



Universidade Estadual da Paraíba - UEPB  
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas.  
Governador Antônio Mariz.  
Campus VII, Patos - PB

MARY DAYANE SOUZA SILVA

ASSOCIAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS COMO FONTE DE  
VANTAGEM COMPETITIVA: Estudo de caso em uma afiliada da  
Rede SMART.

Patos - PB  
2010

MARY DAYANE SOUZA SILVA

ASSOCIAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA: Estudo de caso em uma afiliada da Rede SMART.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Prof. MSt. Dante Flávio Oliveira Passos

Patos – PB  
2010

MARY DAYANE SOUZA SILVA

ASSOCIAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS COMO FONTE DE  
VANTAGEM COMPETITIVA: Estudo de caso em uma afiliada da  
Rede SMART.

APROVADO EM: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Mestre Dante Flávio Oliveira Passos  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Luciana Almeida  
Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Simone Costa Silva  
Examinadora

Patos - PB  
2010

## Ficha Catalográfica

S624r Silva, Mary Dayane Souza

Associação de Redes de Empresa Como Fonte de Vantagem Competitiva: estudo de caso em uma afiliada da Rede Smart / Mary Dayane Souza Silva. Patos: UEPB, 2010.  
62f.

Monografia (Trabalho Acadêmico Orientado) – (TAO) - Universidade Estadual da Paraíba.  
Orientador: prof.Msc. Dante Flávio Oliveira Passos

1. Administração 2. Redes de Empresas I. Título  
II. Passos, Dante Flávio Oliveira.

CDD 658

*Dedico esse trabalho ao meu pai Genival Pereira da Silva  
(in memoriam) e a minha mãe Antônia Maria de Souza.*

## AGRADECIMENTOS

*Aos meus pais, Genival (in memoriam) e Antônia Maria, por esta existência e pelo que sou e me tornei nessa vida.*

*As minhas irmãs, principalmente a Adriana mais do minha irmã uma amiga que esteve ao meu lado sempre.*

*Aos colegas de Universidade, pela convivência nesses últimos anos.*

*Aos professores da Universidade Estadual da Paraíba por fazerem parte do aprendizado adquirido ao longo de minha vida acadêmica.*

*As minhas amigas com quem dividi momentos únicos e inesquecíveis durante todo o curso, principalmente Ana Aldivenir e Ana Maria.*

*É mais do que especial, ao Prof. Mestre Dante Flavio Oliveira Passos, mais do que um educador competente, um companheiro, um amigo sincero com o qual sempre pude contar, obrigada pela amizade e orientações das quais sempre sai com, profunda inspiração e satisfação pelo realizado.*

*Aos membros da banca na pessoa de Luciana e Simone por sua imparcialidade e competência na sua avaliação.*

*A todos que colaboraram direta e indiretamente para realização deste trabalho meus sinceros obrigada.*

*É principalmente acima de tudo a DEUS, sem o qual não teria chegado até aqui e concretizado esse sonho.*

*Impossível ganhar sem saber perder.*

*Impossível andar sem saber cair.*

*Impossível acertar sem saber errar.*

*Impossível viver sem saber reviver.*

*(Mario Beneditti)*

SILVA, Mary Dayane S. **Associação em redes de empresas como fonte de vantagem competitiva**: estudo de caso em uma afiliada da Rede Smart. 2010. Dissertação (Graduação em Administração). Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Patos- PB.

## RESUMO

As transformações econômicas evidenciadas no mercado criaram o contexto ideal para surgimento de novas formas de interações entre as organizações na qual as redes de empresas possibilitariam as instituições de determinado segmento econômico atuar em diferentes áreas ao encontrarem através do desempenho em conjunto uma oportunidade de fortalecer as suas condições competitivas por um maior espaço nesse concorrido mercado. Entende - se que essa junção e organização das varias firmas instaladas em uma dada região contribui para sua transformação econômica, principalmente quando esta leva em conta o propósito de atuar conjuntamente. A partir dessa perspectiva objetivou – se, principalmente neste estudo verificar a atuação da rede em um segmento econômico do setor de supermercados, no qual o emprego de métodos utilizados na pesquisa contribui com uma metodologia que permitisse a esta, a análise dos possíveis efeitos que a rede teria a proporcionar na competitividade das instituições integrantes, para tanto foi utilizado um estudo de caso em uma organização do setor alimentício, através de uma análise descritiva que possibilitasse identificar os efeitos causados pela participação da firma na rede e a sua influencia na capacidade competitiva das corporações participantes da mesma. Trata-se de uma pesquisa qualitativa por motivos de acessibilidade, utilizando-se como técnica de analise um estudo de caso, através do qual possibilitou uma conclusão mais ampla do assunto proposto.

**Palavras - chave:** Rede, Cooperação, Estratégia, Competitividade.

SILVA, Mary Dayana S. Association business networks as a source of competitive advantage: a case study in an affiliate of Smart Network. 2010. Thesis (Bachelor of Business Administration). State University of Paraíba, UEPB, Patos-PB.

