

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ALINE CAMAÇARI THOMAZ
BRUNA CAMILA SALAZAR**

**A INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NA
COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO
NUMA REDE VAREJISTA**

MARÍLIA
2010

ALINE CAMAÇARI THOMAZ
BRUNA CAMILA SALAZAR

A INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NA COMPETITIVIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NUMA REDE
VAREJISTA

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:
Prof^ª. ANDRÉIA DE ABREU

MARÍLIA
2010

THOMAZ, Aline Camaçari; SALAZAR, Bruna Camila

A influência das redes de cooperação na competitividade das organizações: um estudo de caso numa rede varejista / Aline Camaçari Thomaz, Bruna Camila Salazar; orientadora: Andréia de Abreu. Marília, SP: [s.n], 2010.

57 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2010.

1. Competitividade 2. Redes de cooperação 3. Varejo

CDD: 658



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Aline Camaçari Thomaz - 38762-2

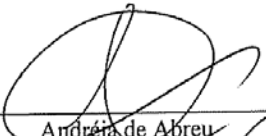
Bruna Camila Salazar - 39260-1

TÍTULO "A INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO NA COMPETITIVIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NUMA REDE VAREJISTA "

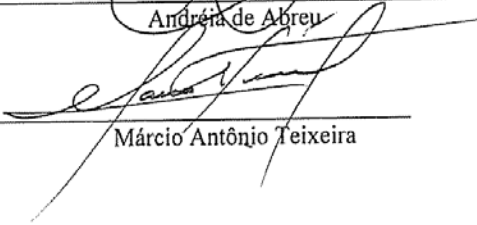
Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de
Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 10,0

ORIENTADOR: _____


Andréia de Abreu

EXAMINADOR: _____


Márcio Antônio Teixeira

Marília, 24 de novembro de 2010.

DEDICATÓRIA

*À Deus, aos nossos pais e amigos, que
acreditaram em nossa capacidade*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que nos guiou, nos deu força e, principalmente, nos permitiu vivenciar momentos únicos ao lado das pessoas que irão fazer parte de nossas vidas.

À nossa família, que suportou nossa ausência, nos motivando e incentivando a cada dia, para que concluíssemos mais uma etapa de nossas vidas.

Aos nossos professores e, principalmente, nossa orientadora Andréia de Abreu, pela disponibilidade, empenho e dedicação no decorrer deste trabalho.

Aos nossos amigos pela paciência e compreensão ao longo desses quatro anos.

"Numa época de crise em que todos choram, há sempre alguém que se lembra de fabricar lenços."

Autor desconhecido

THOMAZ, Aline Camaçari; SALAZAR, Bruna Camila. **A influência das redes de cooperação na competitividade das organizações: um estudo de caso numa rede varejista**. 2010. 57 f. Trabalho de curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2010.

RESUMO

O presente trabalho de curso tem como objetivo identificar a influência das redes de cooperação na competitividade das organizações. Os fatores que fazem com que as empresas se unam em forma de redes são as constantes mudanças ocorridas no cenário competitivo, que tornaram as empresas ameaçadas e estimuladas a estabelecer novas estratégias para se tornarem competitivas e sobreviverem diante do mercado globalizado. Através das redes de cooperação, as empresas conseguem aumentar seu desempenho, aperfeiçoar seus recursos e oferecer soluções coletivas para se destacar em relação aos seus concorrentes. A finalidade principal da rede nas organizações é adequar-se ao ambiente para obter ganhos de escalas, força de mercado e redução de custos. A formação das redes de cooperação é uma alternativa para as organizações que são incapazes de acompanhar as transformações do mercado de forma isolada, pois por meio da união as empresas conseguem se desenvolver e manter-se no mercado. No estudo de caso realizado com a rede varejista REDEPAS, foi observado que as relações de parcerias foram fundamentais para o desenvolvimento dos supermercados associados e permitiram enfrentar as constantes dificuldades do setor. Dessa forma, as redes de cooperação são de extrema importância para as organizações alcançarem seus objetivos e obterem vantagens, aumentando a competitividade diante de seus concorrentes.

Palavras-chave: Competitividade. Redes de Cooperação. Varejo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Contexto onde a estratégia competitiva é formulada.....	16
Figura 2 - Cinco forças competitivas segundo Porter.....	17
Figura 3 - Estratégias genéricas de Porter	20
Figura 4 - Matriz de Ansoff.....	22
Figura 5 – Componentes do sistema.....	24
Figura 6 – Sede REDEPAS Araçatuba/SP	46
Figura 7 – Reunião REDEPAS.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

PIB – Produto Interno Bruto

REDEPAS – Rede Paulista de Supermercados

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPITULO 1 – COMPETITIVIDADE.....	14
1.1 - Definição	14
1.2 - Estratégias Competitivas	15
1.3.3 - Poder de Barganha dos Compradores	18
1.3.4 - Poder de Barganha dos Fornecedores	19
1.3.5 - Rivalidade entre os concorrentes.....	19
1.4 - Estratégias Competitivas de Porter	19
1.4.1 - Liderança no Custo Total	20
1.4.2 – Diferenciação.....	21
1.4.3 - Enfoque	21
1.4.4 - Meio Termo.....	21
1.5 - Estratégias Competitivas de Igor Ansoff	21
1.5.1 - Penetração de Mercado	22
1.5.2 - Desenvolvimento de Mercado.....	22
1.5.3 - Desenvolvimento de Produto	23
1.5.4 - Diversificação	23
1.6 - Estratégias Competitivas de Samuel Certo	23
1.6.1 - Estratégia de Estabilidade	23
1.6.2 - Estratégia de Crescimento.....	23
1.6.3 - Estratégia de Redução de Despesas	24
1.7 - Organizações como Sistemas Abertos	24
1.7.1 - Ambiente Geral das Organizações	25
1.7.2 - Ambiente de Tarefa das Organizações.....	26
1.8 - Vantagem Competitiva.....	26
CAPÍTULO 2 - REDES INTERORGANIZACIONAIS	29
2.1 - Conceito	29
2.2 - Redes de Cooperação	29
2.2.1 - Vantagens e Riscos das Redes de Cooperação.....	31
2.2.2 - Cultura e Confiança Entre os Parceiros.....	33
2.2.3 - Instrumentos para a Gestão das Redes de Cooperação	34
2.3 - Tipos de Redes Interorganizacionais.....	35
2.3.1 - Clusters.....	35
2.3.2 - Joint Ventures.....	38
2.3.3 - Consórcio Modular.....	39
2.3.4 - Alianças Logísticas	39
2.3.5 - Intercâmbio Eletrônico de Dados	40
CAPÍTULO 3 – O MERCADO VAREJISTA	41
3.1 - Histórico.....	41
3.2 - Conceito de Varejo.....	41
3.3 - Tipos de Varejo	42
3.3.1 - Supermercados	42

3.3.2 - Hipermercados	44
3.3.3 - Lojas de Departamento	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	56
ANEXOS	57

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as empresas buscaram desenvolver estratégias para acompanhar as transformações ocorridas no mercado, como acirramento da competição, processo de globalização, constantes inovações tecnológicas e mudanças no comportamento dos consumidores. Diante dessas transformações, as empresas devem ser capazes de se adaptar e apresentar respostas mais rápidas ao mercado para tornar-se competitiva.

A competitividade é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer organização, sendo de extrema importância para a sobrevivência e destaque entre os concorrentes. Com isso, as empresas formulam estratégias de acordo com seu ambiente externo e interno, determinando metas, objetivos e os meios para alcançá-los, para obter vantagem competitiva. A vantagem competitiva está relacionada com a geração de valor nos produtos ou serviços, criando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Uma das estratégias para elevar o desempenho das empresas e torná-las mais competitivas é a rede de cooperação, que proporciona vantagens que dificilmente seriam alcançadas atuando de forma isolada. As redes de cooperação, segundo Balestrin e Verschoore (2008), são formadas por um grupo de empresas que estão formalmente relacionadas, com objetivos comuns, sem prazo de existência determinado, mantendo sua individualidade legal e dividindo simetricamente os ganhos alcançados coletivamente.

O varejo enfrenta uma enorme competitividade e representa a união entre o consumidor final e a indústria. A formação de redes é uma estratégia que vem se destacando no setor varejista, principalmente nos supermercados, que apresentam um grande número de concorrentes.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo principal identificar como as redes de cooperação podem aumentar a competitividade das organizações através de ações conjuntas, suprindo necessidades como as de fortalecimento de compra, redução de custos e riscos, maior eficiência interna e maior representatividade no mercado.

Para a realização do trabalho foram utilizados dados primários e secundários como fonte de pesquisa. Os dados primários foram adquiridos através de um estudo de caso em uma rede varejista, a REDEPAS, por meio de aplicação de questionário. Já os dados secundários foram adquiridos através de levantamento bibliográfico, em livros, artigos de periódicos, dissertações e outros documentos eletrônicos.

O trabalho é composto por três capítulos. O primeiro capítulo inicia-se com a definição de competitividade, apresentando exemplos de estratégias competitivas. Partindo da idéia de que as organizações não conseguem sobreviver sozinhas, ainda é feita uma análise do ambiente externo nas organizações como sistemas abertos e apresentada definição de vantagem competitiva.

O capítulo dois apresenta a definição e os tipos de redes interorganizacionais, evidenciando as redes de cooperação e suas principais características, como vantagens e riscos, cultura e confiança dos associados e instrumentos para gestão.

O terceiro e último capítulo mostra a definição e os tipos de varejo, destacando o setor supermercadista. Por fim, é apresentado um estudo de caso de uma rede de supermercados de pequeno e médio porte, que possibilita aos seus associados desenvolvimento e competitividade.

CAPITULO 1 – COMPETITIVIDADE

1.1 - Definição

Mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas no século passado determinaram novas formas de relações comerciais. O século XX foi marcado por diversos acontecimentos, como surgimento da produção em massa, revolução da informação e comunicação, constantes inovações tecnológicas, crises econômicas, processo de globalização dos mercados, acirramento da competição e alterações bruscas no comportamento do consumidor (GRILLO e MELHADO, 2002; NAKANO, 1994 e SEVERO, 2003).

Através deste panorama, surgem novas ameaças e oportunidades e o consumidor torna-se cada vez mais exigente. Essas mudanças no cenário competitivo fizeram com que as empresas se vissem ameaçadas e derrubadas de suas posições confortáveis por novos competidores, providos com novas estratégias, técnicas e modelos de gestão, tornando-as cada vez mais competitivas, devendo ser capazes de se adaptar ao mercado e apresentar respostas rápidas às transformações para sobreviver.

