cenário competitivo, no qual as grandes redes têm tomado o espaço dos pequenos negócios, inviabilizando o sucesso destes, oferecendo cada vez mais serviços e preços baixos, difíceis para o pequeno supermercado obter isoladamente.

O segmento de supermercados é o que concentra o maior número de redes no Brasil, segundo o SEBRAE (2008), representa 24% do total; 12 % são relativas ao Multisegmento, este segmento se refere em grande parte às cooperativas que possuem vários produtos e serviços; 7% se referem ao segmento de farmácias, 6% ao segmento de Artesanato e 4% ao de Fruticultura.

Ainda segundo dados do SEBRAE (2008), que realizou um mapeamento das redes e centrais de negócios no Brasil, no segmento de Supermercados, visualizados na figura 5.2, observa-se que em alguns estados, as redes de supermercados estão bem mais desenvolvidas do que em outros, como o caso de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Ceará. No estado onde foi realizado o estudo de caso, o Rio Grande do Norte, possui 11 redes estabelecidas formalmente, como mostram os dados.

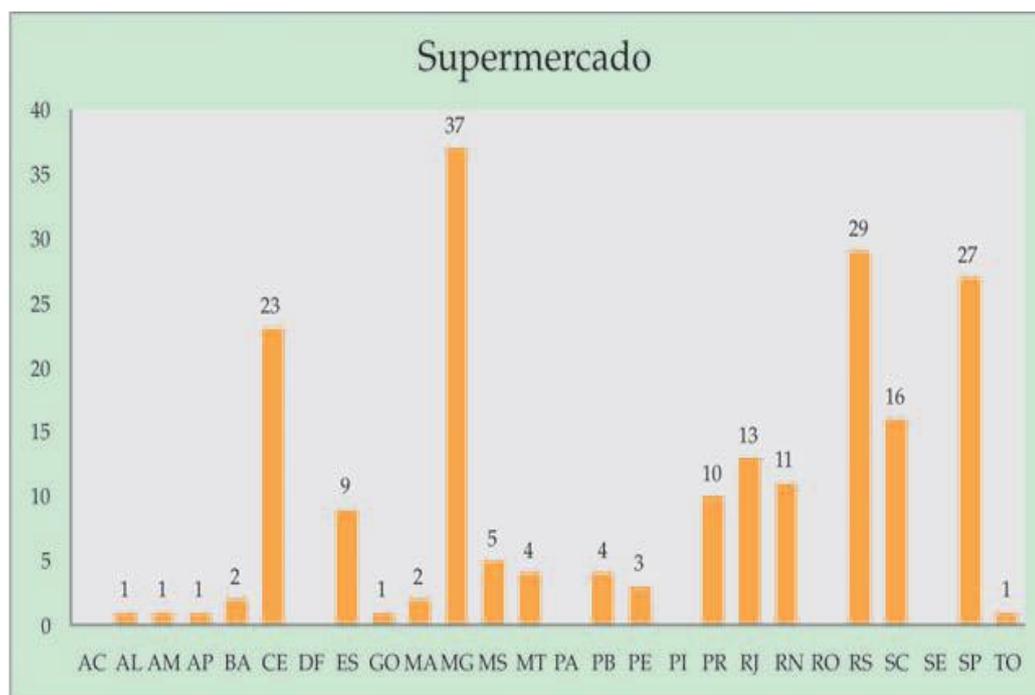


Figura 5.2: Mapeamento das redes de supermercados no Brasil

Fonte: SEBRAE (2008)

No Brasil, o modelo de supermercado que conhecemos hoje, de auto-serviço, surgiu na década de 50 (MARQUES; NORONHA, 2001). Antes nos mercados tradicionais o funcionário pegava a mercadoria que o cliente escolhia. Nos anos seguintes o conceito expandiu-se rapidamente, as lojas foram se organizando em grandes cadeias e tornando-se a alternativa mais relevante na distribuição de bens. Os anos 90 em particular, são marcados por uma intensificação da competição com a incorporação de médias e grandes redes. Mais recentemente tem-se notado o crescimento de redes entre pequenos supermercados.

Existem diferentes formatos de lojas no varejo, no Brasil no varejo de alimentos pode-se falar principalmente dos seguintes formatos de lojas: as lojas de conveniência, as lojas de vizinhança também ligadas à conveniência (os supermercados); as grandes lojas com elevados volumes de mercadoria e preços baixos (os hipermercados) e as lojas especializadas (SANTOS; GIMENEZ; MATTOS, 1998).

Ainda segundo aqueles autores, o conceito de supermercado de vizinhança foi desenvolvido pelos americanos. Os supermercados visam os consumidores mais sensíveis a serviço e são os que mais se aproximam dos pequenos varejistas, com conceito mais próximo das chamadas lojas de conveniência. Já o conceito de hipermercados foi desenvolvido pelos franceses. Os hipermercados visam os consumidores mais sensíveis a preço e funcionam

como se fosse um supermercado com loja de departamento e com *general merchandise*. Tanto os supermercados quanto os hipermercados estão se segmentando. Hoje, por exemplo, já se fala dos Vipsmercados, referindo-se aos supermercados que visam um público de alto poder aquisitivo.

As grandes redes internacionais procuram implantar os conceitos dominantes dos seus países de origem, embora seja preciso incorporar as características do comércio local. Essas empresas procuram fazer com que o consumidor valorize seu conceito, o Carrefour, por exemplo, difunde o de melhor preço. Já o conceito americano é o da loja da cidade onde se encontra tudo o que se precisa (SANTOS; GIMENEZ; MATTOS, 1998). Como a estrutura do varejo e dos formatos de lojas é diferente de um país para outro, nem sempre conseguem implantar plenamente seus conceitos, e aí surgem oportunidades para os empresários locais utilizarem isso em seu favor, já que conhecem melhor o seu mercado de atuação e costumes.

O setor supermercadista teve um excelente ano em 2008. Assim como no ano anterior, o auto-serviço brasileiro apresentou taxas de crescimento de vendas superior ao da economia do País (em 2007 registrou 5,9% contra 5,4% do PIB), ao passo que em 2008 as projeções até outubro indicavam um crescimento de 8% no faturamento dos supermercados, enquanto a previsão para o crescimento do PIB no ano era de 5,2% (ABRAS, 2009).

Percebe-se o impressionante crescimento do setor, observados na figura 5.2. O aumento do faturamento dos supermercados é uma das conseqüências da fase positiva que a economia nacional apresentou a partir de 2004. Já o desempenho dos anos recentes pode ser creditado ao aumento real do salário mínimo e à diminuição do desemprego, que juntos proporcionaram o crescimento da renda e, por conseqüência, a melhora das condições de acesso aos bens e produtos de grande parte da população. Além disso, segundo ABRAS (2009), houve melhora do crédito, menores taxas e prazos de financiamento, que também contribuíram para o desempenho, principalmente nos segmentos mais dependentes das condições de financiamento tais como veículos e eletrodomésticos, impactando menos os supermercados, no entanto.

	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	%VAR 07 X 06
Nº DE LOJAS (TOTAL AUTO- SERVIÇO CENSO A CNIELSEN)	53.403	61.353	69.494	69.012	71.493	72.107	73.051	73.695	74.579	1,2%
FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ BILHÕES NO MINAIS)	70,0	78,7	84,3	92,7	101,4	112,4	118,5	124,1	136,3	9,8%
PARTICIPAÇÃO % DO FATURAMENTO SOBRE O PIB*	6,6	6,7	6,5	6,3	6,0	5,8	5,5	5,3	5,2	-1,9%
Nº DE EMPREGOS DIRETOS	682.571	713.770	720.458	726.264	747.668	796.759	815.327	838.047	868.023	3,6%
ÁREA DE VENDAS (EM M² MILHÕES)	13,3	14,5	15,5	16,1	18,2	18,4	18,7	18,9	18,8	-0,7%
Nº DE CHECK-OUTS	137.786	145.660	158.060	159.630	165.733	169.748	173.404	175.621	180.596	2,8%

Figura 5.3: O auto-serviço alimentar brasileiro

Fonte: ABRAS (2009)

Apesar da crise financeira global e do aperto do crédito, o desempenho do comércio varejista em 2008 ainda se apresentou forte. Dentre os fatores de contribuição ao crescimento, se encontram basicamente os mesmos que atuaram no ano anterior – facilidades de crédito e crescimento do emprego e da renda.

Associados à expansão do consumo doméstico destacaram-se também o movimento de desconcentração de renda promovido pelos programas sociais do governo federal nos últimos anos (principalmente nas regiões norte e nordeste); o nível crescente de confiança dos consumidores; e também, a valorização do real perante as principais moedas internacionais, que favoreceu as importações, barateando os bens estrangeiros (ABRAS, 2009).

Com todo esse crescimento e expectativas positivas em relação ao setor supermercadista, percebe-se também o aumento da concorrência e aceleração da competitividade. O estudo de estratégias que possam aumentar as vantagens competitivas e aumentar o espaço das empresas neste mercado é cada vez mais importante.

Como já foi colocado neste trabalho, na fundamentação teórica, o campo da estratégia possui estruturas conceituais para análise externa e interna de empresas e seu ambiente competitivo. Como por exemplo, o modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004), que tem o objetivo de auxiliar no desenho de estratégias que possibilitem à empresa ocupar uma posição vantajosa relativamente à concorrência num espaço geográfico, de produtos ou de serviços.

Quanto a estratégias de crescimento, Kluyver e Pearce (2007) mencionam que independentemente da decisão tomada pela empresa, seja a de fazer investimentos adicionais ou de expandir seu negócio central atual, existem apenas três caminhos por meio dos quais a empresa, principalmente se tratando de supermercados, pode aumentar sua base de receita:

- Crescimento por aquisição: característica básica da concentração de capital. Envolve a transferência integral do controle de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa à outra, mediante a compra, desconsiderada a opção de compra de participação acionária. O movimento segue duas orientações distintas em termos de foco: o nacional e o regional, este compreendendo posições em um ou mais estados de uma região, ou uma atuação mais discreta, apenas em um estado ou cidade;
- Crescimento orgânico: aquele em que a empresa vai desenvolvendo seus ativos, tangíveis e intangíveis, implementando gradativamente o negócio. Adquirem-se terrenos, constroem-se lojas, armazéns e bandeiras;
- Crescimento por cooperação: identificada como associativismo, apresenta duas variações. Aquela em que pequenos empreendedores supermercadistas reúnem-se em centrais de compras, favorecendo-se dos benefícios oferecidos por uma central de compras, e aquela em que os supermercadistas reúnem-se por meio de uma relação de fornecimento capitaneada por um atacadista.

Os três caminhos estratégicos proposto pelos autores são conhecidos pelo paradigma: *build, buy or Bond*, ou seja, construir, comprar ou coligar. No caso dos pequenos supermercados a alternativa que mais vem se destacando para o crescimento são coligações através de redes.

### 5.3 Considerações sobre o capítulo

Este capítulo mostrou como o setor do varejo tem crescido e sua importância econômica, ainda aprofundou a análise sobre o varejo alimentício e o segmento dos supermercados.

No segmento de supermercados percebe-se o crescimento e internacionalização da concorrência, pois, as grandes redes têm invadido os mercados, oferecendo preços baixos e bons serviços. Em função disto, as redes de pequenos supermercados têm crescido, sendo uma alternativa para a sobrevivência e crescimento dos supermercados de pequeno porte.

Assim, as redes de empresas tem se mostrado uma grande fonte de vantagens competitivas na literatura, principalmente no setor supermercadista, e para identificar na prática se isto acontece, o próximo capítulo apresentará os resultados e análises do estudo de caso da Rede Oeste de Supermercados.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

### DE CASO

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada na Rede Oeste de Supermercados, rede alvo do estudo de caso, que se caracteriza como uma rede empresarial flexível.

#### 6.1 Caracterização da Rede

De acordo com dados coletados por meio do gestor da Rede Oeste de supermercados, esta rede surgiu da união de cinco empresários na cidade de Apodi – RN, com objetivo de fortalecer o potencial de compras em 2006. No ano de 2007, a rede capta novos associados, passando a ter 14 empresas associadas, situadas em onze cidades da região alto oeste potiguar. Neste período a rede passa se constituir formalmente e a compartilhar diversas atividades.

As empresas que constituem essa nova formação da rede, como se pode observar na figura 6.1, a maioria já têm mais de 10 anos de atuação no mercado, o que permite uma análise consistente dos benefícios trazidos com a entrada na rede, pois o tempo de atuação isolada é bem superior ao de atuação em rede, que é em sua maioria de dois anos.

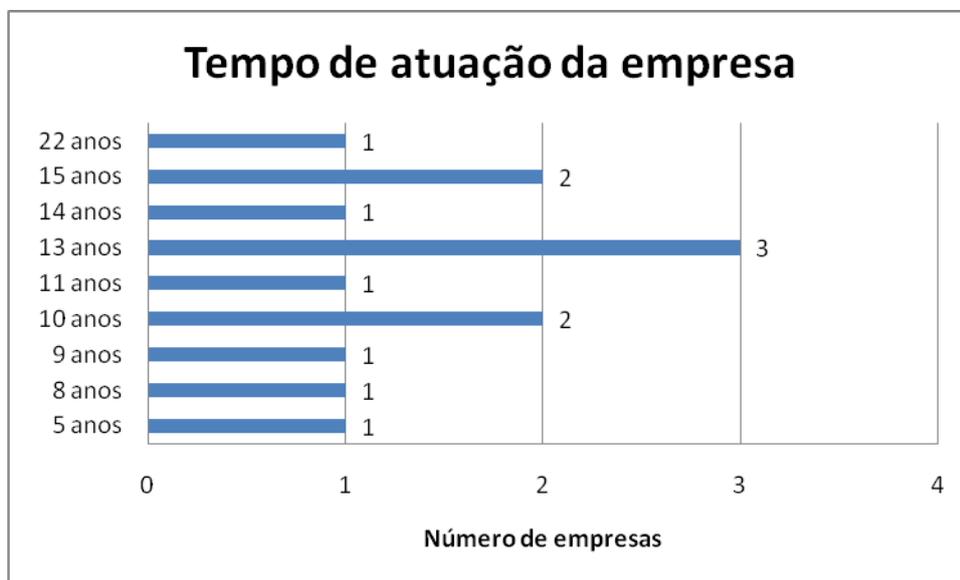


Figura 6.1 – Tempo de atuação

Fonte: A Autora, (2010).