## **ABSTRACT**

The economic transformations highlighted in the market created the context for the emergence of new forms of interactions between organizations in which business networks would enable the institutions of a particular economic sector work in different areas to meet through the performance together with an opportunity to strengthen their competitive conditions for a larger space in the crowded market. Understood - that this assembly and organization of several firms located in a region contributes to its economic transformation, especially when it takes into account the purpose of acting together. From this perspective the objective - is mainly this study to verify the performance of the network as an economic sector in the supermarket sector, in which the use of methods used in the research contributes a methodology to allow this, the analysis of possible effects that network could provide the competitiveness of member institutions, was used for both a case study in an organization in the food sector, through a descriptive analysis which permitted to identify the effects caused by the firm's participation in the network and its influence on corporate competitive capability the same participants. This is a qualitative research for accessibility reasons, using the technique to analyze a case study through which enabled a broader conclusion of the proposed issue.

Key - words: Network, Cooperation Strategies, Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Rede <i>topdown</i> .....	21
<b>FIGURA 2:</b> Rede flexível.....	22
<b>FIGURA 3:</b> Cooperação segundo o IAD.....	24
<b>FIGURA 4:</b> A empresa vista como uma rede.....	38
<b>FIGURA 5:</b> Modelo metodológico de monografia de estudo de caso.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> Tipologia de redes de empresas.....	20
<b>QUADRO 2:</b> Ganhos proporcionadas pelas redes e os resultados par as empresas associadas.....	25
<b>QUADRO 3:</b> Fundamentos da performance competitiva de redes.....	32
<b>QUADRO 4:</b> Tipos de alianças estratégicas.....	35

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	13
1.2 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO .....	16
2.1 Conceito de rede de empresa .....	17
2.1.1 Associação, cooperação e alianças entre redes de empresas.....	23
2.2 As redes de médias e pequenas empresas (MPEs).....	25
2.3 O ambiente competitivo das empresas em rede.....	28
2.3.1 O impacto das redes de empresas na vantagem competitiva.....	29
2.4 Formação de redes como orientação estratégica.....	32
2.4.1 Alianças estratégicas .....	33
3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	37
3.1 A empresa vista como uma rede.....	37
3.1.1 Caracterização da rede smart.....	39
3.1.2 Empresa objeto do estudo de caso.....	40
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	42
4.1 Caracterização da pesquisa.....	42
4.1.1 Universo da amostra.....	45
4.1.2 Instrumento de coleta de dados.....	46
4.1.3 Instrumento de análise dos dados.....	47
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS	

# 1 INTRODUÇÃO

Devido o rápido crescimento dos níveis de competitividade local e internacional surge uma nova forma das pequenas organizações procurarem se manter no mercado, onde a formação de redes têm ganhado poder de atuação nos campos da economia local, política e cultural sendo um dos fenômenos, mas marcantes das últimas décadas.

Este crescimento vem se firmando gradativamente no projeto de construção da cooperação entre as redes de empresas, na qual se busca a prática de uma globalização solidária, com valores contrapostos aos da globalização capitalista em curso, sendo assim, as organizações locais podem competir com grupos maiores.

Mais do que uma eficiente estratégia organizada por empresas, essas redes emergem como fatores coletivos que estão construindo um novo contrato social, que exige a justa distribuição do conhecimento e dos benefícios oferecidos aos seus componentes igualmente, independente do seu grau de importância na mesma, dessa forma de acordo com Amato Neto (2005, p.18), esta pode ser vista como uma solução viável para as pequenas e médias empresas que se encontram em desvantagem frente às grandes para competir num mercado globalizado. Diante disso, as participações de empresas em redes sinalizam um projeto de perspectivas promissoras.

Tem-se, assim, o cenário propício ao surgimento destas redes, nas quais a colaboração entre pessoas, empresas, organizações políticas, sociais e culturais permite construir novas relações humanas, garantindo que estas possam competir com as demais organizações por seu espaço no concorrido mercado, ao propiciar condições para a realização de atividades competitivas na construção coletiva, de uma sociedade que vive apenas no interesse capitalista.

Onde a integração da cooperação entre empresas em redes proporciona a estas a possibilidade de atuarem mais competitivamente na medida em que estas se juntam com outras organizações na tentativa de se manter firmemente no mercado.

Portanto, o intuito deste trabalho é demonstrar através das redes como as organizações podem se unir para tentar competir com outras organizações por áreas de atuação, ao mesmo tempo em que estas geram ganhos e investem na modernização e ampliação da própria atividade através da resposta ao seguinte problema: **Como obter vantagem competitiva através da associação em redes de empresas?** E, de que forma essas associações, podem

desenvolver políticas sociais voltadas para a melhoria do ambiente onde se encontram inseridas.

Assim, o presente trabalho apresenta a seguinte estrutura, uma introdução composta pelos objetivos e as razões da realização desse estudo após, a seção dois apresenta o referencial teórico que enfoca conceitos sobre redes e as médias e pequenas empresas, além dos tipos de alianças estratégicas. A Seção três aborda a empresa como uma rede e a trajetória da rede Smart e o perfil da empresa objeto de estudo. A seção quatro trata dos aspectos metodológicos utilizados no estudo, na quinta a análise dos resultados e as considerações finais na sexta seção, seguida das referências, na sétima seção.

## **1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **➤ OBJETIVO GERAL**

Diante da relevante importância em demonstrar os objetivos deste estudo, faz-se necessária a definição mais específica do que seria um objetivo, pois, de acordo com Silva e Menezes (2001), o mesmo tem a função de informar para que se está propondo a pesquisa, isto é, quais os resultados que pretende alcançar ou qual a contribuição que a pesquisa irá efetivamente proporcionar.