É impossível falar sobre competição sem definir concorrência. O termo é usado para indicar empresas e outras instituições que apresentam produtos ou serviços similares e que competem entre si pela mesma fatia de mercado. Segundo Farina (1999, p. 149), “do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados.” Ao tratar desse tema, Degen (1989, p. 106-107) apud Coltro (1996, p.1) afirma que:

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento ... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no micro-ambiente.

Os fatores que compõem a competitividade de uma organização são: sistêmicos, estruturais e internos. Os agentes não controláveis pela empresa são denominados fatores sistêmicos e exercem forças externas através de elementos políticos, financeiros, econômicos, sociais, fiscais, legais e outros. Os fatores estruturais são aqueles que podem ou não ser controlados pela empresa e são formados por características de demanda e oferta e também pelo tipo de concorrência, que determinam formas de relacionamentos com os consumidores.

E por fim, os fatores internos da competitividade são aqueles controláveis pela empresa e abrangem os recursos, as competências, estratégias, forma de gestão e não podem ser generalizados, já que cada uma apresenta componentes distintos (SILVA, 2001).

Competitividade está intensamente relacionada com o sucesso ou fracasso das empresas. Útil como medida de desempenho, competitividade envolve também indicadores de eficiência, como custos e produtividade e outros desempenhos favoráveis, como melhoria na participação de mercado. Esses instrumentos geram informações para que a posição no mercado seja avaliada.

A evolução na forma de competir entre as empresas lança o seguinte desafio: o contínuo aperfeiçoamento de produtos e/ou serviços e processos, com o objetivo de oferecer alta qualidade com custo competitivo, na busca de assumir um lugar privilegiado no mercado onde atua.

1.2 - Estratégias Competitivas

Devido à intensificação da competitividade, torna-se necessidade básica a definição de estratégias e conseqüentemente seu planejamento. As empresas fazem uma análise em relação à sua missão, seus produtos, mercado e concorrentes para que seja possível desenvolver uma estratégia, voltada para perspectivas futuras, com o objetivo de ganhar vantagens competitivas.

Andrews (1996) apud Piva (2008, p.13) descreve estratégia “como o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para o alcance dos objetivos buscados”.

Porter (1986, p.16) sustenta a idéia que:

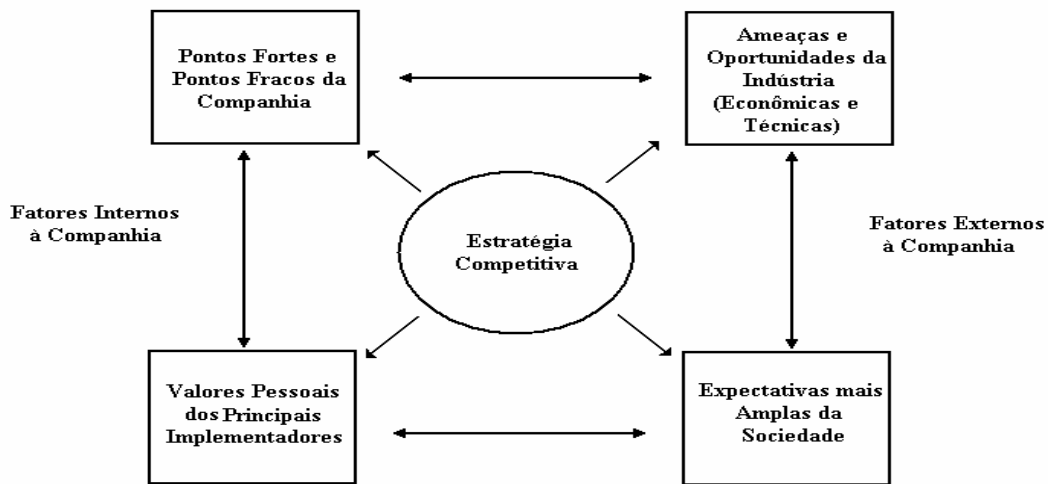
O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

A estratégia pode ser desenvolvida através das seguintes formas: planejamento estratégico, por meio de um processo formal e consciente de formulação de estratégia ou evolução implícita das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa, através da disposição de seus próprios meios.

Ainda de acordo com Porter (1986), para o processo de formulação de uma estratégia competitiva, é necessário responder as seguintes questões: o que a empresa está realizando no momento? O que está ocorrendo no meio ambiente? E o que a empresa deveria estar realizando? Responder estas perguntas abrange uma análise intensa que fornecerá um método para o desenvolvimento desta estratégia.

Como indicado na figura 1, considera-se também quatro fatores básicos que uma empresa deve seguir para alcançar sua missão e seus objetivos.

Figura 1 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Os pontos fortes e os pontos fracos são fatores internos à companhia, estão relacionados às forças e fraquezas e é importante para a empresa saber quais características positivas e negativas ela apresenta em relação a seus competidores. Valores pessoais dos principais implementadores dizem respeito às motivações e às necessidades de quem está situado no nível estratégico da organização. Ameaças e Oportunidades indicam componentes externos: são fatores não controlados pelas empresas e definem o meio competitivo. Expectativas mais amplas da sociedade envolvem políticas governamentais e outros aspectos sociais e culturais que têm impacto diretamente sobre a empresa (PORTER, 1986).

A estratégia competitiva nasce do entendimento profundo das regras de concorrência, determinantes da atratividade de um setor e outros fatores externos. Para chegar a tal análise, é necessário estudar as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, que são as cinco forças competitivas.

1.3 - Cinco Forças Competitivas de Porter

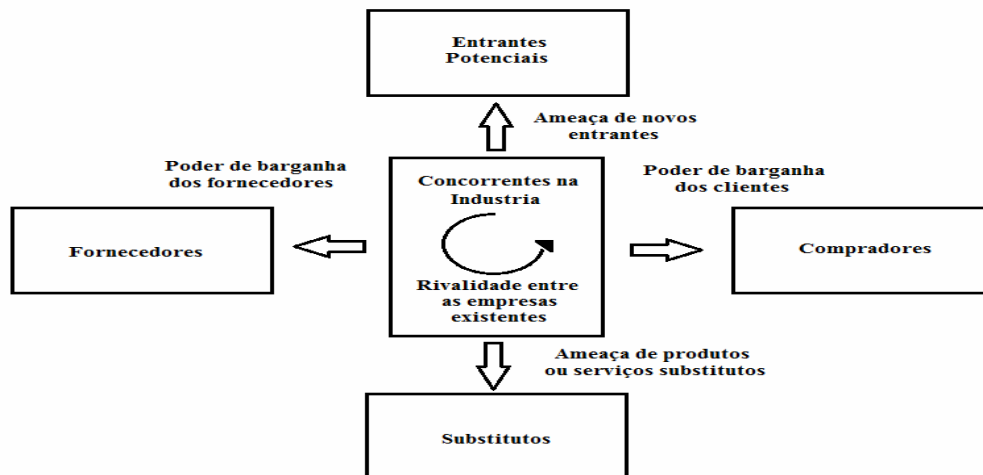
O desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz é fortemente influenciado pelo estudo da estrutura do ambiente competitivo. Este estudo ocorre por meio do entendimento das cinco forças competitivas de setor estabelecido, através do reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa em comparação com seus competidores.

Conforme afirma Porter (1986, p.24):

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

Para entender melhor o significado de competitividade, será apresentado um resumo das idéias de Porter (1986) em relação às forças atuantes sobre a empresa, fundamental para a formulação da estratégia.

Figura 2 – Cinco forças competitivas segundo Porter



Fonte: Porter (1986)

1.3.1 - Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes é vista como a possibilidade de novas organizações ingressarem na indústria, almejando ganhar uma fatia do mercado. Essa entrada pode ter

como resultado uma diminuição da rentabilidade das empresas existentes, pois haverá uma queda nos preços devido à disputa pelo mercado.

Há seis fontes principais de barreiras para quem entra: economias de escala (redução nos custos de cada unidade de um produto devido à grande quantidade), diferenciação do produto (lealdade da parte do consumidor através da identificação com a marca), necessidades de capital (alocação de recursos financeiros para investimentos), desvantagens de custo independentes do porte (pode estar relacionado à curva de aprendizado, tecnologias apropriadas e até mesmo patentes), acesso a canais de distribuição (aceitação do produto através de descontos e verbas) e política governamental (limitações ou impedimentos do governo através de licenças de funcionamento e limitações de acesso a materiais) (PORTER, 1986).

1.3.2 - Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos substitutos são bens ou serviços que exercem funções semelhantes, mas que satisfazem à mesma necessidade. Não apresentam tanta ameaça quanto a de concorrentes diretos, mas ainda sim são importantes.

É encontrado por meio de pesquisas, ao relacionar outros produtos que possam exercer o mesmo desempenho ou parecido. Normalmente, a presença de substitutos diminui as vendas e em consequência há redução da margem de lucro dos produtos os serviços que já existem (PORTER, 1986).

De acordo com Oliveira (1988, p. 274), “quanto mais atrativa for a opção de preço oferecida ao mercado pelos substitutos, tanto mais ameaçados serão os lucros do setor afetado.”

1.3.3 - Poder de Barganha dos Compradores

Um setor não é atraente quando um cliente influencia decisões da empresa de modo a alterar seu preço, qualidade do produto ou serviço oferecido e intensifica a rivalidade entre os concorrentes.

O poder de barganha dos compradores aumenta quando eles se agrupam e representam uma grande parcela das vendas do produtor, quando os produtos são

indiferenciados ou padronizados, quando os custos de mudanças são baixos e quando sua rentabilidade é baixa, ou seja, consumidores são sensíveis ao preço.

Identificar a capacidade de negociação com compradores é crucial para a definição estratégica da empresa, pois possuir um grupo com baixo poder de influência proporciona para a empresa uma situação mais favorável (PORTER, 1986).

1.3.4 - Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores são de extrema importância no segmento em que as organizações atuam, pois fornecem todos os insumos e recursos necessários para o funcionamento de um negócio e determinam níveis de lucro, já que podem controlar os preços oferecidos e a qualidade do bem ou serviço.

O poder de barganha do fornecedor é alto quando há poucas empresas no setor, quando os recursos são diferenciados ou exclusivos, quando não se apresenta produtos alternativos, nos casos que a empresa não possui grande importância para o fornecedor ou quando o custo de mudança para outro fornecedor for alto (PORTER, 1986).

1.3.5 - Rivalidade entre os concorrentes

Porter (1986) define rivalidade entre concorrentes como sendo a disputa por posição entre as empresas, através de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade acontece quando há pressão por meio de um ou mais concorrentes ao perceber a oportunidade de melhorar a sua posição.