As empresas participantes são de micro e pequeno porte, de acordo com dados observados na figura 6.2. Pois segundo o SEBRAE (2005), a classificação de média empresa

para o setor de comércio só se dá a partir de 50 pessoas e constatou-se que nenhuma empresa possui mais de 20 funcionários. Das empresas entrevistadas, 7 são micro e 6 pequenas, ainda de acordo com a classificação do SEBRAE.

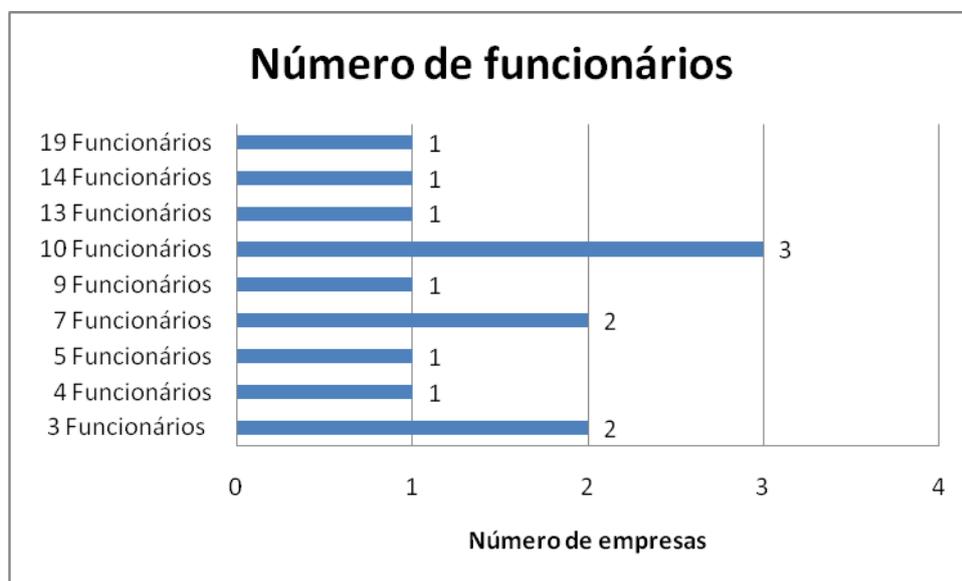


Figura 6.2 – Número de funcionários

Fonte: A Autora, (2010).

A rede tem o apoio do SEBRAE no tocante à qualificação dos gestores e funcionários. Em 2008 foi criado o Fórum de Redes do RN, que se caracteriza por uma associação de redes de empresas apoiada pelo SEBRAE, criada para fortalecer este segmento no estado. Para o gestor da Rede Oeste Supermercados, “a troca de experiências entre os gestores é um fator muito importante no fórum.”

A rede implementa ações conjuntas e projetos de cooperação em logística de aquisição e compras, marketing, gestão financeira e gestão da informação. As principais ferramentas utilizadas para obter melhorias conjuntas de desempenho são: a internet, por meio do site da rede; a intranet, com plataforma de informações; reuniões periódicas e sistema informatizado de gestão da rede.

Para o gestor, às principais atividades executadas pela gestão da rede que possibilitam o bom funcionamento e melhoria contínua do desempenho são: pesquisas de preços; organização de logística de entregas, redução de gastos, e a busca por bons parceiros. Neste aspecto, procurou-se explorar a avaliação do desempenho e vantagem competitiva pelo gestor, e sua análise é apresentada no próximo tópico.

## 6.2 Avaliação de desempenho e vantagem competitiva na visão do gestor da rede

A rede Oeste Supermercados possui indicadores que medem a *performance* individual das empresas, e indicadores que medem o grau de cooperação da rede. No modelo de avaliação e medição de desempenho de redes de Wegner e Dahamer (2004), apresentado na revisão da literatura, deve-se levar em consideração três indicadores, indicadores individuais de desempenho, indicadores externos de desempenho coletivo e indicadores internos de desempenho coletivo.

Na rede estudada, percebe-se que existem indicadores individuais, indicadores internos de desempenho coletivo, pois o grau de cooperação da rede é medido neste indicador, mas faltam os indicadores externos coletivos, nos quais a rede conseguiria avaliar a sua imagem e reconhecimento da marca, que poderia ser feito através de pesquisas com clientes, fornecedores e comunidade. Essa visão externa seria importante para avaliar o real desempenho da rede juntamente com os indicadores internos tanto individuais como coletivos.

Para o gestor os principais resultados econômicos da rede são as campanhas de prêmios, e encartes promocionais de produtos, pode-se citar ainda o aumento do faturamento e crescimento dos participantes. Os resultados sociais da rede segundo ele seria a geração direta e indireta de empregos. Outros resultados trazidos pela rede foram uma fortificação da imagem das empresas, por meio de ações de marketing, divulgação em carros de som nas ruas, rádios, *banners*, *outdoors* e melhor visualização das lojas.

As principais vantagens que a rede tem trazido para as empresas participantes têm sido a redução de custos, aumento da produtividade, maior agilidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços, capacitação da mão-de-obra e dos gestores, acesso a novos mercados, acesso a novas tecnologias, maior competitividade diante dos concorrentes, fortificação da imagem da empresa e maior poder de negociação com fornecedores. Muitas dessas vantagens citadas são identificadas por Porter (1989) nas inter-relações empresariais.

O gestor destaca, que as empresas participantes têm se beneficiado com a capacitação de funcionários, informações compartilhadas dos associados, com o espírito de equipe, melhoria do *layout* das lojas e maiores ações de marketing através do compartilhamento desta atividade. Para ele, “o associativismo é o caminho para o crescimento.”

Os principais processos ou atividades que quando realizados em conjunto possibilitam a melhoria da rede como um todo, segundo o gestor, são a elaboração de estratégias de atuação da rede, elaboração de projetos para obtenção de recursos (financeiro, pessoal e equipamentos), planejamento e contratação de auditorias individuais para empresas da rede, gerenciamento e acompanhamento de projetos realizados em conjunto, identificação e implementação de ferramentas para melhoria de desempenho (sistemas de gestão da qualidade, de gestão ambiental e desenvolvimento de novos processos), além de atividades de suporte e apoio aos projetos e necessidades da rede.

Para o gestor ainda existem algumas dificuldades na gestão de redes de cooperação, tais como, falta de uma política de apoio as MPME's, falta de recursos adequados para desenvolvimento de projetos, falta de participação dos membros da rede e falta de cooperação entre os empresários, onde existe uma desconfiança na troca de informações. Para ele o pensamento unido no sentido de crescimento, por parte das empresas participantes, é determinante para o sucesso em uma associação.

Na avaliação geral do gestor, a rede traz muitas vantagens competitivas para as empresas participantes, possibilitando melhor desempenho destas. As melhorias sugeridas para alcançar um desempenho superior citadas por ele foi, à criação de uma central de distribuição da rede, e reuniões através de videoconferências. Essas centrais de distribuições beneficiariam o processo logístico da rede, possibilitando melhores negociações com as indústrias, pois a rede ainda enfrenta dificuldades em negociar com as indústrias, porque estas só entregam os pedidos em um mesmo local e a rede se encontra espalhada por onze cidades. Dessa forma, muitas compras ainda são realizadas com atacadistas, que facilitam a entrega de mercadorias, porém os preços praticados são mais altos. Quanto às reuniões em videoconferências, pode-se analisar em função do tempo dos integrantes da rede em se deslocarem até a sede, para as reuniões periódicas da rede e se afastarem de suas lojas, nas MPME's o gestor centraliza muitas funções.

Assim, percebe-se que a visão do gestor sobre as redes é congruente com a visão apresentada na literatura, mostrando o potencial da estratégia de redes para as empresas se sobressaírem nos seus mercados e acumularem vantagens competitivas. Para uma análise mais profunda das vantagens das redes, os próximos dados a serem apresentados foram coletados com os gestores das empresas participantes da rede.

### 6.3 Avaliação dos gestores das empresas participantes da Rede

Os resultados deste tópico têm como base a avaliação feita pelos gestores das empresas participantes da rede. Embora já tenha sido apresentado na metodologia o universo e amostra, vale lembrar que a amostra foi constituída por treze participantes, que está no universo de quatorze elementos, que são os gestores, sujeitos desta pesquisa.

Inicialmente serão apresentados e analisados quatro indicadores: infra-estrutura da empresa, relações de mercado, relações de aquisição e vantagem competitiva e desempenho, correspondentes as perguntas objetivas do questionário. Posteriormente serão analisadas as perguntas subjetivas do questionário, complementando assim a análise dos indicadores das perguntas objetivas.

#### 6.3.1 Infra-estrutura da empresa

Neste indicador são apresentadas quatro variáveis que buscam identificar vantagens relacionadas com a infra-estrutura da empresa após o ingresso na rede.

A primeira variável deste indicador se refere à organização da empresa, que buscou analisar se depois da rede os gestores das empresas participantes sentiram melhoria na organização de suas lojas.

Em relação a esta variável todos os respondentes concordaram em algum nível que a organização da empresa melhorou depois da rede, como pode ser observado na figura 6.3, destes, 5 concordam parcialmente e 8 concordam totalmente. Mostrando que as redes podem proporcionar melhor organização às empresas participantes, que pode ser resultado de melhoria na gestão, ou mesmo do próprio *layout* das lojas.

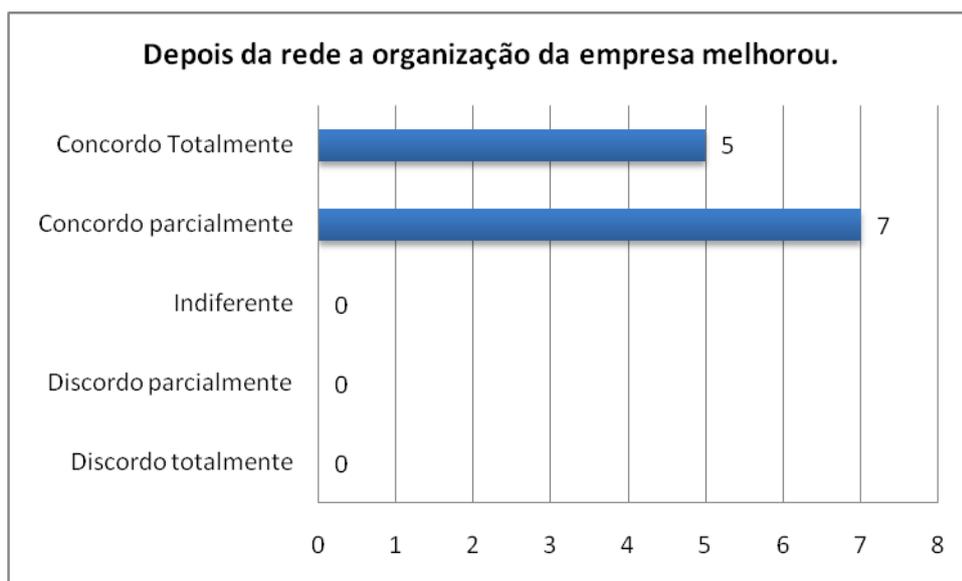


Figura 6.3 – Organização da empresa

Fonte: A Autora, (2010).

A segunda variável apresentada neste indicador se refere à melhoria na estrutura física depois da rede, por meio da padronização e organização das lojas. Esta variável completa a análise da variável mostrada anteriormente, especificando a estrutura física, já que a organização de forma geral pode ser tanto física, quanto administrativa.

Todos os gestores concordam que a rede trouxe melhorias para a estrutura física das lojas, por meio da padronização e organização propostas. Na figura 6.4, pode-se observar que 6 concordam parcialmente e 7 totalmente. Embora a maioria ainda esteja no nível de concordância total, percebe-se que este número caiu em relação à organização geral, mostrando que a rede ainda poderia trazer mais melhorias na estrutura física das lojas.