Segundo Roesch (2006), os objetivos fixados orientam a revisão da literatura e a metodologia a ser seguida no trabalho. Sendo assim, o objetivo geral pode ser considerado uma síntese do que se pretende almejar com o estudo.

O objetivo geral de este trabalho é: **ANALIZAR A ASSOCIAÇÃO DAS REDES COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA.**

### **➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos que ainda de acordo com os autores, explicitarão os detalhes e serão um desdobramento do

objetivo geral. (SILVA e MENEZES, 2001, p. 36), operacionalizando e especificando o modo como se pretende atingir um objetivo geral (ROESCH, 2006, p.97).

Para tanto, os objetivos específicos deste trabalho se encontram formulados com o intuito de:

- Verificar como a empresa atuava antes da implantação da rede de empresa;
- Demonstrar como a empresa vem atuando após a implantação da rede;
- Fazer um comparativo da situação anterior com a atual.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do rápido crescimento da competitividade e das transformações que vem ocorrendo em níveis, cada vez mais, expressivos no mercado global e a quase extinção da participação de empresas menores, tornou-se necessário à expressão mais aprofundada da importância em realizar este estudo.

Uma vez que, para Silva e Menezes (2001, p. 36):

é nesta etapa que se irá refletir sobre “o porquê” da realização da pesquisa procurando identificar as razões da preferência pelo tema escolhido e sua importância em relação a outros temas.

Já para Roesch (2006), é nesta parte que se apresenta as razões que argumentam se seu projeto é importante, viável e oportuno.

Com isso, este estudo procura demonstrar como muitas destas empresas vêm sendo colocadas em situação de crises financeiras por não conseguirem se manter competitivas entre as organizações maiores por uma fatia do mercado. E de que forma esse contexto de constante competição entre corporações tem possibilitado a criação e implantação de um novo método para que firmas menores possam competir com maiores, através da união destas instituições em redes de empresas.

Que de acordo com Amato Neto (2000), é um método organizativo de atividades econômicas realizadas através da coordenação e /ou cooperação inter-firmas, desenvolvida perante a necessidade de essas empresas buscarem diminuir a concorrência existente entre estas e as empresas maiores por uma parcela do concorrido mercado.

Esta nova forma de cooperação em redes entre as organizações tem o intuito de demonstrar como essa união entre empresas, poderia possibilitar mais vantagens competitivas tanto na aquisição de mercadorias e produtos como na forma de atuação da empresa perante o seu mercado consumidor, além de gerar a disseminação do conhecimento gerido dentro da rede entre as organizações participantes da mesma, na tentativa de que estas possam melhorar seu desempenho na busca de possibilidade de se manterem vivas perante seus concorrentes.

Sendo assim, a pesquisa se justifica pelo fato de mostrar como o uso de redes de cooperação pode contribuir para a manutenção da competitividade destes empreendimentos, diante de uma globalização que impõe as pequenas empresas restrições quanto ao seu poder de negociação perante os produtores dos insumos de produção.

Justifica-se também por ser um meio pelo qual as organizações menores podem buscar o aprendizado necessário para gerir mais eficientemente seus negócios através de formas de associativismos. Em um mundo globalizado e altamente competitivo como o atual só mesmo formas de associativismos e uniões entre empresas garantiriam o caminho para pequenos empreendimentos conseguirem a força competitiva de que necessitam e que garante a sua sobrevivência e o compartilhamento das necessidades da rede e de seus colaboradores, buscando através desta união resolver os problemas encontrados no momento em que negociam com seus fornecedores pela aquisição dos produtos por estes comercializados, devido à diferença de benefícios concedidos as empresas maiores em relação a uma de pequeno porte atuando isoladamente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas, a dinâmica do ambiente competitivo trouxe inúmeras mudanças nas relações entre as empresas, na qual a busca pelo desenvolvimento da competitividade tem se tornado um objetivo constante entre as organizações na procura de formas para aumentar a sua produtividade.

Ao final do século passado, começou a se desenvolver uma consciência da existência de empresas que formavam um conjunto, relacionadas entre si, compondo um sistema com atuações de grande impacto, os quais não conseguiriam se atuassem isoladamente. Logo a construção de alianças, cooperação e parcerias entre as instituições são possíveis respostas à demanda por melhor alocação dos recursos, maior flexibilidade e agilidade, necessárias ao atingimento da competitividade a qual, individualmente, as empresas não têm condições de atender.

Dessa forma, surge um novo conceito, no qual as corporações unidas e conectadas entre si teriam a oportunidade de aumentar seu poder de competição no mercado através da formação de redes entre empresas.

Para Rufino (2003), as redes de empresas são formadas inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

Pela afirmação acima, pode ser dizer que, as organizações ao se unirem em redes tem a oportunidade de diminuir possíveis temeridades na atuação individual presentes no mercado.

Segundo Dutra (2009), a partir do momento que as empresas estabelecem uma rede e esta assume um processo evolutivo, deixam de competir aos poucos entre si e buscam uma competição de maneira conjunta e integrada no mercado.

Assim, neste capítulo, buscou-se discutir conceitos e aspectos particulares, que serviram de arcabouço teórico para a pesquisa. Em seu conteúdo, procurou-se resgatar o que é rede de empresas, os tipos de redes de empresas, sua formação através das MPEs e as formas de cooperação estabelecidas entre estas e seu ambiente competitivo.