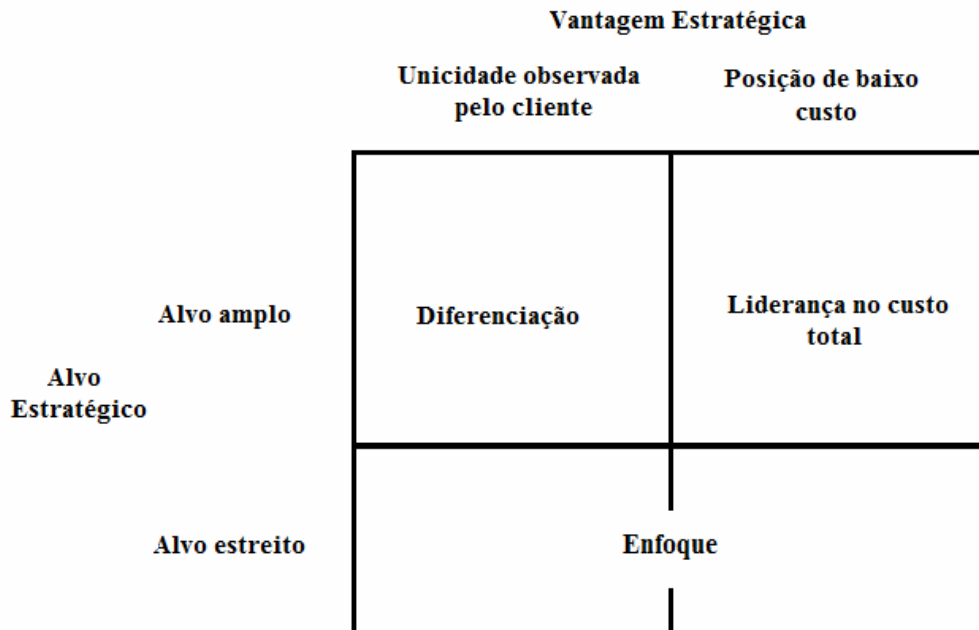
O nível de intensidade da rivalidade está relacionado a diversas circunstâncias como: concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, barreiras de saída entre outros.

1.4 - Estratégias Competitivas de Porter

Segundo Porter (1986), existem três abordagens estratégicas genéricas que proporcionam superação de outras empresas em uma indústria: liderança no custo total,

diferenciação e enfoque. Estratégias competitivas genéricas indicam os tipos de estratégia aplicáveis a qualquer organização, independente de sua atuação na indústria.

Figura 3 – Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Porter (1986)

1.4.1 - Liderança no Custo Total

A liderança em custo total determina produção de bens ou serviços através do menor custo possível unitário, sem deixar de lado a qualidade, através do controle rígido da formação do custo. É importante também que a empresa obtenha uma grande parcela do mercado para adquirir economia de escala, como exemplo, na área de compras há redução nos preços devido às grandes quantidades e a padronização de produtos na área produtiva.

Empresas que utilizam a estratégia de custos baixos conseguem retornos acima da média e asseguram uma melhor situação em relação a seus competidores. Porém, podem apresentar alguns riscos: avanços tecnológicos que tornam obsoletos equipamentos e outros recursos, ameaça de novos entrantes que possuam capacidade de investimento superior e esquecer as expectativas do mercado ao priorizar eficiência e produtividade (PORTER, 1986).

1.4.2 – Diferenciação

A estratégia genérica de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço de acordo com o que os clientes considerem singular. Essas diferenças serão obtidas através da escolha de fornecedores, investimentos altos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), gastos superiores em tecnologias e outros custos para aprimoramento do produto.

Apesar das vantagens, esta posição estratégica também possui riscos, como: a diferenciação alcançada não sustentar a vantagem do preço menor de produtos padronizados e a redução da percepção da qualidade através de imitações que satisfazem a mesma necessidade por um preço melhor (PORTER, 1986).

1.4.3 - Enfoque

O atendimento de determinado grupo comprador caracteriza a terceira e última estratégia genérica, a de enfoque. Quando uma empresa estabelece um alvo menor, ela é capaz de atender de forma mais eficiente e eficaz seu público do que empresas que competem em um extenso mercado.

Os riscos dessa estratégia são: anulação da diferença alcançada pelo enfoque através da eliminação de vantagens de empresas que atendem o mercado todo pelo custo, redução das diferenças estabelecidas e criação de submercados pelos concorrentes (PORTER, 1986).

1.4.4 - Meio Termo

Quando a empresa não escolhe um único tipo de estratégia e tenta implementar todas, ela encontra-se no chamado “meio-termo”. Raramente, os recursos e capacidades de uma empresa estão orientados para as três estratégias ao mesmo tempo, logo ela deve optar pela estratégia mais adequada, de acordo com suas virtudes (PORTER, 1986).

1.5 - Estratégias Competitivas de Igor Ansoff

Através da análise das dimensões de produtos e mercados, foi desenvolvida a Matriz de Ansoff ou vetor de crescimento, que orienta o rumo da empresa a partir da posição do

mercado ou produto. Classifica-se em quatro categorias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Figura 4 – Matriz de Ansoff

Produto Missão	Atual	Novo
Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977)

1.5.1 - Penetração de Mercado

Ansoff (1977, p. 92) apresenta essa estratégia como uma “direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados”. Espera-se que a quantidade de vendas cresça através da frequência de uso do produto e aumento da fatia de mercado. Refere-se à exploração de produtos atuais em um mercado atual.

1.5.2 - Desenvolvimento de Mercado

Para Ansoff (1977) é a busca de novas missões para os produtos. Quando a empresa adota a estratégia de desenvolvimento de mercado, ela mantém a comercialização de seus produtos existentes, atuando em novos mercados. É a exploração de produtos atuais em mercados novos.

1.5.3 - Desenvolvimento de Produto

A estratégia de desenvolvimento de produto consiste na substituição dos produtos existentes através da criação de novos produtos. Nesta opção, a empresa mantém seu mercado atual e desenvolve produtos que satisfaçam a necessidade e desejo dos consumidores (ANSOFF, 1977)

1.5.4 - Diversificação

Todas as empresas estão vulneráveis a que seus produtos se tornem ultrapassados e seus mercados insuficientes em relação à procura. Assim, procuram se diversificar para poder competir no mercado atual, focalizando em novos produtos e novos mercados.

A estratégia de diversificação apresenta maior risco, por se tratar de um ambiente desconhecido e consumidores novos, ambos ainda não explorados (ANSOFF, 1977).

1.6 - Estratégias Competitivas de Samuel Certo

Certo define três categorias de estratégias: estratégia de estabilidade, crescimento e redução de despesas.

1.6.1 - Estratégia de Estabilidade

A estratégia de estabilidade é aplicada em caso de necessidade e possui característica defensiva. Isto acontece quando as empresas atuam em um mercado que não possui crescimento e não oferecem oportunidades de expansão (MAXIMIANO, 2004).

Quando a organização não proporciona crescimento, é essencial que ela procure focar na melhoria de seus produtos, tornando-se especializadas, com o objetivo de melhorar a sua produtividade e eficiência para que possa atuar no mercado competitivo.

1.6.2 - Estratégia de Crescimento

Essa estratégia consiste em ressaltar novas oportunidades no mercado e lidar com as ameaças e os desafios para competir entre seus concorrentes. Busca crescer através de vários

meios como: “compra de concorrentes, fornecedores ou distribuidores, ingresso em outros ramos de negócio (às vezes, por meio da compra de empresas) e estabelecimento de parcerias com empresas de ramos de negócios complementares”. (MAXIMIANO, 2004, p. 183).

1.6.3 - Estratégia de Redução de Despesas

A estratégia de redução de despesas é adotada quando a eficiência e produtividade da empresa estão comprometendo sua sobrevivência no mercado. Algumas medidas de redução de despesas são: eliminação de linhas de produtos, redução da força de trabalho ou aumento da eficiência; desinvestimento, ou venda de negócios para empresas concorrentes; e liquidação de negócios: encerramento de operações e venda dos ativos (MAXIMIANO, 2004).

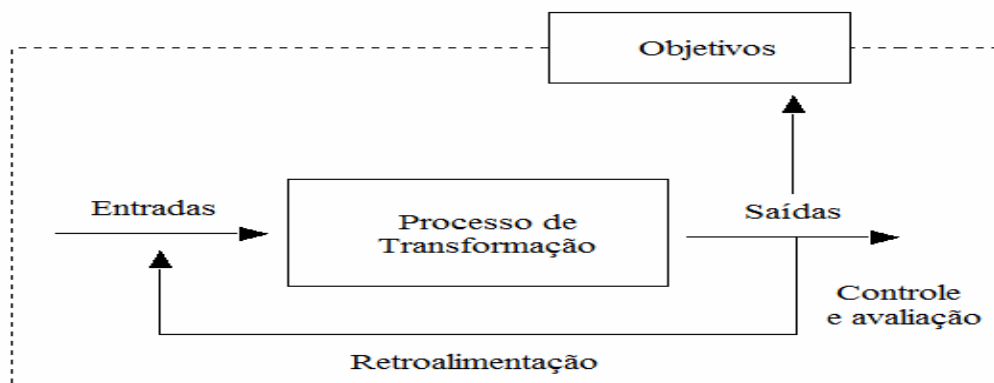
1.7 - Organizações como Sistemas Abertos

As organizações são consideradas sistemas abertos, pois não conseguem sobreviver isoladamente e possuem intensa interação e interdependência com o meio externo. Os acontecimentos externos e internos podem influenciar o comportamento da empresa, assim como mudanças na empresa podem alterar os elementos do sistema (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Silva (2008, p. 44):

As organizações podem ser vistas como sistemas abertos os quais tomam entradas do ambiente (saídas de outros sistemas) e, por meio de uma série de atividades, transformam ou convertem essas entradas em saídas (entradas em outros sistemas) para alcançar algum objetivo.

Figura 5 – Componentes do sistema



Fonte: OLIVEIRA (2008)

Conforme mostra a figura 5, o sistema é formado por um conjunto de entradas e de saídas, no qual passa por processo de transformação, de acordo com seu objetivo desejado.

As entradas do sistema são todos os materiais e informações necessárias que o sistema recebe para que possa obter a realização da operação, o que determinará a saída. O processo de transformação significa a modificação dos insumos em um produto ou serviço, sendo responsável pela alteração das entradas em saídas através de sua interação com os demais componentes do sistema. As saídas do sistema são os resultados do processo da transformação e devem atender aos objetivos do sistema.

O processo de avaliação e controle deve estar de acordo com aspectos estabelecidos, para atender as finalidades propostas, e para que ocorra a realização desses processos é necessário que aconteça a retroalimentação, ou *feedback* do sistema. A retroalimentação é o uso de informações que podem ser usadas para monitorar e avaliar o sistema, é um instrumento de controle que pode ajudar a melhorar o desempenho.