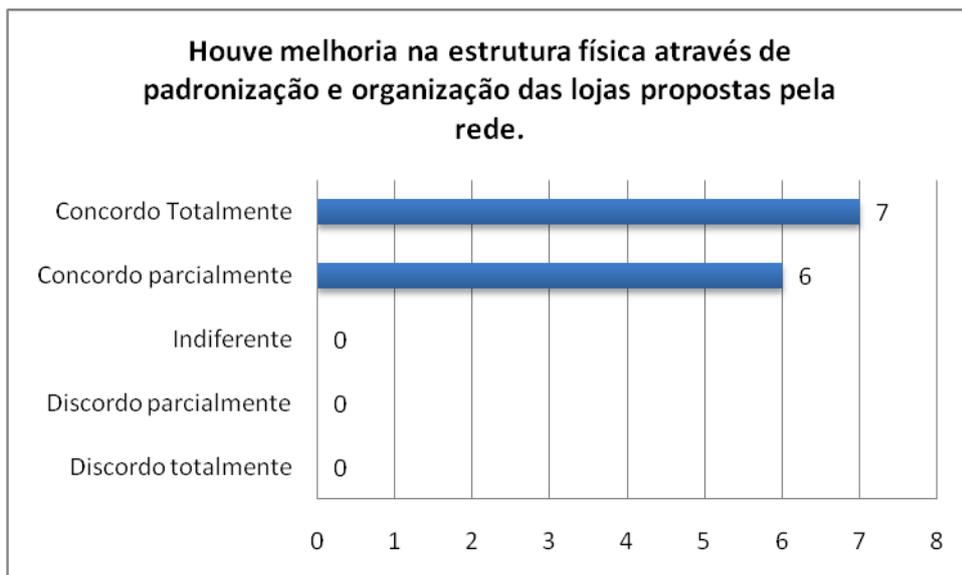


Figura 6.4 – Melhoria na estrutura física

Fonte: A Autora, (2010).

A terceira variável apresentada neste indicador se refere ao capital para treinar funcionários, que busca analisar se antes da rede a empresa dispunha de capital pra treinar seus funcionários regularmente.

Nesta variável, como se pode observar na figura 6.5, da amostra obtida, 2 dos respondentes discordam totalmente e 3 discordam parcialmente, desta forma na faixa de discordância estão 5 respondentes. São indiferentes 4 dos respondentes, e 4 se encontram na faixa de concordância, onde 3 concordam totalmente e 1 parcialmente.

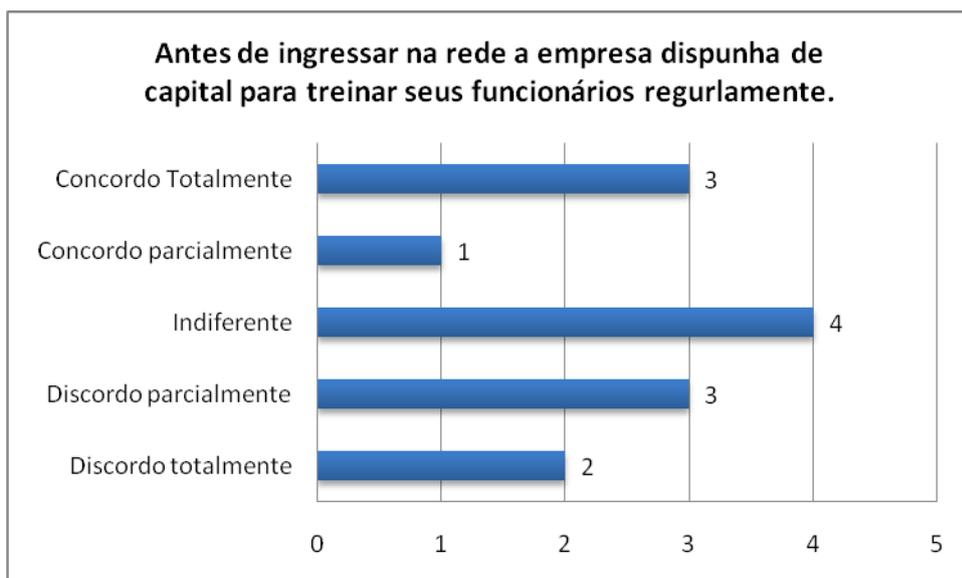


Figura 6.5 – Capital para treinar funcionários antes da rede

Fonte: A Autora, (2010).

Nesta variável a maior parte ou discorda ou é indiferente, mostrando que a maioria não dispunha de capital pra treinar regularmente antes da rede. Os que se mostram indiferentes, podem não acreditar que houve mudanças no antes e depois da rede, ou estão no meio termo. Mas no geral percebe-se a dificuldade da MPME dispor de recursos para capacitar seu pessoal regularmente.

A quarta variável apresentada neste indicador é sobre a capacitação dos funcionários depois da rede. Nesta variável avalia-se se após o ingresso na rede, tornou-se mais viável capacitar o pessoal da empresa, com a redução de custos por meio do compartilhamento desta atividade.

Os gestores concordam em sua maioria que a rede tornou mais viável capacitar o pessoal. Na figura 6.6 pode-se observar dos que concordam que, 5 concordam totalmente e 7 parcialmente. Apenas 1 é indiferente. Nota-se, que a rede trouxe reduções de custos nesta atividade, tornando-a mais viável, mais como a maioria concorda apenas parcialmente, mostra que a rede ainda pode avançar muito reduzindo custos e proporcionando cada vez mais cursos e projetos de capacitação e aperfeiçoamento.

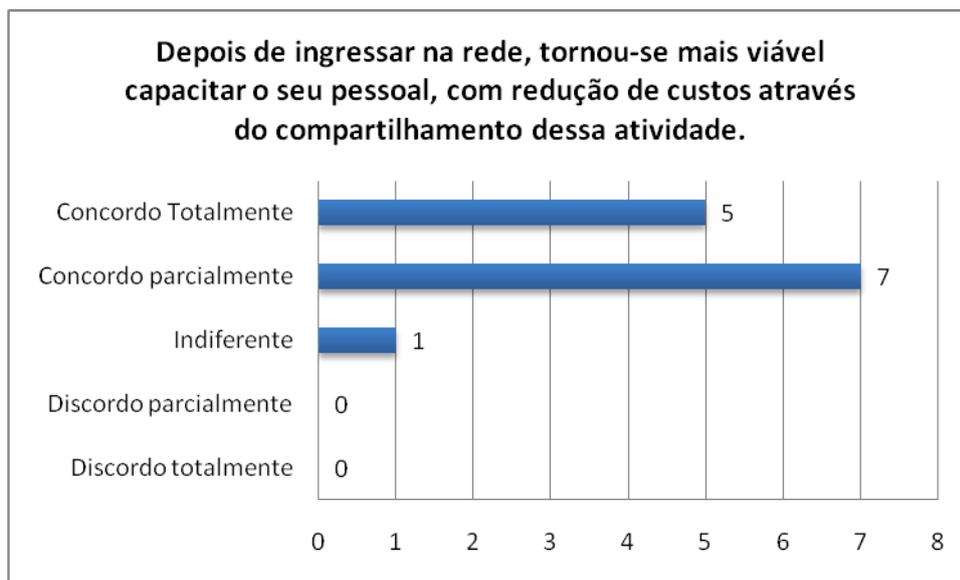


Figura 6.6 –Capacitação dos funcionários depois da rede

Fonte: A Autora, (2010).

De maneira geral, este indicador mostrou o potencial das redes em gerar redução de custos nas atividades que trazem melhoria na infra-estrutura da empresa. Isso confirma uma vantagem potencial colocada por Porter (1989), que as atividades indiretas compartilhadas, tais como manutenção, treinamento de pessoal, por exemplo, trariam redução de custos e

maior vantagem competitiva. Assim como a geração de fatores competitivos pelas redes, colocados por Verschoore e Balestrin (2006), que falam provisão de solução compartilhada e redução de custos de estratégias, de pesquisas e competências e outras necessidades das empresas.

Com melhor infra-estrutura, a empresa consegue oferecer melhor ambiente, e serviços mais profissionais aos seus clientes, isso pode ser um fator importante para fidelização do cliente, isso também contribui para o cliente não aderir a produtos substitutos.

### 6.3.2 Relações de Mercado

Neste indicador são apresentadas sete variáveis que buscam identificar as vantagens obtidas nas relações de mercado conjunta da rede.

A primeira variável deste indicador está relacionada com a marca compartilhada da rede, analisando se este compartilhamento reduziu os custos com publicidade. A figura 6.7 mostra que a grande maioria concorda que a marca compartilhada reduziu custos de publicidade, 9 concordam totalmente, 3 parcialmente e apenas 1 é indiferente. Esses resultados vêm a confirmar a análise de Porter (1989), que coloca que a marca registrada e publicidade compartilhada, trazem como vantagem a redução de custos na publicidade, reforça a imagem da empresa e possibilita maior prestígio na compra de espaço de publicidade.

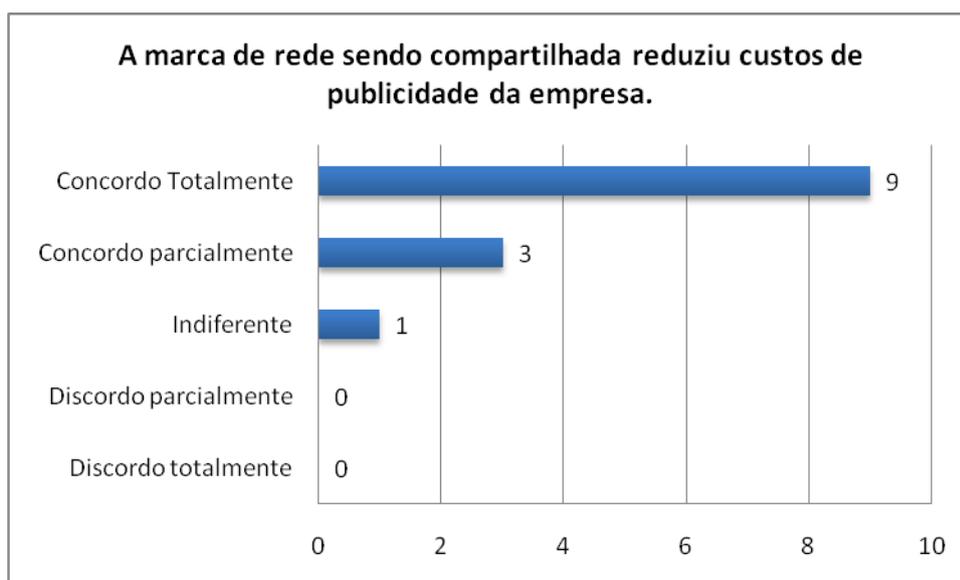


Figura 6.7 – Redução de custos através da marca compartilhada

Fonte: A Autora, (2010).

A segunda variável deste indicador é sobre o reforço da imagem da empresa através da rede. Ainda resgatando a análise de Porter (1989), a imagem da empresa seria fortificada com a rede. Isto se confirma no caso, de acordo com os resultados, observados na figura 6.8, todos concordaram de alguma forma, 9 concordando totalmente e 4 parcialmente. Na pesquisa de Human e Provan (1997), um dos resultados alcançados pelas redes pesquisadas é a maior credibilidade organizacional, que diz respeito ao ganho de legitimidade externo pelo fato das empresas estarem associadas.

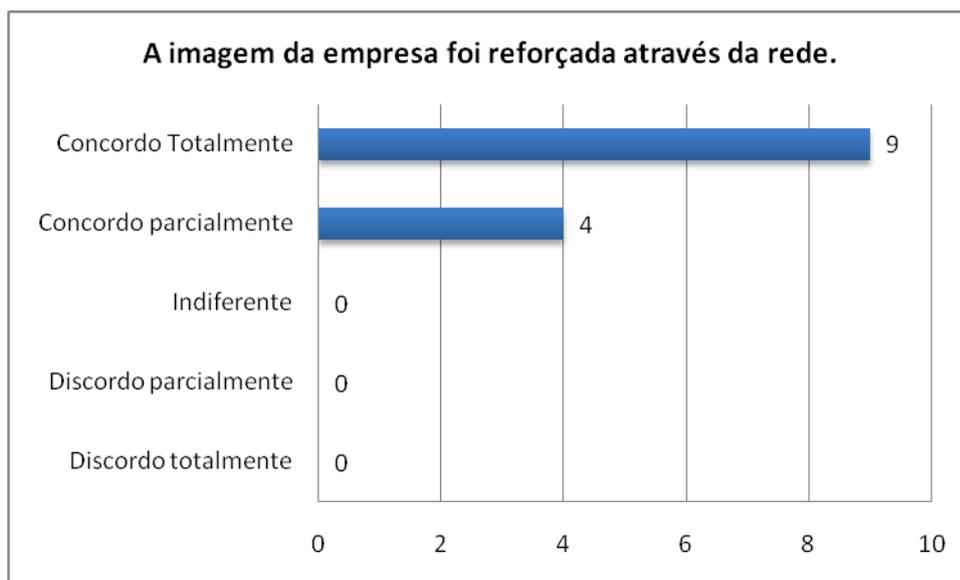


Figura 6.8 – Imagem da empresa

Fonte: A Autora, (2010).

A terceira variável mostra como os custos de promoção foram reduzidos através dos cupons compartilhados. Neste item, com exceção de um respondente que concorda apenas parcialmente, o restante concorda totalmente, observado na figura 6.9. Mostrando que esta atividade está fortificada na rede, possibilitando grandes promoções para os clientes, que não seriam possíveis para uma empresa isolada. Exemplo disso são campanhas promocionais realizadas em datas comemorativas que possibilita um elevado número de prêmios de valor patrocinados pelos fornecedores, em troca de mídia e maior espaço nas gôndolas. Que só é possível graças ao poder de negociação em conjunto e maior credibilidade que a rede passa, com maior alcance no mercado do que uma empresa isoladamente.