## 2.1 CONCEITO DE REDES DE EMPRESAS

A medida que a globalização frente ao neoliberalismo econômico obriga o mercado a se expandir e se desenvolver, inúmeras organizações perceberam a necessidade e a oportunidade de atuarem de forma conjunta e em cooperação na formação de redes com outras organizações por uma posição mais expressiva da fatia do mercado, que vem se demonstrando pouco acessível as empresas que desempenham seus negócios isoladamente.

Tem-se a necessidade de conceituar o significado do termo empresa isolada que para Vale, Amâncio e Lima (2006) representa a unidade produtiva convencional, autônoma e independente, com fronteiras bem definidas, que busca, de maneira isolada, a construção de suas estratégias, sem procurar, exatamente, uma inserção sistemática em redes organizacionais.

o termo rede é utilizado, para designar uma forma particular de associação, de natureza horizontal, que reúne, voluntariamente, atores diversos, que interagem entre si, de maneira sistemática, compartilhando, em menor ou maior grau, certos valores comuns, e implementando, conjuntamente, estratégias de interesse coletivo, visando algum ganho socioeconômico (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006, p.137).

Ainda segundo esses autores, a rede tem em sua particularidade a formação de associativismo entre as empresas presentes na mesma de forma voluntária, interagindo entre si na busca das melhores estratégias a serem desenvolvidas para o ganho coletivo de seus integrantes.

Para Olave e Amato Neto (2001) seria uma forma de empresas pequenas competirem em escala global sem terem que arcar sozinhas com os custos e incertezas vultosos que esta empreitada poderia acarretar.

De acordo com Holanda et al (2006), a rede representa uma forma de organização intermediária entre a organização e o mercado, redefinindo-se os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade presente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica.

O termo rede dessa maneira teria como função “facilitar e interligar o acesso ao conhecimento, viabilizando e tornando-o mais acessível as transações econômicas”. (TAVARES, 2008, p. 187).

No entanto Casarotto Filho e Pires (2001) definem redes de empresas como um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.

Portanto as instituições que compõem as redes não precisam necessariamente estar restritas a um local ou região específico podendo atuar também em regiões distintas das quais se encontram localizadas e realizam suas atividades.

A interação entre as firmas cria relações privilegiadas baseadas na reciprocidade de vantagens na concentração sistemática e na procura conjunta por inovações que tragam benefícios mútuos (CAMPOS, 2006, p. 29). Logo se entende que a ocorrência de tal parceria pode levar as empresas a alcançarem objetivos antes inimagináveis para uma empresa isolada.

Segundo Amato Neto (2005), as redes podem ser definidas como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre as empresas, baseada ou não em contratos formais. De acordo com o autor acima, esta formação pode ser motivada por diversos fatores que levam uma organização a pensar a integrar uma rede de empresas:

1. a imposição legal ou de um instância superior, como no caso de certos financiamentos, as quais é permitido acesso somente a consórcios entre empresas e instituições de pesquisa;
2. a busca por controle (assimetria), quando uma organização procura exercer controle sobre outra ou sobre os seus recursos de outra organização;
3. a reciprocidade, quando relações são estabelecidas por organizações que compartilham objetivos comuns, iniciando relações de cooperação e coordenação;
4. a necessidade de maior eficiência interna, quando uma organização, preocupada em melhorar sua própria eficiência, busca estabelecer relações com outras empresas para reduzir seus custos de transação;
5. a busca por estabilidade, em face das incertezas do ambiente competitivo, nessas condições, organizações podem buscar estabelecimento de relações para diminuir a sua vulnerabilidade;
6. a procura de legitimidade, quando uma organização busca melhorar tanto sua reputação e imagem quanto sua visibilidade e prestígio através do estabelecimento de relações com organizações aceitas e respeitadas em seu meio.

Já para Campos (2006), os principais motivos que levariam a criação de uma rede por empresários seriam: criação de uma central de compras para adquirir produtos com melhor preço; acesso a produtos e ou mercados melhores estruturadas; concorrência através das instalações de redes melhores estruturadas na localidade; organização do setor para pleitear melhores condições junto ao poder público.

De acordo com Tavares (2008), a criação de redes permitiria que as corporações se reconfigurassem para atender ao mercado, segundo as especificações que considerassem mais adequadas. Produzindo assim benefícios, que viriam a favorecer ao desempenho da instituição.

Logo, para Zaccarelli et al (2008), os principais benefícios da constituição de organizações em rede poderia ser resumida na palavra DERIVA, assim, o agrupamento oferece as firmas:

- **divisão** das competências necessárias ao negócio;
- **estoques** reduzidos, em função de *Just in time*;
- **riscos** reduzidos por compartilhamento;
- **investimentos** inferiores ao de negócios isolados;
- **velocidade** na adaptação ao mercado;
- **agilidade** nas relações com fornecedores e clientes.

Esses benefícios proporcionarão a empresa o ambiente perfeito para o desenvolvimento de vantagens que a tornem mais competitiva nas estratégias estabelecidas na busca de uma posição favorável para o seu negócio.

Para Campos (2006), a competitividade impõe aos competidores isoladamente muitos desafios e, dentre eles, a necessidade de investir em inovação, saber gerenciar e reconhecer que a pressão exercida pela concorrência é totalmente positiva para a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços.