O Ambiente de sistema organizacional é visto como um todo e abrange tanto as variáveis internas, como as variáveis externas, que podem sofrer mudanças e alterações. As variáveis externas fazem parte de uma análise macroeconômica e são divididas em ambiente geral e ambiente de tarefa (SILVA, 2008).

1.7.1 - Ambiente Geral das Organizações

Em uma empresa, o ambiente geral representa fatores que podem afetar ou influenciar questões relacionadas ao ambiente tecnológico, econômico, político/legal, sociocultural e internacional (SILVA, 2008).

O ambiente tecnológico envolve o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e acompanhamentos de tendências que fazem com que as empresas se mantenham competitivas no mercado.

O ambiente econômico abrange a análise de uma série de fatores como nível de inflação, desemprego, PIB (Produto Interno Bruto), taxa de juros aplicada pelo mercado, taxa de crescimento e outros.

O ambiente político/legal está relacionado com as leis que regem o ambiente que a empresa está inserida, impondo limites e obrigações para cumprir e com autoridades que possam influenciar a organização.

O ambiente sociocultural influencia na cultura do ambiente pelo qual a organização esta inserida, são os fatores ligados a hábitos, crenças, comportamentos e valores de pessoas ligadas à organização que prevalecem na sociedade, como preferências e estilos de vida.

O ambiente internacional influencia a competição e as oportunidades de expandir seus produtos no mercado internacional, ou quando as organizações possuem fornecedores estrangeiros.

1.7.2 - Ambiente de Tarefa das Organizações

O ambiente de tarefa é composto por clientes, competidores e fornecedores (Silva, 2008), e influenciam de modo mais imediato em comparação com o ambiente geral das organizações.

Clientes são as pessoas que adquirem os produtos ou serviços desejados de acordo com suas necessidades. As organizações procuram sempre atender as preferências dos seus consumidores, para que possa oferecer o que o mercado está exigindo.

Os competidores são os concorrentes, aqueles que competem pela mesma fatia de mercado e podem ser tanto indireto como direto. Os indiretos são aqueles que oferecem um produto que pode satisfazer a necessidade do consumidor, mesmo não sendo o mesmo produto ou serviço. Os concorrentes diretos são aqueles que oferecem produtos semelhantes, que apresentam meios de produção e vendas similares.

Os fornecedores possuem forte envolvimento com as empresas, já que são responsáveis pelo abastecimento de matérias primas, insumos e serviços. Para a escolha dos fornecedores são levados em consideração diversos aspectos, como qualidade, preço, prazo de entrega, entre outros.

1.8 - Vantagem Competitiva

Uma empresa possui vantagem competitiva quando seus recursos e capacidades são considerados melhores que os de seus concorrentes e utiliza uma estratégia de acordo com seus recursos e capacidade com êxito. É fundamental o tempo que a empresa consegue sustentar a vantagem competitiva (CRAIG e GRANT, 1999).

De acordo com Maximiano (2004, p.169) “vantagens competitivas são fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos

concorrentes”. E ainda de acordo com o autor, as empresas podem diferenciar-se de seus competidores das seguintes maneiras:

- Qualidade de projeto e conformidade dos produtos e serviços;
- Eficiência e baixo custo das operações e dos recursos;
- Liderança na inovação;
- Disponibilidade e desempenho da assistência técnica ou serviços pós venda;
- Relações pessoais com consumidores, lojistas, empresas, e microempresários que trabalham com o sistema de porta em porta;
- Propriedade ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassos;
- Disponibilidade de capital;
- Controle de mercados;
- Aceitação pelo consumidor da marca da empresa;
- Conveniência e disponibilidade do produto;
- Preço baixo;
- Preço alto e *status*.

Segundo Barney (1991) apud Pessoa et al. (2009, p. 82), “a geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente simultaneamente o faça”.

Barney (1991) apud Pessoa et al. (2009) considera que a vantagem competitiva pode ser obtida através de recursos internos da empresa e para a vantagem ser sustentada efetivamente esses recursos devem ser:

- Valiosos - que aproveitem as oportunidades e reduzem os efeitos das ameaças;
- Raros - escassos e inexistentes em empresas concorrentes;
- Imperfeitamente imitáveis - difíceis de ser copiados ou imitados e
- Insubstituíveis - por recursos equivalentes.

Para Porter (1989), a análise da cadeia de valores de uma empresa é fundamental para a compreensão de vantagem competitiva, já que nesse caso a empresa não deve ser vista como um todo, e sim compreendida como um conjunto de atividades executadas.

A cadeia de valores é dividida em nove categorias genéricas de atividades, que são agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias, segundo Porter (1989, p.34) “são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda”. As atividades de

apoio “sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa” (PORTER, 1989, p.34).

As atividades primárias são divididas em cinco categorias: logística interna (atividades como recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto), operações (atividades relacionadas à transformação de entradas em saídas), logística externa (atividades relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição do produto para clientes), marketing e venda (atividades relacionadas à comercialização e divulgação do produto) e serviços (geração de serviços que agregam o valor do produto). Essas atividades variam de empresa para empresa e de acordo com suas estratégias (PORTER, 1989).

As atividades de apoio são divididas em quatro categorias: aquisição (atividades relacionadas à função de compras), desenvolvimento de tecnologia (atividades relacionadas com aperfeiçoamento de produtos e processo), gerência de recursos humanos (atividades relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoal) e infraestrutura da empresa (atividades relacionadas à gerência, planejamento, finanças, contabilidade, área jurídica, aspectos governamentais e qualidade). (PORTER, 1989).

Vantagem competitiva não está associada apenas aos atributos dos produtos e serviços, mas também na forma como são oferecidos, através de serviços prestados, atendimento, relacionamento com o cliente, criatividade e inovações.

A criação de vantagem competitiva é importante para a empresa se destacar em relação aos seus concorrentes, ao criar um diferencial que faz com que seus clientes escolham sua empresa ao invés da concorrência, por meio do valor agregado aos produtos, serviços ou processos, ou seja, o que o cliente considera importante na aquisição.

CAPÍTULO 2 - REDES INTERORGANIZACIONAIS

2.1 - Conceito

No cenário competitivo, uma das estratégias que vem se destacando para a sobrevivência e crescimento das organizações é a união de empresas, através das redes interorganizacionais. A interação proporcionada por essa junção possibilita que informações sejam trocadas de modo mais ágil, permitindo que as empresas apresentem respostas mais rápidas ao mercado (SOUZA e GOMES, 2005).

A criação de redes está relacionada com “conexões entre diferentes pontos ou elementos, transformando-os em nós numa rede. Os pontos numa rede são os elementos locais, e a malha inteira é o elemento global da rede” (ALMEIDA FILHO, 2005, p.5).

O conceito de redes é amplo e pode ser entendido em diversas esferas, podendo ser aplicado na sociologia, biologia, informática e outras áreas. As redes são caracterizadas através de três elementos: os nós ou os atores individuais, as interconexões surgidas entre eles e pela nova unidade que em conjunto se formam (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Existem diversos fatores que justificam as redes interorganizacionais, como: intenso ritmo das mudanças tecnológicas, crescentes modificações dos mercados, diminuição de fronteiras e aumento das situações de incerteza e possíveis tensões políticas, trabalhistas e legislativas (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

2.2 - Redes de Cooperação

Uma forma de elevar o desempenho das organizações é através de redes de cooperação: uma maneira eficiente de otimizar diversos recursos, obtendo vantagens diante de seus concorrentes. Considera-se uma das estratégias que vem se destacando nas últimas décadas.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p.79), “redes de cooperação constituem grupos de empresas coesas e amplamente inter-relacionadas, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de maneira coletiva e coordenada”.

De acordo com o Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (2005, p.9), o termo cooperação possui o significado de:

Trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre atores ... visando a obtenção de economias de escala e de escopo, a melhoria de índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado coletivo, dinamizando o potencial de criação de capacitações produtivas e inovativas.

O objetivo principal das redes de cooperação é aglomerar propriedades capazes de adequar-se ao ambiente competitivo através de uma estrutura dinâmica, que proporcione ganhos de escala, sem fazer com que os integrantes percam sua flexibilidade (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

As empresas unem-se para alcançar um desempenho superior e suprir algumas necessidades que dificilmente são alcançadas isoladamente. Para Amato Neto (2000) apud Cezarino e Campomar (2006), essas necessidades são:

- Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiência em conjunto, e oferecer a possibilidade facilitada de subcontratação e terceirização do processo produtivo;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com destaque para os subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Para Balestrin e Verschoore (2008, p.156), as necessidades são:

- Acessar e compartilhar soluções e recursos;
- Maior influência no mercado;
- Desenvolver ações coletivas de interesse comum;
- Maior eficiência interna;
- Maior estabilidade frente à incerteza ambiental;
- Ganhar legitimidade no mercado;
- Melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos.

As redes de cooperação podem ser classificadas em dois tipos: 1) redes verticais – união de empresas especializadas, em torno de uma empresa coordenadora, em conjunto com

outros elementos da cadeia produtiva, como fornecedores e distribuidores. 2) redes horizontais – união de agentes concorrentes, que executam algumas atividades de maneira conjunta, como consórcio de compra, associações profissionais, alianças tecnológicas para P&D entre outras. Caracteriza-se pela descentralização do poder. (GUILHON, 1992, apud MAZZALI, 2000; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

As redes verticais exigem que os elementos sejam altamente especializados, possuam autonomia e geralmente é adotada quando há muitas etapas no processo produtivo. As redes horizontais são importantes para empresas que precisam acompanhar as tecnologias e não possuem capacidade de acompanhar as mudanças de forma isolada, necessitando cooperar com seus concorrentes para diluir os riscos e custos de investimento, já que oferecem produtos semelhantes e disputam o mesmo mercado.

A formação de redes de cooperação é uma opção para as organizações que são incapazes de acompanhar o mercado competitivo de forma isolada. Principalmente para micro, pequenas e médias empresas, a união através da cooperação é muito importante para seu desempenho superior, seja com elementos da cadeia de valor ou concorrentes.

Através dos esforços coletivos, as redes de cooperação são fundamentais para que as empresas possam se manter no mercado, alcançar competitividade e permitir que haja crescimento de ambas as partes por meio de compartilhamento de informações e experiências.

2.2.1 - Vantagens e Riscos das Redes de Cooperação

As empresas cooperam para alcançar diferenciais competitivos, de modo que todos os participantes sejam beneficiados, no entanto, também envolve riscos e dificuldades na implantação deste tipo de estratégia.

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), as principais vantagens que levam as empresas a formarem redes de cooperação são:

- Maior escala e poder de mercado: quanto maior o número de associados, maior a força de mercado e conseqüentemente maior poder de barganha. As empresas melhoram seu poder de negociação com os fornecedores em relação aos preços dos produtos e prazos de pagamento, devido a economias de escala. Outros benefícios: maior representabilidade, credibilidade, legitimidade e relações comerciais amplas.