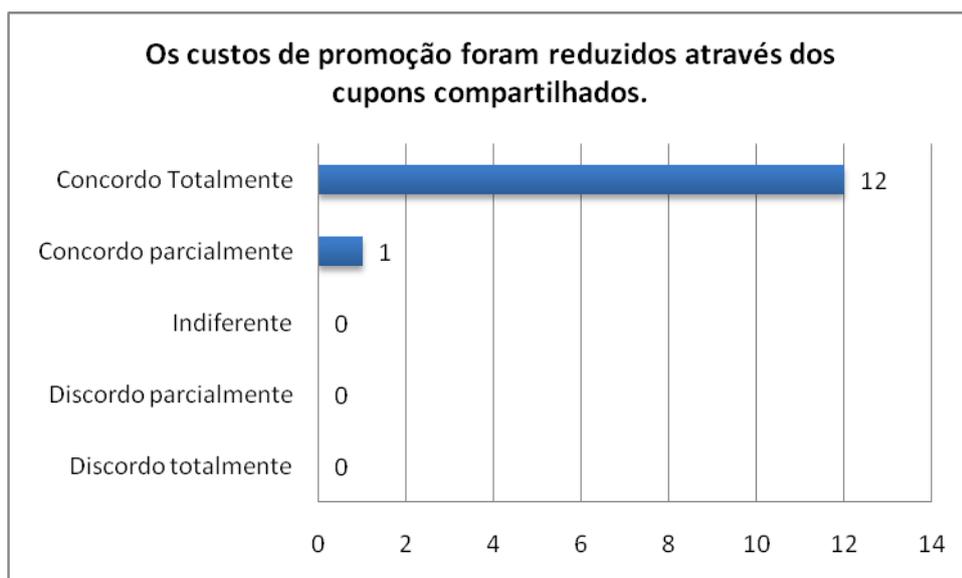


Figura 6.9 – Redução de custos de promoção  
 Fonte: A Autora, (2010).

A quarta variável analisa se depois da rede as atividades de marketing cresceram. Todos responderam que concordam em algum nível, destes, 7 concordam totalmente e 6 parcialmente, visualizados na figura 6.10. No caso estudado, a rede possui um contrato com uma agência publicitária de renome no seu estado, que realiza todas as atividades de marketing para a rede e seus integrantes.

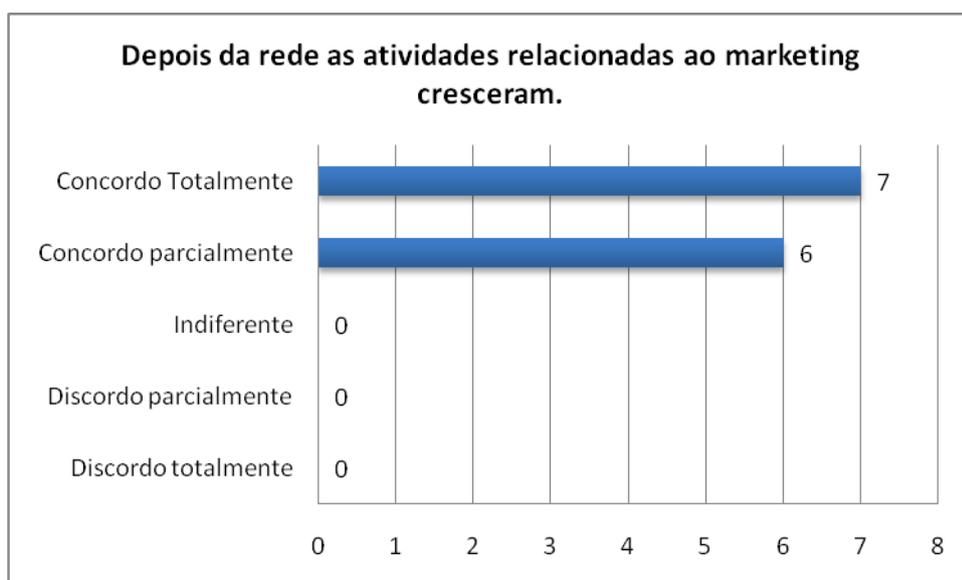


Figura 6.10 – Crescimento das atividades de marketing  
 Fonte: A Autora, (2010).

Uma das particularidades das pequenas empresas colocada por Terence e Escrivão Filho (2001), é a falta de recursos financeiros que elas disponibilizam, desta forma, individualmente essas empresas enfrentam dificuldades para investir em marketing. O elevado custo desta atividade não seria suportado por uma empresa atuando sozinha.

A quinta variável mostra se as despesas gerais com marketing foram reduzidas com a rede. De acordo com os resultados, mostrados na figura 6.11. Dos respondentes, 7 concordam totalmente e 5 parcialmente. Apenas 1 discorda totalmente. Percebe-se assim, que o compartilhamento do marketing traz redução de custos, o que possibilita a realização de um marketing de qualidade mesmo por uma empresa pequena, desde que esteja agrupada. Dessa forma a empresa tem uma vantagem sobre o concorrente que atua sozinho.

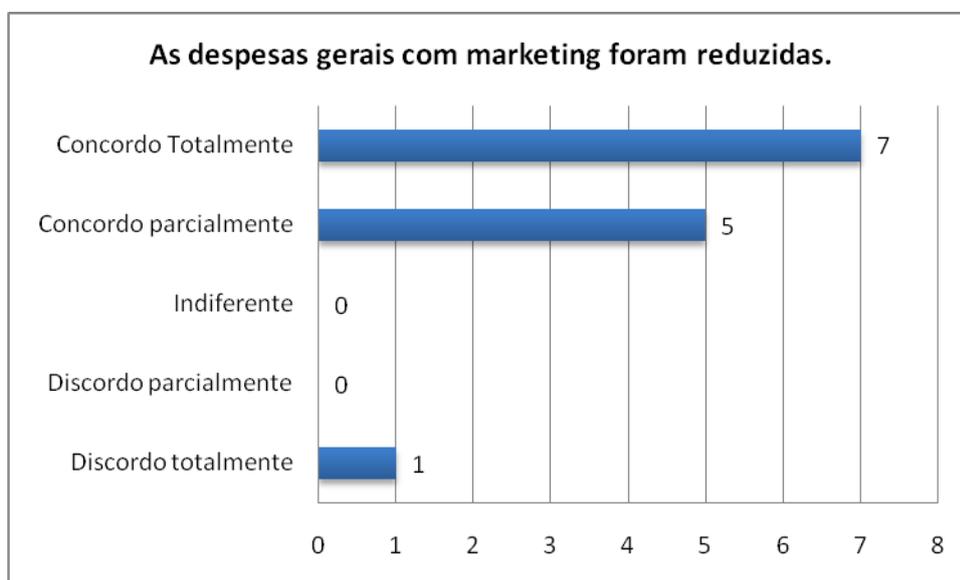


Figura 6.11 – Redução de marketing

Fonte: A Autora, (2010).

A sexta variável analisa se a rede possibilitou uma posição mais vantajosa em relação aos atuais concorrentes. Os resultados mostrados na figura 6.12, mostram que a rede possibilita uma posição mais vantajosa, todos os respondentes concordaram de alguma forma, e a grande maioria totalmente. Mostrando que as redes trazem vantagem competitiva para enfrentar esta força competitiva dentro do modelo de Porter, das cinco forças competitivas, mostrados na figura 2.3 na fundamentação teórica.

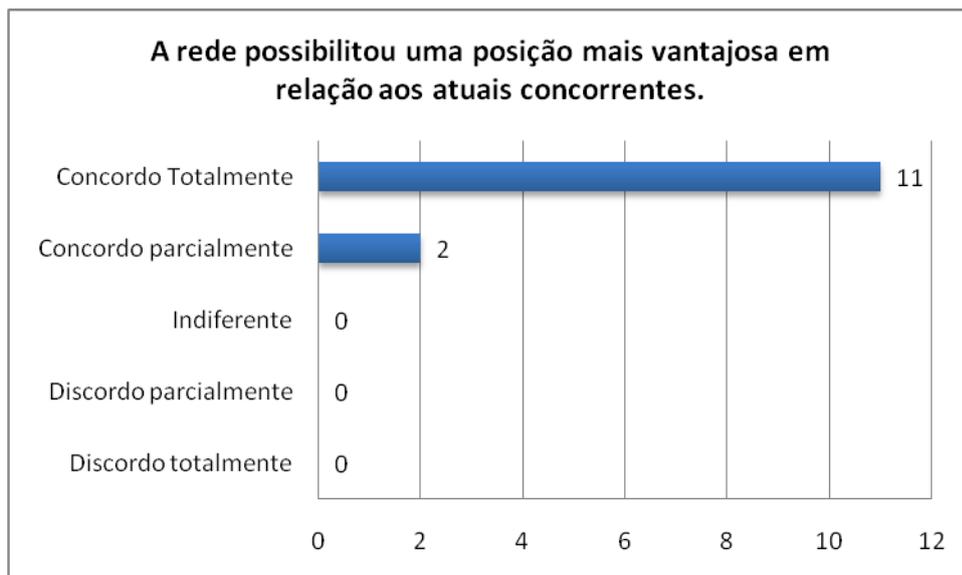


Figura 6.12 – Posição em relação aos atuais concorrentes  
 Fonte: A Autora, (2010).

A sétima variável analisa se após entrar na rede a imagem da empresa tornou-se mais forte, e se isto inibe a entrada de novos concorrentes, que é outra força competitiva do modelo de Porter da figura 2.3. Como se pode observar na figura 6.13, a maioria dos respondentes concordam de alguma forma que a imagem da empresa foi fortificada e que inibe a entrada de novos concorrentes, destes, 6 concordam parcialmente, 6 concordam totalmente e 1 mostrou-se indiferente.

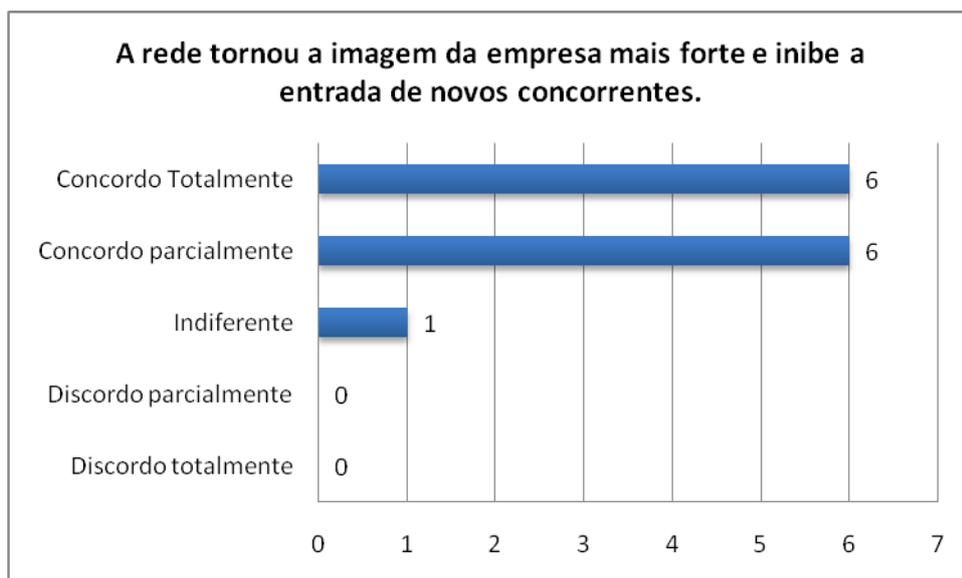


Figura 6.13 – Posição em relação a entrada de novos concorrentes  
 Fonte: A Autora, (2010).

Dessa forma, percebe-se que, no tocante ao indicador relações de mercado, as redes empresariais trazem grandes vantagens competitivas. Possibilitando maior acesso as atividades de marketing, que tem custos reduzidos em função do compartilhamento. As promoções também têm custos reduzidos, o que permite maiores campanhas de prêmios e a conquista de novos clientes.

Com o crescimento das atividades relacionadas a marketing, percebe-se que a imagem da empresa torna-se mais forte, uma marca compartilhada também aumenta essa credibilidade. Assim as empresas participantes da rede têm uma posição vantajosa em relação aos atuais concorrentes e inibe a entrada de novos.

### 6.3.3 Relações de aquisição

Este indicador mostra como as redes agem nas relações de aquisições das empresas participantes, ou seja, como influenciam nas relações de compras e negociações. São apresentadas quatro variáveis para está análise.

A primeira variável analisa a compra compartilhada, se reduziu os custos de aquisição de produtos. Todos os respondentes concordaram que os custos foram reduzidos, no entanto, apenas 4 concordam totalmente, 9 concordam parcialmente, conforme figura 6.14. Isso mostra que a atividade de compras compartilhada ainda não atingiu o nível desejado de redução de custos, e que poderiam ser efetuadas melhorias. Mas no geral percebe-se que as redes podem trazer de fato redução de custos da atividade de compras.

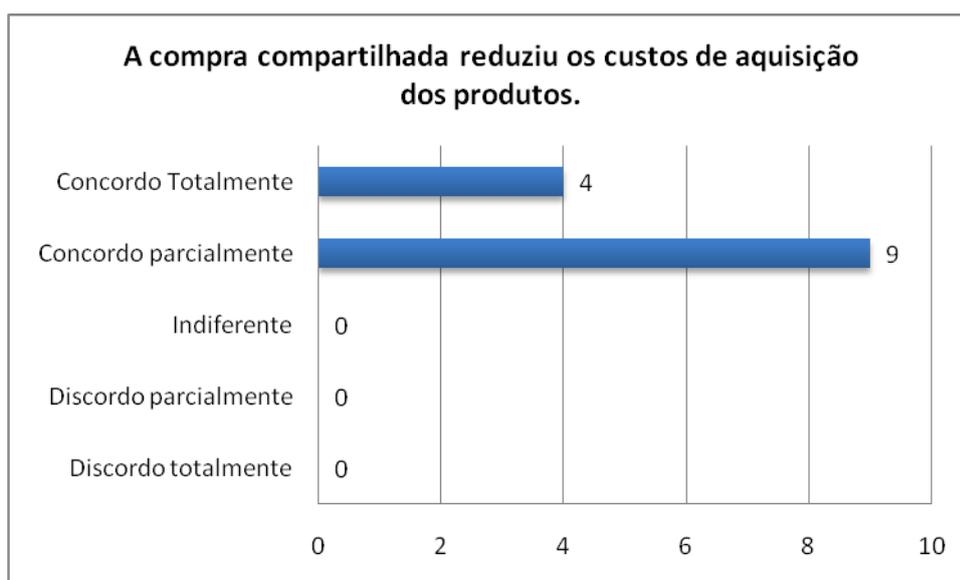


Figura 6.14 – Redução de custos através da compra compartilhada

Fonte: A Autora, (2010).