Contudo, diante da conceituação do que seria uma rede de empresas e os motivos que levam a sua aplicabilidade e os benefícios gerados para as relações entre as empresas, torna-se necessário diferenciar os vários tipos de redes que estas podem formar entre si.

Logo, o novo relacionamento que vem se desenvolvendo entre as empresas e essa nova forma de atuação em conjunto e em cooperação entre estas organizações tem criado o ambiente ideal para o desenvolvimento dos vários tipos de redes entre as corporações, como descrita por inúmeros autores.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 311) definem que a construção de relacionamentos com outras empresas é essencial para competir eficazmente na turbulenta e mutável era pós-industrial que está sendo enfrentada pelas economias mundiais.

O inter-relacionamento que as firmas têm desenvolvidas com outras tem dado a estas a oportunidade de em grupo conquistarem e enfrentarem a forma feroz que o ambiente econômico proporciona as mesmas.

AUTOR	TIPOLOGIA
Grandori e Soda (1995)	Redes sociais: simétricas e assimétricas. Redes burocráticas: simétricas e assimétricas. Redes proprietárias: simétricas e assimétricas.
Casarotto Filho e Pires (1998)	Redes <i>top-down</i> : subcontratação, terceirização, parcerias. Redes flexíveis: consócios.
Wood Jr. e Zuffo (1998)	Estrutura modular: cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte. Estrutura virtual: liga temporariamente rede de fornecedores. Estrutura livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
Corrêa (1999) e Verri (2000)	Redes estratégicas: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Rede linear: cadeia de valor (participantes são elos). Rede dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
Porter (1998)	Cluster: concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterização pelo ganho de eficiência coletiva.
Bremer (1996) e Goldman <i>et al.</i> (1995)	Empresa virtual: pontos de vista institucional e funcional. Institucional: combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes. Funcional: concentração em competências essenciais coordenada através de uma base de tecnologia de informação.

Quadro 01: Tipologia de Redes de empresas.  
Fonte: Adaptado de Amato Neto (2005).

Ainda de acordo com os autores acima não existe uma tipologia, um modelo ou uma arquitetura propriamente dita para caracterizar os vários tipos de relacionamento em redes desenvolvidos pelas empresas. Dessa forma, mais a frente, será abordada algumas diferentes tipologias de redes de organizações descritas por alguns autores como resultado de relações estabelecidas entre as empresas, concebidas a partir da empresa isolada que procura uma integração mais abrangente como demonstradas no quadro 01.

Através dos vários tipos de redes estabelecidas e descritas pelos autores acima bem como a existência de diversas abordagens sobre os diferentes tipos das mesmas, tem-se inúmeras formas de atuação destas com característica e denominações diferentes, as quais as

empresas podem adotar no estabelecimento das relações a serem instituídas ente si e das formas de cooperação que estas tenham a proporcionar na busca da competitividade.

Portanto as empresas necessitam adotar estratégias que as orientem a trabalharem não mais isoladamente mais sim em parceria, cooperação, em alianças com outras organizações, logo, diante do ponto de vistas desses autores se faz necessário aborda mais profundamente os tipos de redes adotadas pelo autor Casarotto Filho e Pires ao definir que as pequenas e médias empresas têm dois caminhos a seguir ou ser uma fornecedora em uma rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível. As figuras 01 e 02 demonstram visivelmente a diferença entre os dois tipos de rede.

Na rede *topdown* a organização atua como fornecedora de uma empresa mãe, sendo dependente de todas as estratégias a dotadas por esta, tendo ainda pouco ou nenhuma flexibilidade ou influência nas decisões destas, nesse caso, os pequenos empreendimentos tornam-se altamente subordinados as estratégias e políticas da empresa controladora.

Por outro lado, as redes flexíveis de pequenas empresas são descritas por Casarotto Filho e Pires (2001), como grupos de pequenas empresas que se unem por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos (Figura - 02).

Segundo Olave e Amato Neto (2001), a rede flexível de pequenas firmas, acontece quando MPEs reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns, com cada uma dessas empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades destas empresas e a sua forma de funcionamento faria com que elas atuassem como uma grande empresa. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