- Geração de soluções coletivas: relacionado com o desenvolvimento conjunto dos elementos, através de serviços, produtos e infra-estrutura. Exemplos: marketing compartilhado, consultoria empresarial e capacitação.
- Redução de custos e riscos: realização de atividades em coletivo, provocando a redução geral dos custos, despesas e investimentos, através da divisão desses valores entre os participantes. Gera maior confiança em novos investimentos, produtividade e complementaridade.
- Acúmulo de capital social: entende-se por capital social “o conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca” (Balestrin e Verschoore, 2008, p. 124). Diz respeito ao compartilhamento de normas e valores, sentimento de pertencer ao grupo e relações sociais e econômicas. Há ampliação de confiança, reduz ações oportunistas e cria reciprocidade.
- Aprendizagem coletiva: ampliação dos conhecimentos através da interação com outros componentes da rede. A rede possui papel importante para compartilhamento de informações, opiniões, competências e saberes, construindo relações positivas entre os indivíduos. O processo de formação de conhecimento e aprendizado pode ser feito de diversas maneiras, como através de visitas técnicas, assembléias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, cursos e palestras, planejamento estratégico e espaço eletrônico
- Inovação colaborativa: importante no desenvolvimento e competitividade da empresa, a inovação é feita através de pesquisas, descobertas, desenvolvimento e implantação de novos produtos e/ou serviços, novos modelos de produção e novas formas de organização. Quando as empresas cooperam para o desenvolvimento de uma tecnologia, todas as empresas podem se beneficiar do conhecimento resultante. A rede possui papel de canal de comunicação entre as empresas, facilitando o acesso às informações e conhecimentos importantes para a inovação.

Dentre os fatores que dificultam o desenvolvimento das redes de cooperação, a maioria envolve as relações entre os participantes e a cultura empresarial de cooperação. A carência de conhecimento e o nível de escolaridade dos participantes contribuem para a falta de visão em relação às redes de cooperação, fazendo com que os responsáveis pela empresa

não consigam explorar as potencialidades de sua organização. Os obstáculos gerados são: 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 e falta de confiança nas relações (SOUZA e GOMES, 2005).

Por não possuírem nenhuma forma jurídica precisa, as redes são formadas através de parceria informal, funcionando a partir da vontade de seus participantes e do respeito que devem possuir em relação a seus compromissos (Olave e Neto, 2001). A falta de compromisso e o sentimento de cooperação consistem em obstáculos, o que dificulta o relacionamento entre os participantes e a gestão da rede.

2.2.2 - Cultura e Confiança Entre os Parceiros

Uma rede de empresas é formada pela união de indivíduos com características, culturas e valores diferentes. As relações entre os participantes configuram um fator fundamental para a formação de qualquer negócio. Uma das principais dificuldades para o desenvolvimento de redes é a falta de confiança entre os parceiros e culturas empresariais diferentes.

Para Wittmann, Venturini e Schmitt (2004, p. 3693):

A confiança entre as empresas é um fator que determina a coesão e a harmonia entre os parceiros e quanto maior a harmonia, maior a confiança. Parceiros integrados e comprometidos com o todo desenvolvem um relacionamento mais amigável, tem maiores chances de entrarem em consenso no caso de questões divergentes e facilita a troca de informações e experiências entre os cooperados. Aspectos como motivação, confiança e comprometimento devem ser valorizados e praticados pelos gerentes para que a aliança tenha sucesso. Isso significa injetar envolvimento pessoal e comprometer-se com o grupo, tanto nas negociações com fornecedores, na solução de problemas e conflitos, na criação de novos produtos ou na busca por resultados.

A cultura da confiança está relacionada com fatores ligados à cooperação entre as organizações e aspectos culturais. Para a formação da cultura, a ética se torna fundamental, pois a mesma é a base para decisões conjuntas e transparentes. A falta dos valores éticos causa conflitos, divergências, arruinando a imagem da rede para os associados e envolvidos. (OLAVE e AMATO NETO, 2001; WITTMANN, VENTURINI e SCHMITT, 2004).

A cultura de cooperação significa abandonar o individualismo, saber tolerar e ceder, aceitar que o concorrente é um semelhante. O individualismo é considerado um grande

obstáculo para o sucesso de uma rede, já que muitas empresas possuem culturas individualistas e não conseguem enxergar o concorrente como aliado ou parceiro. É necessário que haja mudança cultural, deixando de lado a frase “todos contra todos” para dar lugar aos interesses compartilhados, trocas de conhecimentos, informações e tomadas de decisão integradas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; WITTMANN, VENTURINI e SCHMITT, 2004).

As questões culturais do grupo exercem grande influência na criação e sobrevivência das redes. O bom relacionamento entre os associados diminui a desconfiança, os comportamentos oportunistas e gera respeito mútuo.

2.2.3 - Instrumentos para a Gestão das Redes de Cooperação

Os instrumentos para gestão são úteis para a constituição e desenvolvimento das redes e facilitam o trabalho daqueles que desejam construí-las ou fortalecê-las. Devem ser usados de forma alinhada e complementar-se mutuamente. Para Balestrin e Verschoore (2008), são divididos em:

- Instrumentos contratuais: acordos explícitos que regulamentam o funcionamento das redes, através de normas e procedimentos detalhados com o objetivo de orientar as ações dos participantes. O contrato constitucional define a finalidade da rede de cooperação, estabelece os direitos e deveres dos associados, estrutura a forma como a rede será administrada, entre outras ações. O regulamento interno institui normas gerais de conduta, constituiu os procedimentos para parcerias da rede com organizações externas, entre outras ações. O código de ética institui os princípios gerais de conduta ética, constitui normas de conduta para relacionamentos, define punições para o descumprimento do código de ética, entre outras ações.
- Instrumentos estratégicos: estratégia coletiva desenvolvida pelas empresas, empreendendo ações de curta, média e longa duração, através da definição conjunta dos objetivos estratégicos. As diretrizes gerais da rede são determinadas e logo após são definidos os elementos necessários para a implementação do planejamento. Cria-se um cronograma, definindo as etapas das ações e os recursos necessários para o alcance das metas. Exemplos de

instrumentos estratégicos: planejamento estratégico e participativo, planos de ação e equipes de implementação estratégica.

- Instrumentos de tomada de decisão: suporte à participação aberta, descentralização na decisão e envolvimento dos associados. Minimizam as diferenças de interesses entre as empresas e, principalmente, entre os membros. Um dos instrumentos mais importantes é a reunião geral dos associados (assembléia), que une os representantes das empresas para discussão, acompanhamento e análise das ações em relação às metas e objetivos que a empresa deseja obter. Outro instrumento é o conselho de administração, composto por representantes das empresas, que se reúnem para analisar contas, balancetes, balanço geral e outros demonstrativos de resultado. A diretoria da rede estrutura as funções de cada membro da diretoria institui contratualmente a composição dos membros, entre outras ações.
- Instrumentos de integração: base de confiança e capital social, fortalece as relações, potencializando a interação entre os associados, através do alinhamento de valores, visões e práticas. Tornam as empresas capazes de unir seus interesses individuais aos coletivos. A integração da rede pode ocorrer entre diversos elementos, como entre os empregados das empresas associadas, entre os empresários associados, entre as famílias dos empresários associados e pela integração da própria rede com seu entorno, como inserção social da rede e ações de impacto social.

2.3 - Tipos de Redes Interorganizacionais

No âmbito empresarial, a idéia de redes pode ser entendida através de vários tipos de relacionamentos interorganizacionais, como cluster, joint ventures, consorcio modular, alianças logística, intercâmbio eletrônico de dados, entre outras.

2.3.1 - Clusters

Cluster pode ser definido como uma concentração geográfica de empresas e instituições do mesmo setor, estendendo-se tanto na forma horizontal (entre concorrentes) como vertical (entre produtores, fornecedores, clientes, entre outros), incluindo, por exemplo,

fornecedores de insumos, como matéria-prima, máquinas, componentes e serviços que compõem a cadeia produtiva do mesmo segmento. Promove a concorrência e a cooperação, oferece vantagens como eficiência e flexibilidade e afeta a competitividade de três formas: “aumentando a produtividade das empresas sediadas na região; indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade; estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio cluster” (PORTER, 1999, p.102-104).

Segundo Tristão (2000), apenas a localização geográfica não compõe um cluster. É necessário que os integrantes tenham o interesse de compartilhar as vantagens de proximidade, por meio do desenvolvimento de ações com objetivos em comum e da sinergia entre os aglomerados.

Para Motta (2001) existem várias razões para existência de um cluster:

- presença de recursos naturais únicos;
- economias de escala na produção e no fornecimento;
- desenvolvimento de mão-de-obra especializada;
- desenvolvimento de fornecedores locais para equipamentos;
- localização próxima dos mercados alvos;
- infra-estrutura;
- outras externalidades locais.

Clusters são formados quando os aspectos setoriais e geográficos estão reunidos e possuem como objetivo a eficiência coletiva, para que possa proporcionar vantagem com a atuação conjunta dos aglomerados. Humphrey e Schmitz (1998) apud Olave e Amato Neto (2001) apresentam os seguintes conceitos de eficiência coletiva:

- divisão do trabalho e da especialização entre produtores;
- estipulação da especialidade de cada produtor;
- surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas;
- surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Por meio desses fatores a eficiência é determinada e faz com que os clusters atinjam seus objetivos, que raramente as empresas isoladas conseguiriam atingir. Para Cenzarino e Campomar (2006), através do desenvolvimento conjunto de ações, o poder dessa aglomeração gera vantagens que oferecem maior competitividade, como: fluxo de informações sobre o segmento, infra-estrutura de apoio especializada, fornecedores especializados, fornecedores de bens substitutos, renda de reinvestimento na atividade, compartilhamento de ônus e riscos de P&D, troca de experiências em novas oportunidades, linhas de produtos com qualidade superior, pressão no mercado, compartilhamento de recursos, fortalecimento do poder de compra, força para atuação em mercados internacionais, especialização da produção e formação de massa de trabalhadores qualificada.