A segunda variável deste indicador analisa se a compra compartilhada melhorou o serviço dos fornecedores. A resposta foi em geral positiva, 4 concordam totalmente, 8 parcialmente e 1 indiferente, de acordo com a figura 6.15. Mostrando que o serviço oferecido pelos fornecedores teve melhoria, que se dão, por exemplo, no atendimento, na oferta de promoções e na negociação de prazos.

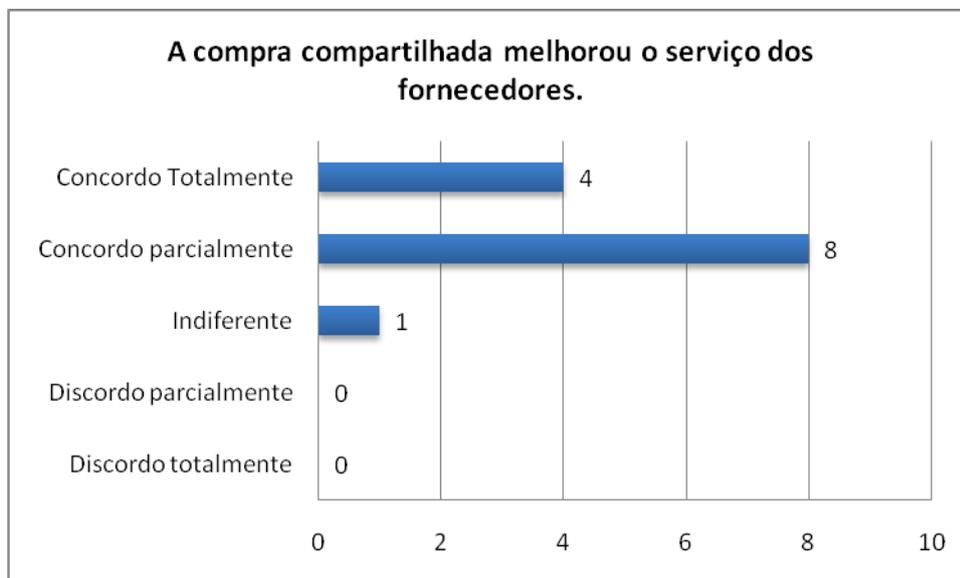


Figura 6.15 – Melhoria dos serviços através da compra compartilhada

Fonte: A Autora, (2010).

A terceira variável analisa se a rede possibilitou a melhoria na atividade de compras. Dos respondentes, 4 concordam totalmente e 9 parcialmente, mostrados na figura 6.16. Mostrando que a atividade de compras no geral teve melhorias com o compartilhamento das compras.

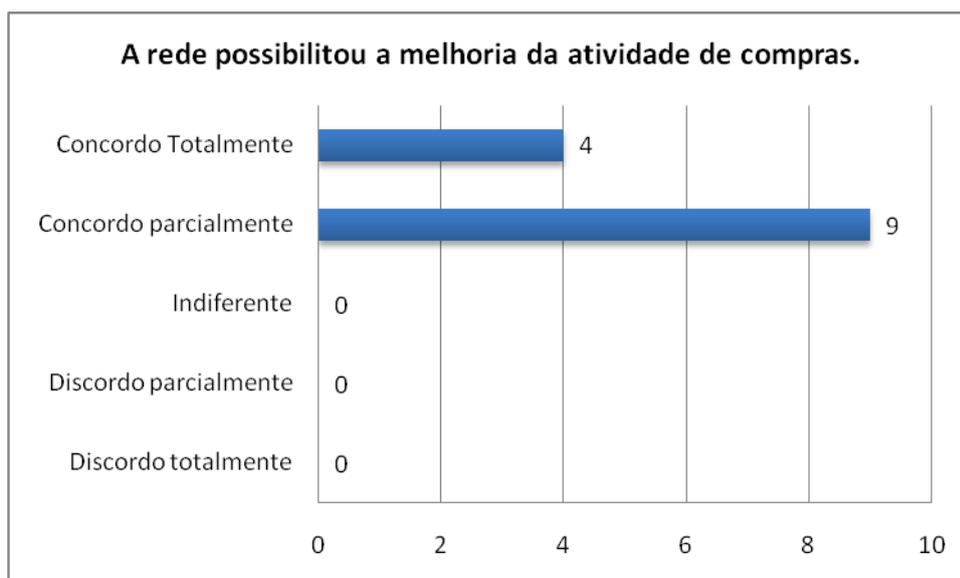


Figura 6.16 – Melhoria na atividade de compras

Fonte: A Autora, (2010).

A quarta variável analisa se o poder de negociação com fornecedores aumentou com a rede. Essa variável reflete uma das forças competitivas de Porter (2004), mostradas na figura 2.3, que mostra que os fornecedores querem sempre obter maiores vendas e lucros, enquanto os compradores, menores custos, prazos maiores, compras em menores quantidades e maior frequência.

Nesta variável, como mostra a figura 6.17, dos respondentes, 6 concordam totalmente e 7 parcialmente. Mostrando que as empresas de pequeno porte têm um poder de negociação maior quando agrupadas em rede, pois conseguem maiores volumes de compras. Verschoore e Balestrin (2006) colocam que quanto maior o número de empresas, maior a sua capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado. A imagem fortalecida das empresas com a rede faz com que o fornecedor almeje maiores espaços dentro das lojas para seus produtos, além da participação de encartes promocionais como meio de divulgação de suas marcas.

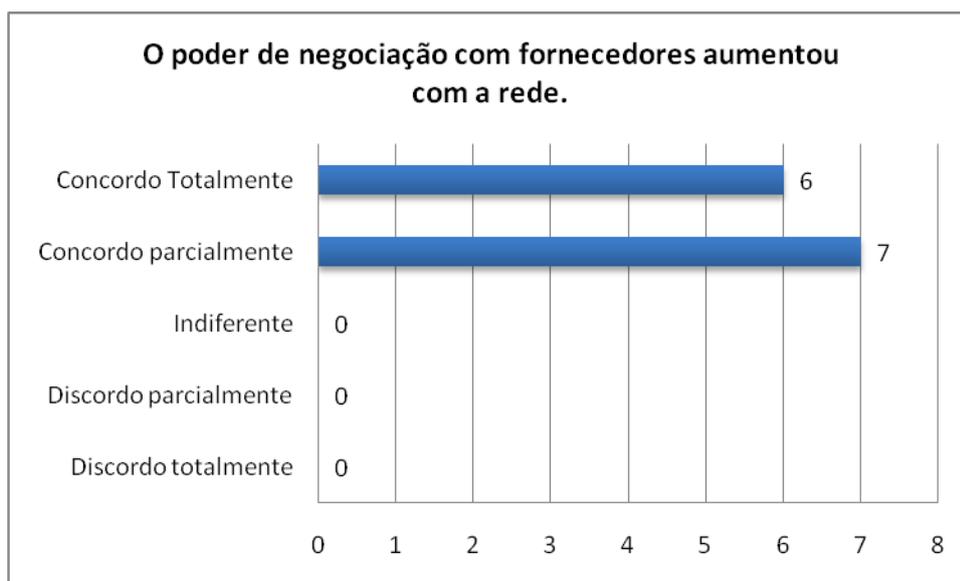


Figura 6.17 – Poder de negociação com fornecedores depois da rede

Fonte: A Autora, (2010).

Percebe-se que, em relação ao indicador relações de aquisições, que as redes empresariais trazem grandes vantagens em relação à atividade de compras. Possibilita maior poder de negociação com fornecedores, conseguindo melhor serviço por parte destes. Além da redução de custos com compras, pois conseguem negociar maiores volumes e menores preços, além da realização de grandes promoções, muitas patrocinadas pelos fornecedores.

#### 6.3.4 Vantagem competitiva e desempenho

Neste indicador são apresentadas sete variáveis que buscam identificar as vantagens competitivas obtidas e melhorias de desempenho das empresas organizadas em rede.

A primeira variável faz uma análise mais voltada ao desempenho financeiro, utilizando para tanto o faturamento da empresa. Dos respondentes, 7 concordam totalmente e 4 parcialmente que o faturamento da rede cresceu depois da rede, 2 são indiferentes, conforme figura 6.18. Esse crescimento do faturamento indica que a rede está influenciando positivamente no desempenho das empresas participantes.

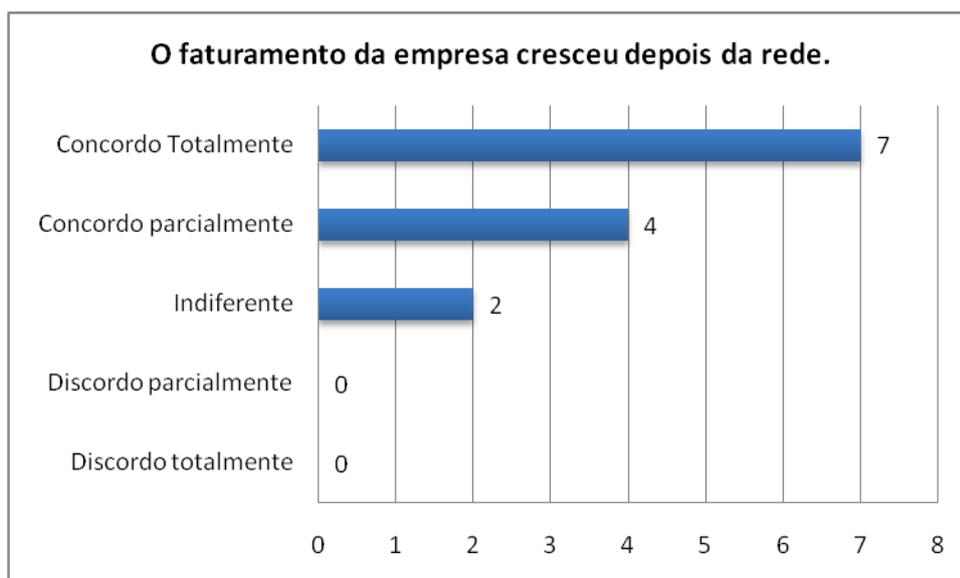


Figura 6.18 – Faturamento depois da rede

Fonte: A Autora, (2010).

A segunda variável analisa outro indicador financeiro de desempenho, o lucro da empresa. Dos respondentes, 3 concordam totalmente que a empresa tem tido maiores lucros depois da rede, 8 concordam apenas parcialmente e 2 se mostram indiferentes, visualizados na figura 6.19. Isso indica que, embora o faturamento da rede tenha aumentado os lucros não cresceram na mesma proporção, isso comparando as respostas da primeira variável deste indicador com a segunda. Este fato pode ter ligação com os encartes promocionais, pois, os produtos promocionais têm preços muito baixos, que geram um alto volume de vendas, porém com uma margem de lucro muito pequena.

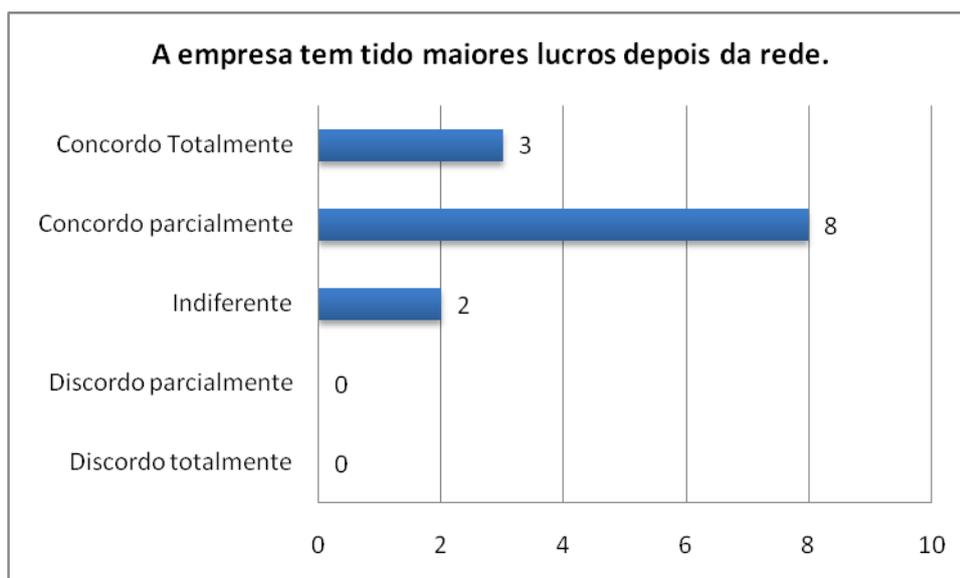


Figura 6.19 – Lucros depois da rede

Fonte: A Autora, (2010).

A terceira variável mostra um indicador operacional de desempenho, vistos no *Balanced Scorecard*, que está relacionado com a satisfação dos clientes. Esta variável analisa se os clientes estão mais satisfeitos com a redução de preços depois da rede. Conforme figura 6.20, a resposta foi positiva, 8 responderam que concordam totalmente, 4 concordam parcialmente e um é indiferente.