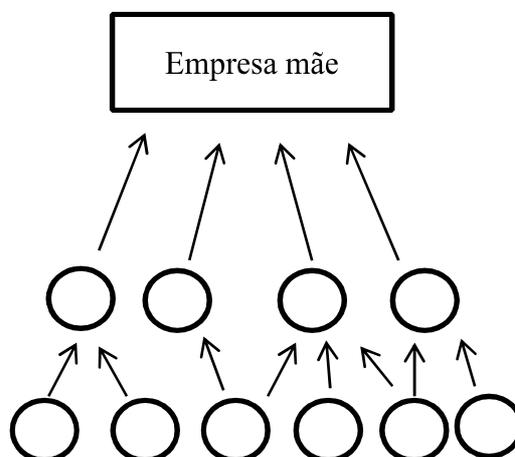


Figura 01: Rede *topdown*

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

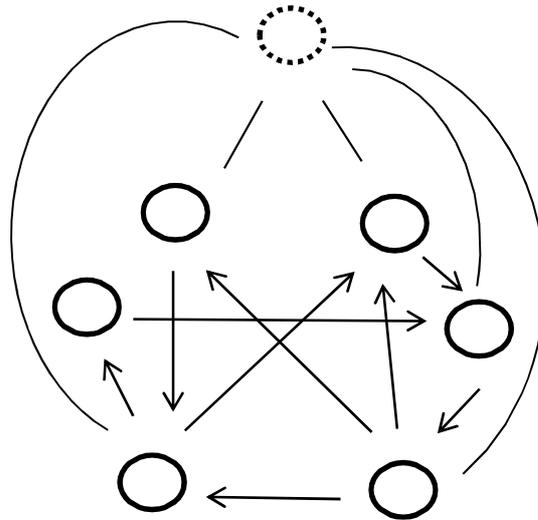


Figura 02: Rede flexível.  
Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Tal consórcio simula a administração de uma grande organização, porém com maior flexibilidade e agregação de valor, podendo abranger a fabricação de produtos ou a valorização de marcas, comercialização ou aquisição conjunta de produtos, entre outros.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), a rede flexível esta associada a condições e rápidas mudanças ambientais, mas é caracterizada por elos organizacionais entre as empresas que tendem a ser colaborativos e duradores.

No entanto, para as instituições que se enquadram como MPEs (média e pequena empresa) e que desejam criar entre si laços de cooperação, a rede que melhor se encaixa seria a do tipo flexível, por proporcionar a estas uma maior decisão quanto as suas atitudes e estratégias dividindo apenas campanhas de marketing, uso de uma marca forte, maior poder aquisitivo e preços de mercadorias reduzidos devido a compra em maior quantidade.

Quando se trata de uma rede de empresa flexível onde uma organização supostamente virtual e responsável por todo o processo de compra e aquisição do produto, deve-se levar em consideração que essa composição tem como suporte uma associação entre instituições que não necessitam estar localizadas em uma mesma região.

## 2.1.1 ASSOCIAÇÃO, COOPERAÇÃO E ALIANÇA ENTRE REDES DE EMPRESAS

Embora a composição das redes dependa tanto da associação entre as empresas quanto das alianças por estas estabelecidas e o modo como essas novas formas organizacionais, vem sendo adotadas como estratégias para manutenção da competitividade.

Conforme Candido e Abreu (2000), as novas abordagens organizacionais são baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementaridade entre as organizações partindo do princípio de que no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e autossuficiente, no qual a sua operacionalização ocorrerá se existir entre as demais empresas uma cooperação ou colaboração entre si.

De acordo com Amato Neto (2006, p.69):

colaboração é um processo através do qual diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar visões limitadas.

Ainda segundo o autor, as relações de cooperação são incrementadas visando reduzir justamente as dificuldades que se traduzem como custos de transações para as empresas. Para Verschoore e Balestin (2010), a colaboração que se forma nas redes estabelece a geração de um ambiente propício à melhoria das práticas de trabalho e à geração de novos produtos e serviços.

Tavares (2008) define que a colaboração entre os vários públicos que compõem o ambiente de atuação da organização é condição indispensável para competitividade a partir do estabelecimento de um fluxo de informações precisa e ágil.

Casarotto Filho e Pires (2001), baseados na visão do IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento sobre os condicionantes da cooperação definem dois pontos básicos, que demonstram a relação a ser desenvolvida entre os componentes da rede e seus integrantes, apresentada na figura 03.

Já para Olave e Amato Neto (2001), a cooperação oferece ainda a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade.

Assim, a cooperação entre firmas em redes podem ser entendidas como a união de empresas ou organizações em cooperação na busca de benefício para as empresas participantes da rede, procurando estimular as trocas de informações, a consolidação das

relações econômicas, à criação de novas experiências e o apoio a ações de nível local e regional como forma de colaborar com o crescimento destas.

Neste sentido, as inúmeras organizações econômicas que se reúnem através das associações em redes com metas comuns na busca de recursos e rendas de forma comunitária, na qual à posse dos meios pelos quais os indivíduos irão exercer as suas atividades econômicas em cooperação é um fator necessário e importante.