Além das empresas que cooperam entre si, os clusters também são formados por governos, associações, instituições, consumidores e fornecedores, entre outros. O governo possui participação fundamental nos clusters em relação à política e desenvolvimento macroeconômico, através de política fiscal, sistema tributário transparente, política cambial, normas de defesa da concorrência e do impedimento da formação de monopólios e cartéis, estimulando a economia. As associações e instituições asseguram informações, treinamento, por meio de associações comerciais locais, sindicatos, organizações de consumidores, instituições de pesquisa e desenvolvimento. A interação entre consumidores e fornecedores com as empresas permite gerar inovações, aprendizagem coletiva e fortalecimento entre os elos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001)

Segundo Contador, Contador e Oliveira (2004), para o cluster ser completo é necessário existir nove requisitos:

- Alta concentração Geográfica - disponibilidade dos recursos naturais e mão de obra da região;
- Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas ao produto do cluster - execução das atividades desde a extração dos insumos até a distribuição e comercialização dos produtos;
- Empresas altamente especializada - especialização das empresas na cadeia de valor, proporcionando vantagens para as pequenas e médias empresas;
- Presença de muitas empresas de cada tipo – aumento da concorrência e rivalidade, gerando inovação para poder concorrer e gera melhoria continua;
- Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos - fator importante para que as empresas possam se destacar, pois além de poder ter seus lixos

reciclados e reaproveitados, traz vários benefícios tanto para organização quanto para o meio ambiente, tornando-se um diferencial em comparação com as empresas isoladas;

- Grande cooperação entre as empresas – ocorrida de forma natural ou organizada, sempre trará benefícios para as empresas, seja diretamente ou indiretamente;
- Intensa disputa: substituição seletiva permanente - as empresas devem sempre se desenvolver para obter vantagens em relação às empresas do mesmo cluster;
- Uniformidade de nível tecnológico – um cluster não deve possuir grande diferença de tecnologia sobre as outras empresas para que o aglomerado possa se beneficiar;
- Cultura da sociedade adaptada as atividades do cluster - as características da região são ressaltadas pela sociedade, trazendo reconhecimento para os colaboradores e se tornando um instrumento de incentivo.

Quando as características citadas estiverem numa concentração geográfica, faz com o cluster seja completo e proporcionam benefícios para os aglomerados.

Assim sendo, o cluster é extremamente importante para a economia dos países que o adotam, pois oportunidades e novos talentos são despertados. As pequenas e médias empresas se evoluem nos setores incluídos, diminuindo e solucionando as dificuldades enfrentadas pelas organizações.

2.3.2 - Joint Ventures

Conforme Olave e Amato Neto (2001), alianças oportunistas ou joint venture são fontes de vantagem competitiva para as organizações, através da formação de um novo negócio ou expansão de algum que já existe.

A formação de joint venture acontece quando duas ou mais organizações celebram um contrato, para a realização de uma atividade econômica com fins lucrativos, podendo ou não criar uma nova empresa. Os principais objetivos são: pesquisa e desenvolvimento conjunto, alcançar mercados externos, transferência de tecnologia, aporte de capital e uso de franquias. Joint venture é um contrato de colaboração (MIRANDA e MALUF, 2009).

Para Miranda e Maluf (2009, p.1), joint venture “corresponde a uma forma ou método de cooperação entre empresas independentes, denominado em outros países de sociedade entre sociedades, filial comum, associação de empresas etc”.

2.3.3 - Consórcio Modular

Para Pires (1998), o consórcio modular pode ser considerado uma forma radical de terceirização entre uma montadora e um número pequeno de fornecedores diretos. Os fornecedores são responsáveis pela montagem prévia de determinado módulo, posteriormente pela montagem direta na linha de produção da montadora e assume investimentos em equipamentos e ferramentas. A montadora fornece a planta e a linha de montagem final, assim como os testes.

Os consorciados são responsáveis pela produção e montagem dos módulos ao longo da linha e a montadora dirige seus esforços em áreas como engenharia do produto, controle da qualidade, relacionamento com o cliente, distribuição, venda e logística do produto final (BUENO e VENDRAMETTO, 2007).

A fábrica da Volkswagen em Resende é um exemplo de consórcio modular, que terceirizou todas suas atividades, da produção até a montagem, dividindo know-how, tecnologia e gestão da cadeia de valor. Através desse modelo, a Volkswagen concentrou suas competências principais em engenharia, pós-vendas, atendimento ao cliente e P&D, resultando vantagens competitivas como market share, qualidade e customização de modelos (VENANZI, 2007).

O consórcio modular vem sendo adotado principalmente no setor automobilístico, devido ao aumento da competitividade e a busca pela integração da cadeia de produção, tornando o processo mais eficiente e eficaz.

2.3.4 - Alianças Logísticas

Cunha (2003, p.140) define alianças logísticas como associações de empresas que se unem com o objetivo de “obterem ganhos de escala e gerenciar em conjunto, estratégica e racionalmente, produtos e/ou serviços, a partir de sua origem, disponibilizando-os, através da cadeia de suprimento, ao consumidor final, no tempo e no lugar certo, ao melhor custo e qualidade possível”. O mesmo autor caracteriza as alianças logísticas como uma forma de vencer os desafios da globalização, através da melhor capacitação, com o menor custo, máxima eficiência e máxima satisfação do consumidor. Representa uma forma das empresas conservarem suas estratégias individuais, mesmo com os recursos limitados em algumas áreas.

Para Albuquerque (2005), a aliança logística tem como objetivo evitar custos excessivos, através da eliminação dos desperdícios e melhor aproveitamento do tempo, dos recursos e patrimônio da empresa. As principais atividades realizadas por alianças logísticas são: armazenagem de produtos, gestão de estoques, compra de material e transporte de produtos aos clientes.

2.3.5 - Intercâmbio Eletrônico de Dados

Segundo Porto, Braz e Plonski (2000), o intercâmbio eletrônico de dados é um tipo de tecnologia da informação que possibilita melhorar os resultados operacionais e estratégicos da empresa, por meio de um fluxo eletrônico e padronizado de dados. Permite diminuir os custos de produção ao coordenar atividades de produção entre diferentes empresas. Em relação à área operacional, uma das maiores vantagens está na redução dos custos com papéis, mão-de-obra e outros custos operacionais, por meio da rápida troca de dados entre as empresas. Já na área estratégica, enriquece a tomada de decisão, através do aumento da qualidade das informações geradas, com uma menor margem de erros.

Santos e Gimenez (2002, p.8) definem intercâmbio eletrônico de dados como “uma das formas de integração entre as empresas, substituindo documentos comerciais entre fornecedores e varejo, como pedidos de compra, faturas, conhecimento de embarque, avisos de recebimento etc”. A informatização das empresas deve ser destacada pois aumenta o grau de interação entre as empresas, modificando as operações comerciais, o volume dos estoques e os fluxos de logística.

CAPÍTULO 3 – O MERCADO VAREJISTA

3.1 - Histórico

Desde a antiguidade, o homem sempre procurou satisfazer suas necessidades básicas. No começo ocorreu através de atividades como a caça e a pesca e em seguida, por meio da agricultura, do artesanato e diversas outras atividades. Tudo que era feito destinava-se a sua própria subsistência. No entanto, com o aprimoramento dos meios de produção, houve o início dos excedentes, que passaram a significar moedas de trocas por outros produtos. Foi o início do comércio. Com o passar do tempo, surgiram as moedas e os bancos (ASCAR e ASSOCIADOS, 2010).

Por volta do século XIX, nos Estados Unidos e na Inglaterra, surgiram as lojas de mercadorias gerais (*general stores*), que comercializavam ampla variedade de mercadorias, como produtos novos, alimentos, tecidos, pólvoras, armas, entre tantos outros produtos (LAS CASAS, 2004).

Com o aumento das comunidades e diante de novas necessidades, surgiu a *grocery store*, onde eram vendidos apenas alimentos, conhecida também como mercearia ou armazém. Com a revolução industrial, por volta do século XIX, o comércio passou a exercer a equalização e distribuição dos bens de consumo (ASCAR e ASSOCIADOS, 2010).

No Brasil, o varejo iniciou-se na segunda metade do século XIX. Anteriormente, as vendas eram realizadas por vendedores ambulantes, que freqüentavam os povoados e vilas para negociar seus produtos. Os primeiros estabelecimentos comerciais de destaque instalados no Brasil foram a Casa Masson, em 1871 no Rio de Janeiro, Casas Pernambucanas, em 1906 e a Mesbla, 1912, que inovaram o comércio brasileiro com novos métodos de vendas e exposição de produtos. Posteriormente, surgiu uma variedade muito grande de formatos do varejo, destacando-se o supermercado, que apresentava um novo conceito para os brasileiros (MORGADO e GONÇALVES, 1999).

O setor varejista tornou-se muito importante para o país, pois ocupa uma posição de destaque na cadeia produtiva e representa a ligação entre o consumidor final e a indústria.

3.2 - Conceito de Varejo

Para Parente (2000, p.22), “varejo consiste em todas as atividades que englobam o

processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Ainda de acordo com o autor, as atividades de varejo não acontecem apenas em lojas, podendo ocorrer também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na própria residência do cliente.

Levy e Weitz (2000, p. 27) definem varejo como um “conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Estes autores ressaltam quatro funções exercidas pelo varejo:

- Fornecer uma variedade de produtos e serviços – oferecer em um único lugar diversos produtos de diferentes marcas, modelos, tamanhos, cores e preços.
- Dividir lotes grandes em pequenas quantidades – os varejistas adquirem as mercadorias em grande quantidade e oferecem em quantidades menores.
- Manter estoque – possuir os produtos que os consumidores desejarem, evitando e reduzindo o custo de estocagem de mercadorias em suas residências.
- Fornecer serviços – são ações que geralmente não podem ser prestadas pelos fornecedores, que facilitam a aquisição e o uso dos produtos pelos consumidores, como crédito de compra, exibição e teste dos produtos e equipe de vendas para atender as dúvidas e fornecer informações sobre os produtos.

Las Casas (2004) destaca a importância do varejo no contexto mercadológico e econômico, pois reduz o número de transações realizadas pelos fornecedores, facilita a distribuição e transferência de um produto ao consumidor e permite a venda de produtos e serviços entre fornecedores e clientes que estão distantes.

3.3 - Tipos de Varejo

Os estabelecimentos varejistas são divididos em diversos tipos, destacando-se os supermercados, hipermercados, lojas de departamento, lojas de conveniência, lojas especializadas e franquias.

3.3.1 - Supermercados

Para Lukianenko (2005), um supermercado convencional é o formato de varejo que possui foco na área de alimentação, com seções de frutas, legumes, verduras, carnes, aves e peixaria; elas se adaptam à localidade onde estão instaladas e ao público ao seu redor. É o

formato de loja com área de venda entre, aproximadamente, 800 a 2.500 m² e com um número médio de 10.000 itens.

Segundo Ascar & Associados (2010), o supermercado surgiu como produto da evolução do sistema de comercialização por auto-serviço e diminuiu significativamente os preços e as margens de lucro sobre os produtos por causa da aprovação dos consumidores. No Brasil, até o início dos anos cinquenta, o comércio varejista de produtos alimentícios era realizado através de mercearias e empórios. Os balconistas buscavam o produto na prateleira e realizavam a venda (D'ALMEIDA e EID, 2009).