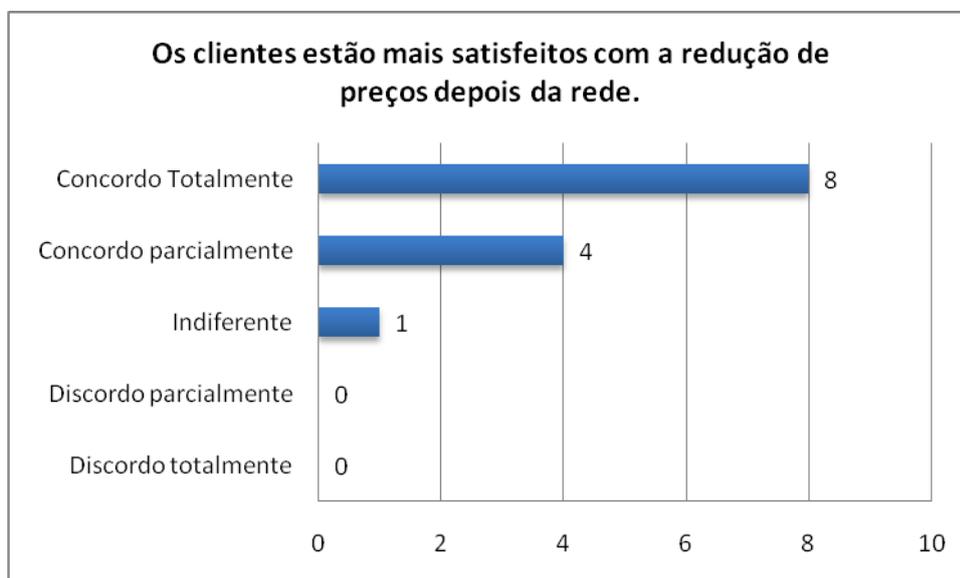


Figura 6.20 – Satisfação dos clientes quanto à redução de preços depois da rede

Fonte: A Autora, (2010).

A quarta variável mostra outro indicador operacional de desempenho relacionado com a satisfação dos clientes. Esta variável analisa se os clientes estão mais satisfeitos com os serviços oferecidos depois da rede. Todos concordaram de alguma forma, 6 totalmente e 7 parcialmente, mostrados na figura 6.21. De acordo com o a bibliografia estudada, exposta na fundamentação teórica, autores como Porter (1989), defendem que as redes podem trazer vantagens para as empresas na melhoria do serviço. As empresas associadas conseguem conjuntamente recursos para treinamento de pessoal, melhorias de layouts, treinamento gerencial, além das trocas de informações e conhecimentos entre os participantes, que permite um melhor desempenho dos serviços oferecidos.

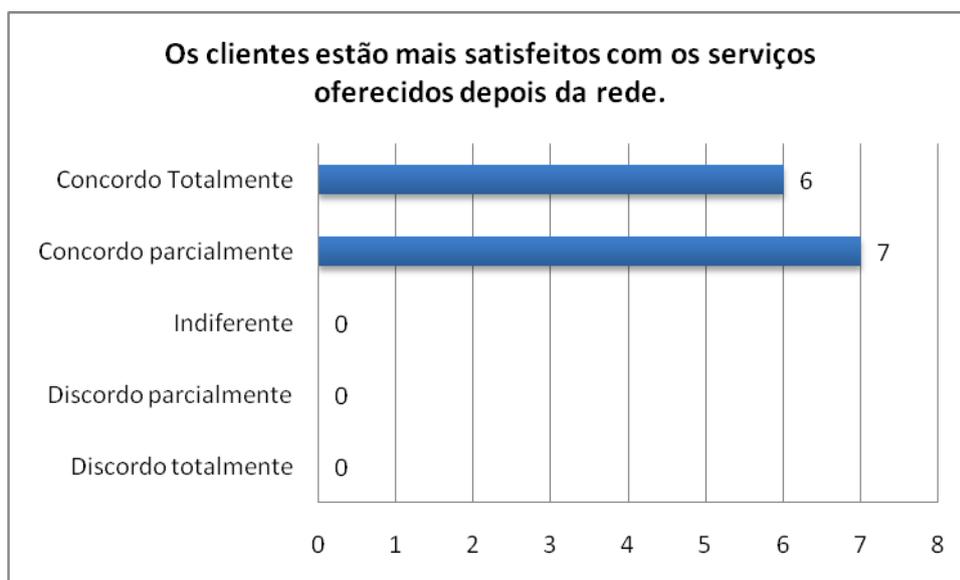


Figura 6.21 – Satisfação dos clientes quanto aos serviços oferecidos depois da rede

Fonte: A Autora, (2010).

A quinta variável analisa se a empresa se encontra em melhor posição competitiva do que os concorrentes depois da rede. De acordo com os dados da figura 6.22, os respondentes concordam a empresa está em melhor posição competitiva, destes 8 concordam totalmente e 5 parcialmente. Isso indica o potencial das redes para enfrentar as forças competitivas do mercado (PORTER, 2004).



*Figura 6.22 – Posição competitiva em reação aos concorrentes após a rede*  
*Fonte: A Autora, (2010).*

A sexta variável analisa se a rede proporcionou de forma geral melhor desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa. De acordo com figura 6.23, a rede proporciona melhor desempenho, pois 6 respondentes concordam totalmente, 6 parcialmente e apenas 1 foi indiferente. Dessa forma, percebe-se que houve melhorias nas empresas individualmente com a rede, que podem ser vistas em vários aspectos. Como observados em indicadores anteriores, as atividades de marketing cresceram, a atividade de compras teve melhorias e reduções de custos, assim como nas atividades indiretas, como treinamentos, capacitação e melhorias na estrutura da empresa.

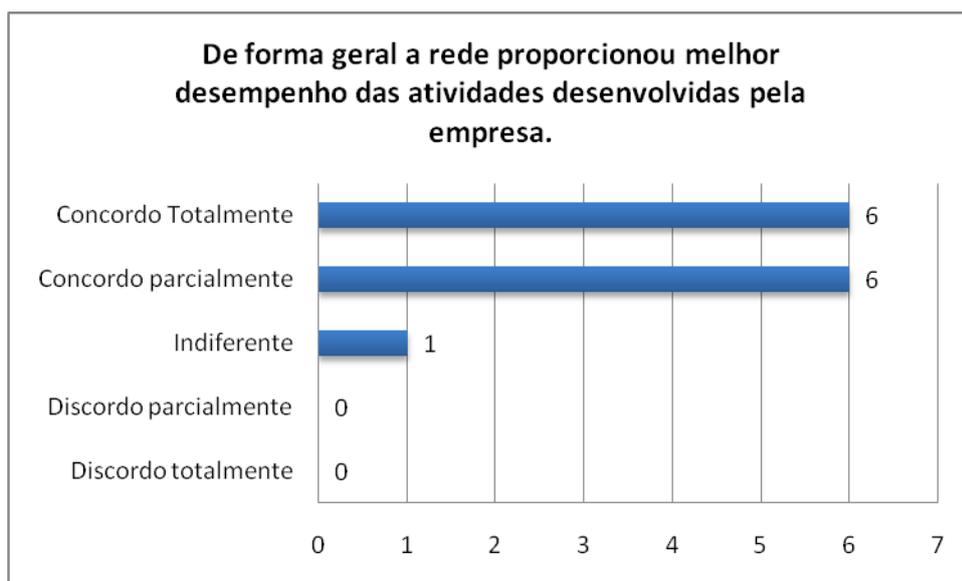


Figura 6.23 – Desempenho das atividades da empresa com a rede  
 Fonte: A Autora, (2010).

Por fim, a sétima variável deste indicador analisa se a rede empresarial é considerada uma boa estratégia para obtenção de vantagem competitiva. Confirmando as teorias apresentadas na fundamentação, com a grande maioria concordando totalmente e apenas 1 parcialmente. De acordo com a figura 6.24, a rede é uma boa estratégia no alcance de maiores vantagens competitivas.



Figura 6.24 – Rede empresarial como estratégia competitiva  
 Fonte: A Autora, (2010).

De forma geral, no indicador desempenho e vantagem competitiva, observa-se o grande potencial das redes na melhoria do desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa. As melhorias observadas não foram somente financeiras, mas percebeu-se a melhoria na satisfação dos clientes de acordo com os gestores das empresas participantes. Assim, a rede pode ser considerada uma alternativa vantajosa para aumentar a competitividade das empresas, que obtêm melhor posição em relação aos concorrentes.

### 6.3.5 Análise da segunda parte do questionário aplicado aos gestores das empresas participantes da rede

A primeira pergunta aberta apresentada, busca analisar quais as principais vantagens que a rede proporcionou para as empresas individualmente. As vantagens citadas pelos respondentes são apresentadas na tabela 6.1.

A melhoria do poder de negociação e compras foi a vantagem mais citada, 9 dos respondentes falam desta vantagem, trazida pela rede para as empresas individualmente. Outra vantagem muito citada foi à melhoria e redução de custos com propaganda e marketing, e competitividade. Outras vantagens como realização de promoções e campanhas de prêmios, treinamento e capacitação, redução de custos, padronização, organização, melhoria no atendimento e maior vantagem sobre os concorrentes foram citadas.

*Tabela 6.1 – Principais vantagens competitivas obtidas pelas empresas individualmente*

<b>Vantagens competitivas citadas pelos gestores das empresas</b>	<b>Nº de citações</b>
Maior poder de negociação e compras	9
Melhoria e redução de custos com propaganda e marketing	5
Competitividade	4
Realização de promoções	3
Organização	3
Padronização	3
Qualificação dos administradores e funcionários	3
Melhor atendimento	2
Faturamento	2
Fortificação da imagem da empresa	2
Preços mais baixos para os clientes	2
Campanhas de prêmios em conjunto	2
Modernização da loja	1
Redução de custos de treinamento	1
Maior vantagem sobre os concorrentes	1
Parceria com o SEBRAE	1

*Fonte: A Autora, (2010).*

O segundo questionamento identifica quais as principais dificuldades em fazer parte da rede. As dificuldades mais citadas conforme apresentadas na tabela 6.2, foram à união e convivência em grupo. Ainda citaram a dificuldade em aceitar o que maioria decidiu, encontrar uma idéia comum e as diferenças em cada empresa. Algumas dessas dificuldades são citadas por Souza e Gomes (2005), que colocam que o individualismo predominante em determinadas culturas empresariais e/ ou sociais podem ser dificultar o desenvolvimento das redes. Um dos respondentes colocou: “dificuldade de conviver em grupo, pois deixamos de ser uma empresa individual e passamos a resolver no coletivo (grupo), mas, por outro lado apreender a trocar se torna valido para o nosso negócio.” Mostrando que mesmo uma dificuldade pode ser um aprendizado para a empresa.

Também foram citadas dificuldades na compra conjunta, no cumprimento dos volumes exigidos na compra. Nas negociações realizadas, para que os fornecedores proporcionem melhores preços, prazos e benefícios, exigem um mínimo de compras, e para a pequena empresa que possui pouco capital de giro torna-se complicado cumprir com os acordos estabelecidos.

Tabela 6.2 – Dificuldades encontradas em fazer parte da rede

<b>Dificuldade citadas em fazer parte da rede</b>	<b>Nº de citações</b>
União	3
Convivência em grupo	3
Cumprir acordos com fornecedores, que exigem comprar grandes volumes	2
Comprar em conjunto	2
Disponibilidade de tempo para reuniões	2
Aceitar o que a maioria decide	2
Enfrentar as diferenças administrativas e contábeis de cada empresa	1
Encontrar uma idéia comum entre os membros	1
Organização	1
Não citou nenhuma	1

Fonte: A Autora,( 2010).

A terceira questão, indaga os pontos que poderiam ser melhorados na rede que trariam maior vantagem competitiva para as empresas participantes. De acordo com os resultados apresentados na tabela 6.3, maior união do grupo foi o ponto mais citado. Lembrando que a união na questão anterior foi uma das dificuldades encontradas mais colocadas pelos

respondentes, assim unir cada vez mais o grupo poderia trazer maiores vantagens. Autores como Casarotto Filho e Pires, e Lipnack e Stamps, colocam a cultura da confiança e união como requisito fundamental para o sucesso das redes. Outros pontos relacionados citados foram à maior participação dos associados nas reuniões e maior empenho em cumprir as decisões tomadas em grupo.

Outro ponto muito citado para melhoria foi dar prioridade de compras aos fornecedores parceiros da rede. Nas negociações com fornecedores para encartes de produtos promocionais, os fornecedores participantes oferecem melhores preços e prazos, além disto, recursos financeiros para as campanhas de prêmios, em troca de espaço nas gôndolas (prateleiras) e marketing. Assim alguns respondentes colocam que seria importante dar prioridade de compra as esses fornecedores, assim fortificariam as parcerias.

Outros pontos colocados foram: eliminar as compras individuais, comprar diretamente das indústrias e ainda realizar estudos de como comprar em grupo e socializar os negócios. Outros ainda citaram a padronização do *layout* das lojas e mais treinamento e capacitação para as empresas participantes e seus funcionários.

Tabela 6.3 – Pontos que poderiam ser melhorados na rede

Pontos citados que poderiam ser melhorados na rede para obtenção de maior vantagem competitiva	Nº de citações
Maior união do grupo	5
Dar prioridade de compras aos fornecedores parceiros da rede	4
Padronizar os <i>layouts</i> das lojas	3
Comprar diretamente das indústrias	2
Treinamento e capacitação para empresas e seus funcionários	2
Maior participação dos associados nas reuniões	1
Maior empenho em cumprir as decisões tomadas pela rede	1
Maior ousadia dos dirigentes das empresas associadas	1
Extinguir as compras individuais	1
Realizar estudos de como comprar em grupo e de como socializar os negócios	1

Fonte: A Autora, (2010).