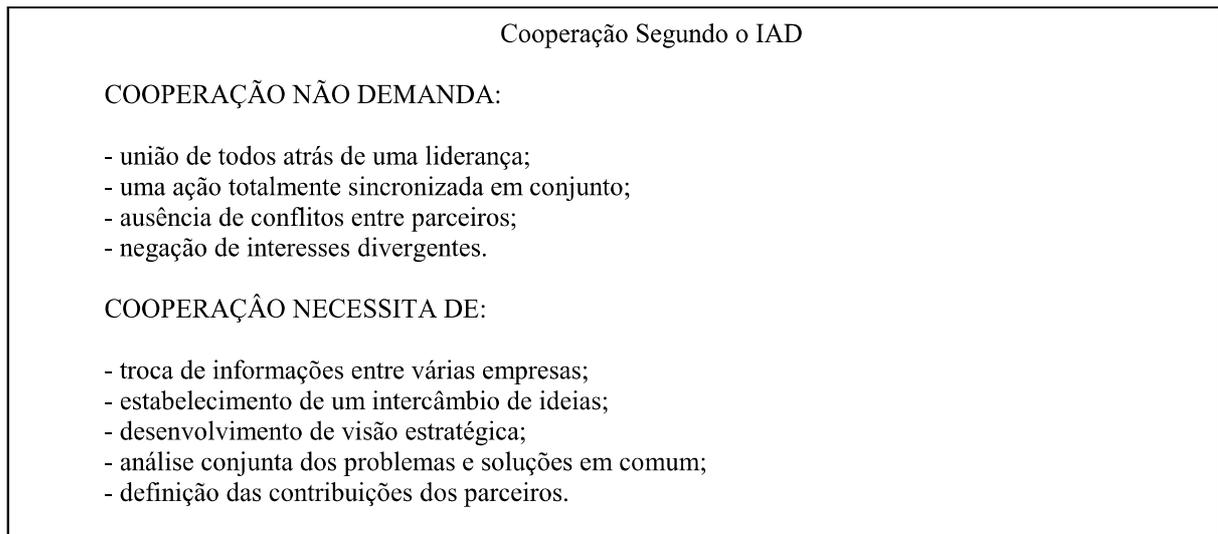


Figura 03: Cooperação segundo o IAD.  
Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Portanto, para Olave e Amato Neto (2001), é através da formação e da cooperação entre as organizações em redes que se percebe que as pequenas e médias empresas geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos que as grandes empresas, podem se tornar igualmente competitivas se agregarem as vantagens que as grandes têm.

De acordo com Verschoore e Balestin (2010), as empresas adquirem ganhos junto às redes de empresas em cooperação e com isso gerando resultados para as empresas associadas. O quadro 02 tem a finalidade de apresentar uma síntese dos ganhos proporcionados pelas redes de cooperação e sua relação nos resultados das empresas associadas.

No entanto, Campos (2006) adverte sobre alguns cuidados que devem ser tomados na realização das ações compartilhadas para que a cooperação não resulte numa forma diferente de competição, o que causaria desentendimento, dentre estes fatores, destacam-se:

- a harmonia do grupo não deve estar atrelada ao êxito de uma única operação;
- todos devem conhecer os limites da cooperação;

- as empresas devem se defender dos seus compromissos competitivos;
- devem passar detalhamento aos demais associados a ideias central da operação.

<b>Ganhos proporcionados pela cooperação em redes</b>	<b>Resultados para as empresas associadas</b>
Redução de custos e riscos.	Diminuição dos preços de compras. Redução dos custos totais. Aumento dos investimentos.
Ampliação da escala e do poder de mercado.	Acréscimo do número de clientes. Aumento da diversificação de fornecedores.
Fortalecimento da confiança e do capital social.	Aumento do número de empresários em que confia. Melhor relacionamento com a comunidade.
Aprendizagem organizacional.	Adoção de novas práticas de trabalhos. Ampliação da resolução de problemas.
Inovações colaborativas.	Lançamentos de novos produtos. Lançamentos de novos serviços.
Geração de soluções conjuntas.	Participação em cursos. Realização de consultorias. Suporte infra estrutural.

Quadro 02: Ganhos proporcionados pelas redes e os resultados para as empresas associadas  
Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestin (2010).

Esses acordos entre as firmas tenderiam a proporcionar as mesmas uma maior interação entre ambas, visando uma relação sólida e confiável, baseada não na competição entre si, mas sim na cooperação mútua.

Contudo, entende-se que as empresas que compõem as redes em cooperação são organizações baseadas no trabalho coletivo, configurando como uma organização, na qual ocorre a associação de alguns empreendimentos no desenvolvimento das atividades de produção para se estabelecer no mercado local, onde partes dos ganhos são investidas no melhoramento da rede e a outra convertida em benefícios para a rede como um todo, garantindo, assim, a qualidade e a eficiência dos produtos e serviços oferecidos, proporcionando as ferramentas necessárias a sua sobrevivência e sua sustentação no mercado.

## **2.2 AS REDES DE MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)**

Devido às mudanças rápidas que vem ocorrem na economia e a competição, cada vez mais, intensa dos mercados e dos mecanismos de produção, muitas das MPES não conseguem

acompanhar essa nova e rápida empreitada para sobreviver às exigências do mercado. No entanto para Robbins (2000), em uma economia globalizada, tem vantagem competitiva às organizações capazes de responder rapidamente a essas mudanças.

Para Amato Neto (2005, p.72):

esse tipo de empresa possui um contato muito próximo com o seu mercado consumidor, conseguindo, com isso, responder mais rápido e eficientemente às mudanças ocorridas nele, bem como proporcionar alterações, inovações ou o aparecimento de novos bens ou serviços de acordo com a necessidade e interesse de seus clientes.

Como afirmam Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 139), o objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer aos consumidores, atendendo a suas necessidades e expectativas atuais e futuras. Isso, por sua vez, melhoraria a competitividade da organização.

Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência seja eles oriundos exclusivamente de seus processos produtivos, ou frutos de parcerias com integrantes da economia (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 72).

Devido a esse contato mais direto com os clientes, as negociações realizadas por estas empresas teriam a tendência de facilitar o relacionamento entre ambas às partes, bem como permitir a estes obter produtos diferenciados, de qualidade e mais acessíveis economicamente, facilitando, assim, a relação e a comunicação entre as empresas e os seus clientes.

Tomando como base o cenário em que estas médias e pequenas empresas se encontram inseridas, é necessário definir a forma de atuação que mais se ajuste ao ambiente e as diversas estratégias para sua sobrevivência, necessitando adotar práticas que as mantenham competitivas perante seus concorrentes. Segundo Vale, Amâncio e Lima (2006), a busca da competitividade transformou-se, em um mundo globalizado, na grande força motriz das empresas e das economias nacionais.