O primeiro supermercado do Brasil foi o “Sirva-se”, inaugurado em 24 de agosto de 1953, na rua da Consolação, cidade de São Paulo/SP. O próprio nome já sugeria o que o cliente teria de fazer: escolher sozinho o produto, retirar a mercadoria da gôndola e pagar na saída. Esse formato de loja de varejo aproximou cada vez mais o consumidor dos produtos, sem precisar pedir para o balconista o produto desejado (D'ALMEIDA e EID, 2009).

De acordo com Morgado e Gonçalves (1999), apenas em 1963 os supermercados foram devidamente concebidos como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos, e ressalta que grandes mudanças aconteceram no comportamento do consumidor com a introdução dos supermercados no Brasil.

Sobre as mudanças ocorridas com o surgimento dos supermercados, D'almeida e Eid (2009) afirmam que o crescimento dos supermercados possibilitou a redução nos preços, incrementando a produção de alimentos, de artigos de higiene pessoal e de limpeza doméstica. Com este novo processo, o novo varejo teve grande influência no aperfeiçoamento dos processos produtivos, inseriu novos hábitos de consumo e colaborou para mudanças de embalagens.

Em 2009, os supermercados faturaram R\$ 162,5 bilhões, representando quase 92% da receita do autosserviço, equivalente a 177 bilhões. O crescimento real em relação a 2008 foi de 6,7% e o nominal de 11,9%. O segmento supermercadista possui 35.766 lojas, com 762.666 funcionários, 148.968 check-outs¹ e área de venda total de 14,1 milhões de m² (HILÁRIO, 2010).

¹ Plataformas onde as vendas são realizadas; caixas.

3.3.2 - Hipermercados

Considera-se hipermercado uma loja de varejo muito grande, que apresenta preços e margens de operações baixos e grande variedade de produto (cerca de 50 mil itens diferentes). Possui como vantagem oferecer ao consumidor a comodidade de realizar todas as suas compras somente em um lugar. Exemplos de hipermercados: Carrefour e Extra (LEVY e WEITZ, 2000; PARENTE, 2000).

3.3.3 - Lojas de Departamento

As lojas de departamento são lojas varejistas que oferecem grande variedade de mercadorias, estruturadas em forma de departamento e proporciona uma amplitude total de atendimento ao cliente. Os custos com mão-de-obra são mais elevados que dos outros tipos de varejistas, pois mantem uma concentração maior de vendedores técnicos para oferecerem informações e assistência aos clientes. Exemplos de lojas de departamentos: C&A, Pernambucanas e Riachuelo (LEVY e WEITZ, 2000; PARENTE, 2000).

3.3.4 - Lojas de Conveniência

As lojas de conveniência possuem uma variedade de mercadorias limitada em um local de fácil acesso e possui aproximadamente 280 a 740 metros quadrados. As lojas de conveniência permitem que os consumidores façam suas aquisições rapidamente sem ter que esperar em filas, no entanto cobrando preços mais elevados do que os supermercados. Os principais tipos de mercadorias vendidas são cigarros, cerveja, vinho, refrigerantes e alimentos preparados. Exemplo de lojas de conveniência: lojas localizadas em postos de gasolina (LEVY e WEITZ, 2000; PARENTE, 2000).

3.3.5 - Lojas Especializadas

As lojas especializadas possuem suas vendas concentradas em apenas uma linha de produtos, como brinquedos, calçados, móveis, livros e confecções. Geralmente oferecem boa variedade de mercadorias, vários estilos e diversos tamanhos. Exemplos de lojas

especializadas: lojas de tabacarias e de presentes sofisticados (LAS CASAS, 2004; PARENTE, 2000).

3.3.6 - Franquias

Parente (2000, p.26) define franquia como um “sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador” e apresenta os dois tipos de acordo de franquias: de produto/marca (venda dos últimos produtos e/ou operações sob o nome do fornecedor) e formato de negócios (alto grau de coordenação entre franqueador e franqueado). Exemplos de franquias: O Boticário e McDonald’s.

3.4 - Relações de Parcerias no Varejo

De acordo com Morgado e Gonçalves (1999), o varejo sofreu intensas transformações nas últimas décadas com o avanço tecnológico, introdução de novos competidores, variação maior de produtos e exigência maior dos consumidores, tornando a concorrência cada vez mais acirrada. Com isso, as empresas precisam se adaptar ao mercado cada vez mais rápido, desenvolvendo estratégias eficazes para se destacar em relações aos seus concorrentes.

A parceria entre empresas do varejo torna-se cada vez mais importante para atingir desempenhos que dificilmente seriam alcançados de forma isolada. Um dos setores que vem se destacando na formação de redes é o do supermercado, que enfrenta uma enorme competitividade.

Balestrin e Verschoore (2008) destacam a melhoria de desempenho do supermercado Portal após a adesão à rede Supervizinho, uma rede de supermercados criada em 2001 que reúne 26 empresários de pequenos e médios supermercados da cidade de São Paulo. O supermercado obteve um crescimento nas vendas, entre os anos de 2001 e 2007 e segundo uma das proprietárias, o aspecto mais importante da união com outros supermercados é a oportunidade de dividir idéias e experiências com os demais integrantes. Na avaliação dos integrantes, a rede possibilita a diminuição dos custos em mais de 10% e um crescimento nas vendas em torno de 30%.

D'almeida e Eid (2009) afirmam que a união entre empresas menores no setor supermercadista é uma tendência e cita o exemplo da rede Economize, que é a união de pequenas empresas de pequeno porte da cidade de Piracicaba/SP e Rio das Pedras/SP. A rede surgiu com o objetivo de alcançar benefícios comuns aos hipermercados e uma das maiores vantagens veio através da criação da central de compras, que possibilitou aos associados o acesso às grandes marcas e maior poder de negociação com os fornecedores.

3.5 - Estudo de Caso: REDEPAS

A REDEPAS (Rede Paulista de Supermercados) iniciou suas atividades em novembro de 2000, quando proprietários de supermercados de pequeno e médio porte do interior paulista decidiram se unir com os objetivos de se tornarem mais competitivos em relação aos grandes concorrentes e criarem condições para enfrentar as constantes dificuldades do setor. Após sete anos, a REDEPAS conquistou sua sede própria, localizada na cidade de Araçatuba/SP, com área de 3.100 m² e uma central de distribuição com 1.300 m². Atualmente, a rede é constituída por 24 supermercados de pequeno e médio porte, distribuídos em 17 cidades e um total 13 associados. Possui também 162 *check-outs*, 900 funcionários, 17.000 m² de área de vendas e 8 produtos de marca própria.

Figura 6 – Sede REDEPAS em Araçatuba/SP



Fonte: REDEPAS (2010)

Os principais parceiros são concorrentes, fornecedores e distribuidores, como gráficas, empresas de alimentos e de embalagens. As dificuldades encontradas para a

formação da rede foram aceitar os concorrentes como parceiros, já que os supermercados estão situados em cidades próximas e também os investimentos com a padronização das lojas, referentes a mudanças no *layout*, uniformes e fachada das lojas

A missão da REDEPAS é promover o desenvolvimento das lojas associadas através da prestação de serviços de qualidade, capacitação profissional e atuação forte junto aos seus fornecedores, oferecendo infra-estrutura, metodologias modernas e conscientização social. Possui como visão ser reconhecida como uma empresa inovadora e objetiva, uma marca de sucesso, sendo a referência do setor supermercadista no interior paulista.

A relação de união entre os supermercadistas da REDEPAS proporciona diversas vantagens. Uma das principais é a maior força de mercado, que oferece melhores condições de negociações com os fornecedores parceiros. As compras são negociadas em grandes quantidades, permitindo economias de escala, redução dos preços e melhores prazos de pagamento. As trocas de informações entre os associados e a equipe de compradores da rede ocorrem através de e-mails, e não há nenhum sistema próprio que integre as atividades de compra. As compras são realizadas em um único pedido e encaminhadas para a central de distribuição da rede, que possui *box* individuais para armazenamento. Após a chegada na central de distribuição, a mercadoria é faturada e direcionada para os demais supermercados, por meio do próprio veículo da rede.

Todas as empresas associadas adotam a bandeira REDEPAS para os materiais promocionais e ações de marketing, utilizando a imagem da rede para a confecção de folhetos, sacolas, uniformes e anúncios em rádios. Os folhetos promocionais são distribuídos uma vez no mês, com uma tiragem de 200.000 exemplares e com aproximadamente 50 itens, que foram negociados previamente entre os fornecedores. Assim como os folhetos, as sacolas e uniformes são padronizados entre os supermercados, o que possibilita a redução dos custos, através do maior volume de compra. Existem outros custos que também são reduzidos com a união, como a aquisição de materiais, maquinário, equipamentos e treinamento.

Outra vantagem importante da rede é a geração de aprendizagem coletiva, através da troca de informações, conhecimentos e experiências. Os integrantes da REDEPAS reúnem-se em um dia específico da semana (toda quinta-feira) na sede em Araçatuba/SP, para discutir os temas relacionados à área financeira, de compras, de marketing e encontrar soluções coletivas para os problemas, que muitas vezes são semelhantes. Também são analisadas na reunião outras decisões, como aprovação ou rejeição de fornecedores parceiros, quantidade de mercadoria negociada e investimentos.

Figura 7 – Reunião REDEPAS



Fonte: REDEPAS (2010)

Outra forma de adquirir conhecimento é através das visitas aos supermercados da rede, onde cada empresário compartilha a maneira como são realizadas suas atividades, como sistema de vendas, sistema de compras, sistema de produção e outros. A partir destas visitas, são analisadas as melhores práticas para decidir o que pode ser melhorado nos supermercados. Também são organizadas em conjunto palestras, cursos e feiras, que proporcionam a capacitação tanto dos proprietários, como dos funcionários.

Os produtos de marca própria são resultados da interação entre alguns fornecedores e a REDEPAS. A produção e embalagem são feitas pelos fornecedores, e a rede dispõe sua imagem para a venda do produto, o que gera uma relação de ganha-ganha, agregando valor à marca da rede e promovendo o produto do fornecedor.

Quanto às estratégias, os supermercados buscam adquirir as mercadorias pelo menor valor, para obter preços mais acessíveis de venda e atrair os clientes, que geralmente são sensíveis aos preços. A REDEPAS possibilita menores custos aos proprietários, devido ao grande volume de compras, seja na aquisição de produtos, máquinas ou equipamentos, conseguindo melhores formas de pagamento, como prazo e preço. Outro fator considerado importante para os clientes é a diversidade dos produtos e marcas. Através da união com os concorrentes, os supermercados têm acesso a mais fornecedores, oferecendo uma quantidade maior de produtos diferentes aos clientes.