Quanto a outras informações e comentários a fazer sobre as vantagens da participação em uma rede empresarial. Alguns não comentaram. Um respondente colocou que é possível com a rede “ser visto mais forte pelo concorrente por não estarmos sozinhos.”

Outro respondente colocou: “Ao se tornar membro de uma rede o associado tem que ter a consciência que tudo aquilo que fizer de errado vai cair sobre toda rede. No entanto, todos devem fazer o dever de casa, para que a imagem da rede seja a melhor possível.” Outro colocou que é importante em uma rede, “conscientizar todos os sócios que somos uma só empresa.” Mostrando a importância de todos cumprirem as decisões estabelecidas na rede, para que assim a rede possa se fortificar e ter boa imagem no mercado.

Outro comentário foi: “junto se torna mais fácil fazer negócios com os fornecedores”, e ainda colocaram que “a amizade de compartilhar um problema com todos é saber que você nunca está só.” Outro comentário foi, “diante de uma situação de crise mundial unidos seremos fortes, para encarar o mercado competitivo, sem contar o nosso crescimento, em relação ao nosso negócio e ao nosso nome.”

Esses comentários mostram a importância do compartilhamento das decisões e dos problemas, da união e de como é possível crescer com a rede. Outro respondente colocou: “O conceito de rede hoje para nossa empresa é muito bom, enquanto os concorrentes lutam para sobreviver, a nossa rede procura dar aos nossos clientes melhorias, sejam promocionais, sociais e de valores monetários.”

Então se percebe que os empresários participantes valorizam a rede, mostrando que as empresas individualmente têm obtido benefícios e vantagens com colaboração em rede. Um deles ainda comentou: “Em um mercado bastante competitivo, principalmente, para empresas de micro e pequeno porte como as nossas, a opção de fazer parte de uma rede é mais que uma alternativa, é uma necessidade.” Confirmando que as redes são uma boa estratégia para obtenção de vantagem para o embate com as forças competitivas do mercado.

#### **6.4 Considerações sobre o capítulo**

Os resultados da pesquisa estão divididos em duas partes, a análise da rede na visão do gestor da rede, e a análise das vantagens da rede na visão dos gestores das empresas participantes.

A Rede Oeste de Supermercados possui 14 empresas associadas, localizada no interior do Rio Grande do Norte, com empresas de micro e pequeno porte. A rede implementa ações conjuntas e projetos de cooperação em logística de aquisição e compras, marketing, gestão financeira e gestão da informação.

Na visão do gestor, as principais vantagens que a rede tem trazido para as empresas participantes têm sido a redução de custos, aumento da produtividade, maior agilidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços, capacitação da mão-de-obra e dos gestores, acesso a novos mercados, acesso a novas tecnologias, maior competitividade diante dos concorrentes, fortificação da imagem da empresa e maior poder de negociação com fornecedores.

Na avaliação geral do gestor, a rede traz muitas vantagens competitivas para as empresas participantes, possibilitando melhor desempenho destas empresas. Resultados semelhantes foram encontrados na avaliação com os gestores das empresas participantes. Foram avaliados quatro indicadores: infra-estrutura da empresa, relações de mercado, relações de aquisição e vantagem competitiva e desempenho.

O primeiro indicador infra-estrutura mostrou que a rede pode melhorar a organização das empresas participantes, sua estrutura física e *layout*. Os custos para treinamento são reduzidos, possibilitando treinar com mais frequência os funcionários e melhorar os níveis de serviços oferecidos pela empresa aos clientes.

No indicador relações de mercado os resultados mostraram que a rede possibilita maior acesso as atividades de marketing, que tem custos reduzidos em função do compartilhamento. As promoções também têm custos reduzidos, possibilitando maiores campanhas de prêmios, a conquista de novos clientes.

Em relação ao indicador relações de aquisições, a rede empresarial traz grandes vantagens em relação à atividade de compras. Possibilita maior poder de negociação com fornecedores, conseguindo melhor serviço por parte destes. Além da redução de custos com compras, pois conseguem negociar maiores volumes e menores preços, além da realização de grandes promoções, muitas patrocinadas pelos fornecedores.

No indicador desempenho e vantagem competitiva, observa-se o grande potencial das redes na melhoria do desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa. As melhorias observadas não foram somente financeiras, mas percebeu-se a melhoria na satisfação dos clientes de acordo com os gestores das empresas participantes. Assim, a rede pode ser considerada uma alternativa vantajosa para aumentar a competitividade das empresas participantes, que obtêm melhor posição em relação aos concorrentes.

Entre as vantagens trazidas com a rede, citadas pelos gestores, a mais citada foi melhoria do poder de negociação e compras, seguidas de melhoria e redução de custos com propaganda e marketing, competitividade, realização de promoções, organização, entre outras. Que mostram o grande potencial das redes para resolver os problemas relacionados às deficiências e limitações das MPME's, tais como, capital limitado, deficiências de marketing, e falta de treinamento, frente às forças competitivas de mercado.

O capítulo a seguir apresenta as principais conclusões deste trabalho, suas contribuições, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## **7. CONCLUSÕES**

Este capítulo apresenta as principais conclusões deste trabalho, limitações e recomendações, que servirão para trabalhos futuros.

### **7.1 Considerações do trabalho**

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como a formação de redes empresariais pode trazer vantagens competitivas e combater as forças competitivas de mercado nas micro, pequenas e médias empresas. Com base na literatura estudada e no estudo de caso realizado, pode-se afirmar que as redes trazem grandes vantagens competitivas e que essas vantagens ajudam a enfrentar as forças competitivas do modelo de Porter (2004).

Para atingir este objetivo foram traçados alguns objetivos específicos.

- Analisar a competitividade nas micro, pequenas e médias empresas;
- Analisar as redes empresariais como estratégia para obtenção de vantagem competitiva e melhor desempenho;
- Avaliar uma rede empresarial através de um estudo de caso, identificando os benefícios e limitações da formação de redes empresariais do ponto de vista de suas estratégias competitivas.

Quanto à competitividade nas micro, pequenas e médias empresas, percebe-se que elas enfrentam problemas como, baixa capacidade competitiva, baixa produtividade, deficiências de marketing, baixa qualidade, tendência de imitação entre os competidores, dificuldade de negociação, falta de controle financeiro e de custos, deficiência tecnológica e de capacitação. No entanto, apresentam vantagens relacionadas à sua flexibilidade, adaptabilidade e proximidade com o cliente.

No contexto estudado, as redes se mostraram capaz de aumentar os níveis de competitividade das empresas participantes, resolvendo deficiências de marketing, aumentando a qualidade dos serviços, diminuindo custos, melhorando a capacitação gerencial e dos funcionários, além de melhor poder de compras junto aos fornecedores.

Quanto ao objetivo da análise das redes empresariais como estratégia para obtenção de vantagem competitiva e desempenho, na literatura, verificou-se vantagens potenciais das redes, principalmente nas análises de Porter (1989), Casarrotto Filho e Pires (2001) e Lipnack

e Stamps (1994) entre outros. Estas vantagens foram identificadas também na prática, mostrando que as redes são uma boa estratégia para obtenção de vantagem competitiva e melhor desempenho.

No estudo de caso, percebeu-se o grande potencial das redes para o crescimento e sobrevivências das MPME's, pois por meio destas é possível obter ganhos de escala, redução de custos, imagem fortificada e resolução de problemas compartilhados. Assim, os principais benefícios identificados na rede analisada foram: melhorias na infra-estrutura, com melhor organização das lojas e redução de custos para capacitação. Nas relações de mercado, houve fortificação da imagem da empresa, melhorando a posição em relação aos concorrentes e inibindo a entrada de novos. Houve aumento das atividades de marketing e redução de custos com propaganda e promoção.

Nas relações de aquisição, a compra compartilhada reduziu custos dos produtos, melhorou o serviço dos fornecedores e maior possibilitou poder de negociação. Entre as vantagens competitivas trazidas, houve o aumento do faturamento depois da rede, assim como os lucros, além disto, os clientes se mostram mais satisfeitos. As empresas participantes conseguem melhor posição competitiva dos que os concorrentes e afirmam que de uma forma geral a rede proporcionou melhor desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa.

Nas limitações da formação de redes são identificadas principalmente na dificuldade da convivência em grupo, a falta de união, aceitação das decisões da maioria, além da dificuldade encontrada em cumprir os acordos com fornecedores, que exigem altos volumes de compras.

De forma geral, os benefícios trazidos pelas redes podem diferenciar as empresas participantes diante do mercado, aumentando sua qualidade e produtividade. Do ponto de vista econômico a principal vantagem das redes é favorecer o aumento da economia de escala, ampliação de mercados, aceleração do processo de inovação e acesso a competências sejam elas tecnológicas ou organizacionais. Nesse contexto, a formação de redes empresariais pode ser considerada um imperativo para o desenvolvimento das MPME's e uma forma de defesa dos interesses destas contra as forças competitivas do mercado.

As redes permitem que as empresas se especializem em suas competências centrais, preservando ao mesmo tempo sua abrangência de atuação no mercado. Uma grande vantagem das redes é que consegue transferir conhecimento, muitas vezes tácito, ampliando os conhecimentos de todos os participantes sem redução ou perda de ativos para quem colabora.

Isto contribui para aumentar as barreiras de entrada no mercado e inibir a entrada de novos concorrentes.

Outras vantagens são advindas de custos reduzidos, pois o poder de negociação da rede com fornecedores é maior do que individualmente. Além disso, o marketing ampliado e maior capacidade de inovação fortificam a imagem da empresa com o consumidor. As redes também possibilitam maior fidelização a partir do momento que consegue oferecer mais serviços, melhor qualidade e preços reduzidos, isso diminui as pressões do consumidor e o seu poder de negociação com este aumenta. Inibindo também a ameaça dos produtos substitutos.

Quanto às desvantagens em fazer parte de uma rede foram identificadas principalmente em relação à decisão em conjunto, em aceitar as decisões da maioria. E com relação ao volume de compras exigido que mesmo sendo em grupo, para alguns participantes ainda representam um valor alto. No entanto, essas dificuldades podem ser vencidas com o amadurecimento da rede, que tende a conhecer melhor seus participantes e buscar melhores soluções conjuntas.

Dessa forma, este estudo possibilitou melhor compreensão das redes empresariais e como estas podem ser usadas estrategicamente na obtenção de vantagens competitivas para as MPME's, principalmente ao enfrentarem as forças competitivas de mercado. Mostrando ser um modelo organizacional bastante consistente para o desenvolvimento e crescimento das MPME's.

## **7.2 Contribuições**

Ao longo da pesquisa foram identificados poucos trabalhos que abordam especificamente a questão da análise das vantagens competitivas das redes relacionadas com o modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004). Desta forma, o trabalho apresenta condições de contribuir para as empresas identificarem as vantagens obtidas com as redes e formarem novas redes empresariais.

O capítulo 2, fundamentação teórica, faz uma análise detalhada das MPME's, sua classificação e competitividade no mercado. Ainda abordou a conceituação de estratégia, estratégias genéricas, vantagem competitivas e uma extensa abordagem das redes empresariais, desde a sua conceituação, histórico, modelos e vantagens.

No capítulo 3, revisão bibliográfica, foram mostrados modelos e ferramentas de análise de desempenho, que permitiram a construção de um instrumento de pesquisa consistente, de forma que identificasse as melhorias de desempenho obtidas nas redes. No capítulo 5, é possível ter uma idéia do setor do estudo de caso e situar as discussões dentro deste contexto, essas discussões são aprofundadas com o estudo de caso, que permite uma análise detalhada das vantagens competitivas obtidas com as redes em uma rede de supermercados.

De forma geral, o trabalho contribui tanto no âmbito da literatura sobre redes empresariais como para as empresas que desejam obter conhecimentos sobre este tipo de estratégia empresarial.

### **7.3 Limitações**

As limitações desta pesquisa se dão principalmente no método proposto, o estudo de caso. Embora permita uma abordagem exaustiva do caso estudado, auxiliando pesquisador a enxergar a relação entre as variáveis de pesquisa numa situação real. Por outro lado não pode generalizar as informações obtidas como verdadeiras para outros elementos.

### **7.4 Recomendações para trabalhos futuros**

Com base nos resultados e conclusões obtidos neste trabalho podem ser citados como sugestão os seguintes trabalhos:

- Uma análise sobre as vantagens competitivas em vários estudos de casos, ou uma pesquisa de campo, que permita um comparativo entre os dados obtidos entre diferentes redes;
- Estudos sobre tomada de decisão em grupo com enfoque nas redes empresariais;
- Estudo de metodologias de avaliação de desempenho adequadas à realidade das MPME's.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Panorama 2009: Análises e estatísticas.**

SuperHiper, 2009. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/panorama/conteudos/>

Acesso em: 28/07/2009.

ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques**

**Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.** FIATES, J. E. A.; PIRES, S. O. (coord.);

BAETA, A. M. C.; NEVES DA SILVA, R. M. (org.). Brasília, 2002.

BNDES, **CARTA-CIRCULAR Nº 64/2002**, 2002. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf>. Acesso em: 14/01/2009.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações**

**interorganizacionais: um estudo exploratório.** In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis.

Anais ... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CASAROTTO 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.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura.**

8ª Ed. São Paulo: Ed. Paz e terra, 2005.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as**

**empresas de pequeno porte.** In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos.

São Paulo/SP, 1999.