Desta forma, a REDEPAS possui papel fundamental no desenvolvimento e sobrevivência dos supermercados associados, elevando o desempenho através de ações coletivas. A rede constitui uma alternativa para os proprietários alcançarem vantagens, que dificilmente seriam alcançadas de forma isolada, e obterem competitividade para se destacarem entre os concorrentes, aumentando a participação de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das intensas mudanças ocorridas no mercado, como aumento da competição entre as empresas, globalização, inovações tecnológicas e transformações nos hábitos dos consumidores, as organizações vêm, constantemente, buscando estratégias que se mostrem eficazes para o desenvolvimento ou sobrevivência nesse ambiente dinâmico.

Com o acirramento da concorrência, a formação de rede de cooperação constitui uma importante estratégia em busca da competitividade, permitindo diminuir as diferenças de desempenho entre grandes empresas.

O presente trabalho buscou entender como as redes de cooperação influenciam a competitividade das organizações, por meio de ações coletivas, integrando elementos do ambiente, como concorrentes e fornecedores. Essas empresas se unem focando, principalmente, a obtenção de vantagens e melhores resultados, que irão influenciar de maneira positiva a competitividade das mesmas.

Observa-se que o principal motivo que leva as empresas a se relacionarem em forma de rede é adquirir maior competitividade em relação aos seus concorrentes, através do compartilhamento de recursos, competências e informações. As principais vantagens constatadas, segundo Balestrin (2008), são: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

As redes de cooperação permitem que as organizações reduzam as incertezas e riscos do ambiente, através de apoio mútuo, relações de cooperação, colaboração e compartilhamento.

Através das informações coletadas no estudo de caso no setor varejista REDEPAS, foi possível observar que as empresas interagem intensamente com concorrentes e fornecedores, por meio da rede de cooperação, obtendo melhores condições de pagamento, maior acesso aos fornecedores, divisão de custos e compartilhamento de informações. A união dos proprietários a REDEPAS foi uma solução encontrada para enfrentar as constantes dificuldades do setor e concorrer de forma mais equilibrada com os grandes supermercados. A interação com os outros elementos do ambiente faz com os supermercados sobrevivam e se desenvolvam, e é fundamental para alcançar objetivos e metas, aumentando a competitividade das empresas associadas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ALBUQUERQUE, Rafael de Castro. **Aliança logística da Nossa Rede**. 2005. 19 f. Dissertação (Especialização em Logística empresarial) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C634352DB091B5DD03257036004977BC/\\$File/NT000A96D6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C634352DB091B5DD03257036004977BC/$File/NT000A96D6.pdf)> Fortaleza, 2005. Acesso em: 19 out. 2010.

ALMEIDA FILHO, Naomar. Sobre redes. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da qualidade, 2005.

ASCAR & ASSOCIADOS. **A evolução do varejo no mundo**. Disponível em: <<http://www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao.htm>>. Acesso em: 1 out. 2010.

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

BUENO, Marcos José Corrêa; VENDRAMETTO, Oduvaldo. **O Outsourcing como vantagem competitiva na indústria automobilística**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Paulista. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/696.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2010.

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

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 143-158, jun. 2006. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/37/32>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1º sem./1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2010.

CONTADOR, José Celso; CONTADOR, José Luiz; OLIVEIRA, Ivaldir Vaz de. Análise do cluster vinícola de São Roque. **Cadernos de Pós-Graduação**, São Paulo, v. 3, n. 2, especial RAI, p. 215-224, 2004. Disponível em: <http://portal.uninove.br/marketing/cope/pdfs_revistas/cadernos_posgraduacao/cadernosv3n2adm/cdposv3n2adm_esp2f.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2010.

CRAIG, James C; GRANT, Robert M. **Gerenciamento Estratégico**. Tradução João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CUNHA, Fernando Lopes de Sousa da. A aplicação da aliança logística: estudo de caso em hospitais da Universidade Federal do Ceará. **Revista Ciência e Administração**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 132-151, dez. 2003. Disponível em: <http://www.unifor.br/joomla/images/pdfs/pdfs_notitia/333.pdf>. Acesso em: 19 out. 2010.

D'ALMEIDA, João Fernandes; EID, William. **O supermercado nosso de cada dia**. Joaquim Ferreira Sobrinho (org). São Paulo: Noovha America, 2009.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1999000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 maio 2010.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010430X2003000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 maio 2010

GRILO, Leonardo M.; MELHADO, Silvio B. As mudanças no cenário competitivo e os novos desafios para o setor de projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 9., 2002, Foz do Iguaçu. **Anais... (CD-ROM)**. Foz do Iguaçu, 2002.

HILÁRIO, Wagner. 500 do ranking crescem mais que o setor. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 36, n. 407, p.48-52, abr. 2010.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. (org). **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (GASPIL)**. Dezembro, 2005. Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUKIANOCENKO, Marlucy. A evolução dos formatos continua. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 31, p. 18-22, set. 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZALI, Leonel. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”**. São Paulo: UNESP, 2000. (Coleção Prismas/PROPP).

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clóvis Antonio. O contrato de joint venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas. **Revista Virtual Direito Brasil**, v. 3, n. 2, 2009. Disponível em <<http://www.direitobrasil.adv.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Orgs.). **Varejo: Administração de Empresas Comerciais**. 2. ed. São Paulo: SENAC-SP, 1999.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redcoop/texto-flavia-artigo.bozz-set.01.doc>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, v. 14, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1994. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/56-1.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2010.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo et al. Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial. **Gestão & Regionalidade**, [s.l], v. 25, n. 74, maio/ago. 2000 – São Caetano p. 79 - 93

PIRES, Sílvio Roberto Ignácio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **RAUSP – Revista de Administração**, [s.l], v. 33, n. 3, jul./set. de 1998. p.5-15

PIVA, Luciana Cláudia. **Relação entre a adoção de práticas de promoção da saúde e prevenção de doenças e a percepção de valor para clientes de plano de saúde**. Dissertação (mestrado em administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2008. Disponível em: http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/5/TDE-2008-12-10T143339Z-1008/Publico/LucianaPiva.pdf. Acesso em: 22 maio 2010

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**; tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Michael E. Clusters e competitividade. **Revista HSM Management**, São Paulo: Savana, ano 3, n. 15, jul./ago. 1999, p. 100-110.

PORTO, Geciane S.; BRAZ, Reinaldo N.; PLONSKI, Guilherme Ary. O Intercâmbio Eletrônico de Dados – Edi e seus Impactos Organizacionais. **Revista da FAE**. v. 3, n. 3, p.13-29, set./dez. 2000. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/revista.asp#3_3>. Acesso em: 19 out. de 2010.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, [s.l], v. 8, n. 3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **BNDES - Estudos setoriais, comércio e serviços**, Rio de Janeiro, jan. 2002.

SEVERO, Rosane. **Uma análise sobre a revolução da informação**. Disponível em: <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=72>. Acesso em: 22 maio 2010.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE BUSINESS**, n.1, nov. 2001.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Karla Juliana Ferreira de; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. Fatores facilitadores e que dificultam a formação de redes de cooperação produtiva: estudo de caso em pequenas empresas do setor metal-mecânico. In: XII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7, 2005. Bauru. **Anais...** Bauru: XII SIMPEP, 2005.

TRISTÃO, Hécio Martins. Cluster e a Cadeia produtiva de calçados de Franca. In: PRIMEIRO FÓRUM DE COMPETITIVIDADE DO SAPATO EM FRANCA, 1, 2000, Franca. **Anais...** Franca: Facef, 2000.

VENANZI, Délvio. As implicações e vantagens do uso do modelo de consórcio modular na indústria automobilística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

WITTMANN, M.L.; VENTURINI, J. C.; SCHMITT, P. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis, Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

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

APÊNDICE

Questionário para o estudo de caso REDEPAS

- 1) Quando surgiu a rede?
- 2) Quantas lojas e associados compõem a rede?
- 3) Qual o motivo da formação da rede?
- 4) Quais são os parceiros da rede?
- 5) Quais as dificuldades que enfrentaram para construir a rede?
- 6) Quais são as vantagens proporcionadas pela união?
- 7) Existe alguma desvantagem na rede? Qual?
- 8) Como é feita a troca de informações e experiências entre os associados?
- 9) Como são estabelecidas as parcerias entre a rede de supermercados e fornecedores?
- 10) A rede possui uma central de compras e de distribuição?
- 11) A rede possui sede própria? Onde esta localizada?
- 12) A rede possui algum produto de marca própria?
- 13) Como a rede influencia a estratégia dos supermercados?
- 14) A rede influencia de que forma a competitividade dos supermercados associados?

ANEXO

Cidade	Nome Fantasia	Razão Social
Araçatuba	Supermercado Rosa Felipe	Comercial de Produtos Alimentícios Rosa Felipe Ltda
Avanhandava	Supermercado Bandeirantes	Terci & Terci Supermercado Ltda
Birigui	Supermercado Paulista	Rodrigues & Rodrigues Birigui Ltda
Birigui	Supermercado Paulista	Fernandes, Rodrigues & Rodrigues Supermercado Ltda
Birigui	Supermercado Paulista	Central Rede Paz Supermercados Ltda
Braúna	Cortez Supermercados	Cortez & Filhos Ltda
Cafelândia	Supermercado Nova Cafelândia	Supermercado Nova Cafelândia Ltda
Cafelândia	Supermercado Castilho	Supermercado Castilho de Cafelândia Ltda
Castilho	Supermercado Brito	Supermercado Brito Ltda
Clementina	Supermercado São João	Alécio Rebelato & Cia Ltda
Guaraçai	Supermercado São José	Paschoaletto & Orland Ltda
General Salgado	Supermercado Real	Lulio & Lulio Ltda
Guaíçara	Supermercado Confiança	Supermercado Confiança de Lins Ltda
Guararapes	Supermercado Jordão	Gregório Jordão Ltda
Lins	Supermercado Confiança	Supermercado Confiança de Lins Ltda
Mirandópolis	Nilton Cereais Supermercado	Arroz Estrela Ltda
Mirandópolis	Nilton Cereais Supermercado	Arroz Estrela Ltda
Mirandópolis	Nilton Cereais Supermercado	Arroz Estrela Ltda
Muritinga do Sul	Supermercado São José	Juarez & Paschoaletto Ltda
Penapólis	Cortez Supermercados	Cortez & Filhos Ltda
Promissão	Super Pavoni Supermercado	Pavoni & Salazar Supermercado Ltda
Promissão	Super Pavoni Supermercado	Pavoni & Salazar Supermercado Ltda
Promissão	Super Pavoni Supermercado	Pavoni & Salazar Supermercado Ltda
Santópolis do Aguapeí	Supermercado São João	Comercial Rebelato Santópolis do Aguapeí Ltda