CROSS, K; LYNCH, R.L. Managing the corporate warriors. Quality Progress. Milwaukee,

v.23(4): 54-59, April, 1990.

- DOSI, G. **The nature of the innovative process.** In DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory.** Londres: Pinter Publishers, 1988.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.
- FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social.** Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 2000.
- GEROLAMO, M. C. **Gestão de Desempenho em Clusters e Redes Regionais de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas – Estudos de Casos Brasileiros e Alemães e Proposta de um Modelo de Análise.** Tese. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. **An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness.** International Journal of Production Economics, v. 48: 207-255, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina - PR.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1998.
- GOEDERT, A. R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola catarinense.** Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1999.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms.** Organization Studies, 16(2), 1995.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais.** HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

HANNA, V.; WALSH, K. **Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms.** International Small Business Journal, 26(3): 299-321, 2008.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. **An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network.** Academy of Management Journal, 40(2): 368-403, 1997.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001.** Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf> Acesso em: 07/12/2008.

\_\_\_\_\_. **Demografia das empresas 2006.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/demoempresa2006.pdf> Acesso em: 07/12/2008.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual de comércio.** Rio de Janeiro, v. 19, p.1-153, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2007/pac2007.pdf> Acesso em: 27/07/2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2ª Ed. São Paulo, Pearson Education, 2007.

LA ROVERE, R. L. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação.** In: LASTRES, H. e ALBAGLI. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sistematização do painel “micro, pequenas e médias empresas.”** In: **Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro II.** CASTRO, A. C. (Org.). Rio de Janeiro: Mauad: BNDES, 2002, v. 3.

LICZBINSKI, C. R.; BITTENCOURT, S. A. M. **Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais.** In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. CD.

LIPNACK, J.; STAMPS J. **Rede de Informações.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LONGARAY, A. A. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

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

MARQUES, E. F.; NORONHA, A. B. **Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços do setor supermercadista: uma abordagem quantitativa.** *Varejo Competitivo*, São Paulo, v.5: 173-197, 2001.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise.** São Paulo: Atlas, 1996.

NEGRAES, C. L. B. **A organização da pesquisa científica e a tecnologia em rede: o projeto Genoma Xillela e a rede nacional de seqüenciamento de DNA.** Dissertação de Mestrado do Centro de Desenvolvimento Sustentável da UNB: Brasília, 2002.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The performance prism in practice.** *Measuring Business Excellence*, Bradford, 5(2): 6-12, 2001.

NELLY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda.** International Journal of Operations & Production Management, 25(12): 1228-1263, 2005.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PODOLNY, J.; PAGE, K. **Networks forms of organization.** Annual Reviews Sociological, 24: 57-76, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Coord.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 29ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. **Estratégias para mudança.** In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos.** In: BARROS, B. T. (Coord.). **Fusões, aquisições e parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

RUSSO, F. **Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO program.** Manama: UNIDO, 2002.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, A. S. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. BNDES, 2007. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Tipo/BNDES\\_Setorial/199703\\_5.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/199703_5.html) Acesso em: 27/07/2009.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P.; MATTOS, C. B. **Hiper e supermercados no Brasil**. BNDES, 1998. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/r-elato/hiperm3.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/r-elato/hiperm3.pdf) Acesso em: 27/07/2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Observatório SEBRAE, 1º semestre de 2005. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das-mpe>. Acesso em: 16/01/2009.

\_\_\_\_\_. SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005**. Brasília, 2007. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) Acesso: 05/05/2010.

\_\_\_\_\_. SEBRAE. **Mapeamento das centrais e redes de negócios**. Série Mercado, 2008. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5885DD647E93BE438325755900520B56/\\$File/NT0003DD26.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5885DD647E93BE438325755900520B56/$File/NT0003DD26.pdf) Acesso: 02/09/2009.

SESSO FILHO, U. A. **Crescimento e desempenho de redes de supermercados na década de 90**. Varejo Competitivo, São Paulo, v.6: 21-44, 2001.

SICSÚ, A. B.; DIAS, A. B. **Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico**. In: SICSÚ,

A. B.; ROSENTHAL, D. **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: FASA Gráfica, 2005.

SYDOW, J. **Network Development by Means of Network Evaluation? Explorative Insights from a Case in the Financial Services Industry**. *Human Relations*, 57(2): 201-220, 2004.

SOUZA, K. J. F.; GOMES, M. L. B. **Fatores facilitadores e que dificultam a formação para redes de cooperação produtiva: estudo de casos em pequenas empresas do setor metal- mecânico**. XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, Novembro de 2005.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Firm capabilities, resources and the concept of strategy**. CCC Working Paper, Centre for Research in management, University of California, 90(8), 1990.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas**. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 1(2): 35-52, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico**. In: *Anais ENEGEP*, Salvador, 2001.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da Tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERSCOORE, J. R S.; BALESTRIN, A. **Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação.** In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 30º., 2006, Salvador. *Anais...* Bahia. ANPAD, 2006.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. **Avaliação de desempenho em redes de empresa.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Florianópolis, nov. de 2004. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0803\\_1271.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0803_1271.pdf) Acesso em: 07/06/2009.

WILDEMAN, L. **Organização virtual.** HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. **Supply Chain Management.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, Julho/Setembro, 1998.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE I



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
 CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
 DE PRODUÇÃO  
 ALUNA: HERLANE SUELE ALVES MARTINS  
 ORIENTADORA: DENISE DUMKE DE MEDEIROS

Apresentação

Este Instrumento de Coleta faz parte de um trabalho de pesquisa que visa analisar quais as vantagens competitivas obtidas através das redes empresariais.

A pesquisa será realizada com os gestores da RedeOeste de supermercados localizada no Rio Grande do Norte. As informações individuais serão tratadas com máximo sigilo, gerando apenas informações gerais da rede.

Dados da Empresa

Tempo de atuação:	Nº de Funcionários:
Ano de ingresso na rede:	
Respondente:	
Cargo:	
Nível de escolaridade:	

**Instruções de preenchimento**

Cada variável apresenta uma escala de intensidade de cinco níveis apresentados abaixo:

1.  Discordo Totalmente
2.  Discordo Parcialmente
3.  Indiferente
4.  Concordo Parcialmente
5.  Concordo Totalmente

A alternativa a ser marcada será aquela com que a empresa mais se identificar de acordo com a intensidade que ocorre.

Infra-estrutura da empresa	
A organização da empresa melhorou depois da rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Houve melhora na estrutura física através de padronização e organização das lojas propostas pela rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Antes de ingressar na rede a empresa dispunha de capital para treinar seus funcionários regularmente.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Depois de ingressar na rede, tornou-se mais viável capacitar o seu pessoal, com redução de custos através do compartilhamento dessa atividade.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Relações de Mercado	
A marca da rede sendo compartilhada reduziu custos de publicidade da empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A imagem da empresa foi reforçada através da rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Os custos de promoção foram reduzidos através dos cupons compartilhados.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Depois da rede as atividades relacionadas ao marketing cresceram.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
As despesas gerais com marketing foram reduzidas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A rede possibilitou uma posição mais vantajosa em relação aos atuais concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A rede tornou a imagem da empresa mais forte e inibe a entrada de novos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Relações de Aquisição	
A compra compartilhada reduziu os custos da aquisição dos	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

produtos.	
A compra compartilhada melhorou o serviço dos fornecedores.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A rede possibilitou a melhoria da atividade de compras.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
O poder de negociação com fornecedores aumentou com a rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Vantagem competitiva e desempenho	
O faturamento da empresa cresceu depois do ingresso na rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A empresa tem tido maiores lucros depois da rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Os clientes estão mais satisfeitos com redução de preços depois da rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Os clientes estão mais satisfeitos com os serviços oferecidos depois da rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A empresa se encontra em uma melhor posição competitiva do que os concorrentes depois da rede.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
De forma geral a rede proporcionou melhor desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
A rede empresarial é uma boa estratégia para obtenção de maior vantagem competitiva.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
Quais as principais vantagens que a rede proporcionou para a empresa individualmente?	
Quais as principais dificuldades encontradas em fazer parte da rede?	
Quais os pontos que poderiam ser melhorados na rede que trariam maior vantagem competitiva para as empresas participantes?	
Existem mais informações ou comentários a fazer sobre as vantagens da participação em uma rede empresarial?	

## APÊNDICE II



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
 CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
 DE PRODUÇÃO  
 ALUNA: HERLANE SUELE ALVES MARTINS  
 ORIENTADORA: DENISE DUMKE DE MEDEIROS

## Seção 1: Dados gerais da Rede

1.1 Como e em que ano surgiu a rede?
1.2 Quantas empresas participam da rede?
1.3 Existem órgãos de apoio na construção e organização da rede? Quais? Como atuam?
1.4 Em quais áreas a rede implementa ações conjuntas e projetos de cooperação?
<input type="checkbox"/> Logística de Aquisição / Compras <input type="checkbox"/> Pesquisa e Desenvolvimento <input type="checkbox"/> Logística de distribuição <input type="checkbox"/> Gestão da Qualidade, Melhoria e Inovação <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Gestão de operação de Produção <input type="checkbox"/> Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Gestão Ambiental <input type="checkbox"/> Gestão Financeira <input type="checkbox"/> Acessória Jurídica <input type="checkbox"/> Gestão da Informação <input type="checkbox"/> Outros _____
1.5 Quais são os principais projetos conjuntos realizados ou em realização pela rede?
1.6 Quais os métodos / técnicas/ ferramentas são utilizados na rede para promover ações

conjuntas e obter melhoria de desempenho e inovação?

- Internet, através de site da rede
- Intranet com plataforma de informações
- Sistemas de indicadores de desempenho da rede
- Cursos e treinamentos em conjunto
- Reuniões periódicas
- Auditorias
- Sistema informatizado de gestão
- Outros \_\_\_\_\_.

1.7 Quais as principais atividades executadas pela gestão da rede que possibilitam o bom funcionamento melhoria continua do desempenho da rede?

## Seção 2: Avaliação de desempenho e vantagem competitiva

2.1 A rede possui indicadores de desempenho para avaliação continua da melhoria do desempenho?

- Não possui nenhum indicador
- Sim, possui indicadores que medem a performance individual das empresas
- Sim, possui indicadores que medem o desempenho da rede como um todo
- Sim, possui indicadores que medem o grau de cooperação na rede
- Sim, possui indicadores que medem os impactos econômicos da rede na região
- Sim, possui indicadores que medem os impactos ambientais da rede na região
- Outros, \_\_\_\_\_.

2.2 Quais foram os principais resultados econômicos, sociais e ambientais obtidos pela rede?

2.3 Quais vantagens a rede tem trazido para as pequenas e médias empresas participantes?

- Redução de custos
- Aumento da produtividade
- Maior agilidade no desenvolvimento de novos produtos ou serviços
- Implementação continua de melhoria de processos
- Capacitação da mão-de-obra
- Capacitação em gestão empresarial
- Acesso a novos mercados
- Acesso a novas tecnologias
- Maior competitividade diante dos concorrentes
- Imagem fortalecida da empresa

- Maior poder de negociação com fornecedores
- Outros \_\_\_\_\_.

2.4 Quais os principais processos ou atividades, sob o ponto de vista da rede, que são executados em conjunto e possibilitam a melhoria da rede como um todo (e conseqüentemente das empresas)? Trazendo assim maiores vantagens competitivas.

- Elaboração de estratégias de atuação da rede
- Elaboração de projetos para obtenção de recursos (financeiros, pessoal e equipamentos)
- Elaboração de pesquisa de mercado para as empresas da rede
- Treinamento para empresários para fortalecimento da cultura de cooperação
- Cursos e treinamentos para funcionários
- Elaboração de projetos sociais e ambientais para região
- Planejamento e contratação de consultorias individuais para empresas da rede
- Gerenciamento / acompanhamento de projetos realizados em conjunto pelos membros da rede
- Definição e implementação de um sistema de indicadores de desempenho para rede
- Identificação e implementação de ferramentas para melhoria de desempenho (sistema de gestão da qualidade. Sistema de gestão ambiental, desenvolvimento de novos processos e serviços, etc.)
- Realização de *benchmarking* entre os membros da rede
- Busca de novas soluções e tecnologias em centros de pesquisas e universidades
- Atividades de suporte e apoio aos projetos e necessidades da rede
- Desenvolvimento e manutenção de uma plataforma de informação (Internet / Intranet / Software de gestão da rede / etc.)
- Outros \_\_\_\_\_.

2.5 Quais são as principais dificuldades encontradas na gestão de redes de cooperação?

- Falta de apoio do governo
- Falta de uma política de apoio às pequenas e médias empresas
- Falta de recursos financeiros
- Falta de recursos adequados para o desenvolvimento de projetos
- Falta de participação dos membros da rede
- Falta de cooperação dos empresários (desconfiança na troca de informações)
- Falta de integração entre nós da rede (empresas, universidades, centros de pesquisa, etc.)
- Outros \_\_\_\_\_.

2.6 Na sua visão, qual deve ser o papel das pequenas e médias empresas (PME's) na rede? Ou seja, como as PME's efetivamente contribuem (planejam, executam e apóiam atividades).

2.7 Como as empresas participantes têm se beneficiado dos resultados da rede?

2.8 Na sua visão, quais as principais vantagens que a rede pode proporcionar as empresas participantes?

2.9 Quais melhorias poderiam ser feitas na rede, para trazer maiores vantagens competitivas e melhor desempenho aos seus participantes?

2.10 Existem mais informações ou comentários a fazer sobre as vantagens da participação em uma rede empresarial?

Respondente:

---