De acordo com Gracioso (2007, p.47), as empresas mais competitivas terão como um de seus objetivos a busca por liderança, ao menos no segmento em que competem, pois já estão conscientes de que as vantagens decorrentes de escala e de experiência são hoje imprescindíveis.

Ainda de acordo com Amato Neto (2005, p.18), as MPEs não têm competências para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor e a solução pode estar na formação de redes de cooperação, em que a rede passa a dominar todas as etapas da cadeia, e cada empresa desempenha sua função de acordo com sua competência essencial.

E, é neste contexto, que surgiu como forma alternativa a esses desafios, a criação de redes entre empresas, “considerada uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e

a competitividade, principalmente, das pequenas e médias empresas criando, dessa forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação do relacionamento entre empresas” (AMATO NETO, 2005, p. 68).

Para as MPE's o trabalho em rede facilitaria a sua manutenção no mercado e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, devido ao fluxo intenso de informações e os conhecimentos compartilhados, assim como a viabilização de ações conjuntas com as empresas parceiras.

De acordo com Ribault et al (1995) apud Olave e Amato Neto (2001), a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. Ainda de acordo com os mesmos as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas.

Com o intuito de demonstrar a vantagem adquirida através da união de empresas em cooperação que atuam em segmentos diferentes de mercado, uma vez que, “nenhuma operação produtiva, ou parte dela, existe isoladamente, pois todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectada com outras operações” (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p. 170). E de que forma essa associação pode ser mais proveitosa, para essas empresas se manterem ativas economicamente e ganhar competitividade no mercado global.

Zaccarelli et al (2008, p.109) definem que a constituição e a capacidade competitiva de um rede pressupõe e esta condicionada a existência de um conjunto integrado de empresas dotadas de competências especializadas em determinadas atividades, operações e produtos, capazes de individualmente ou de forma conjugada oferecerem soluções rápidas as mudanças da demanda do mercado.

Assim, a medida que estas micro e pequenas empresas que segundo Santos e Guarneri (2000), encontram-se inseridas em arranjos ou mais comprometidas com as redes de fornecimento têm mais chances de concorrer.

Logo, uma rede pode ser definida como uma linha dinâmica unida por vários pontos, na qual as organizações precisam se manter interconectada umas as outras para que possam assim estabelecer uma cooperação entre as organizações que compõe estas redes. “A cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a

sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p.38).

De um modo geral, uma rede formada por MPE's seria um conjunto de empresas, participantes de um mesmo negócio, de forma harmoniosa, operando em um regime de intensa cooperação, na qual cada uma destas empresas participantes executaria uma ou mais etapas do processo de produção e distribuição de produtos e serviços dentro da rede.

## **2.3 O AMBIENTE COMPETITIVO DAS EMPRESAS EM REDES**

A sobrevivência e a prosperidade competitiva em ambientes de negócios, cada vez mais, desenvolvidos têm impulsionado as empresas a cogitarem a possibilidade de adotarem novas formas de cooperação, alianças e associações entre si como forma de competição. Já que para Dutra (2008, p.50), a competitividade diz respeito ao desempenho que uma empresa ou conjunto de empresas tem em relação as outras.

Tavares (2008) afirma que a competitividade desenvolve-se onde quer que o contexto permita e encoraje tipos de estratégias e de modelos organizacionais que favoreçam o posicionamento competitivo desejado.

Segundo Vale, Amâncio e Lima (2006), as redes organizacionais representam para as empresas um tipo de vantagem competitiva sustentável no mesmo nível de outras inerentes a própria unidade produtiva.

Essas participações de empresas em cooperação através de redes de empresas podem atuar de maneira a cooperar no desenvolvimento das atividades a serem realizadas pela própria rede, uma vez que, a competição tem se intensificado de forma mais intensa ao longo dos últimos anos, em praticamente todas as partes do mundo, através do aumento e do desenvolvimento do ambiente competitivo destas empresas nos mercados nacional e internacional e, com isso, o desenvolvimento da vantagem competitiva que segundo Lacombe (2005), é a habilidade de obter retornos econômicos acima do normal em períodos prolongados.

Já para Porter (1989, p. 23), descreve o modo como uma organização pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva.

Ainda de acordo com Tavares (2008), a vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura se diferenciar de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes.

A competição do mercado tem desenvolvido nas empresas a necessidade destas adotarem estratégias empresariais na busca de vantagens mais efetivas para competir mais eficazmente no ambiente econômico. Segundo Zaima e Boog (2002), dentre outras práticas utilizadas na competição entre as empresas estas devem ter ainda como características:

- demonstrar velocidade e agilidade, surpreendendo sempre seus competidores;
- cooperarem entre si, desenvolvendo alianças estratégicas;
- criarem empresas glocais (termo usado pelos autores para designar global e local ao mesmo tempo) que usam forças globais, mas agem regionalmente;
- reinvestir seus resultados, criando riqueza no qual operam.

Nos quais os pequenos empreendimentos têm mais chances de se manter no mercado, associando-se a outros empreendimentos, podendo, com isso, realizar compras coletivas, compartilhar maquinários, disseminar informação e outras ações que contribuam para aumentar a sua competitividade no mercado.

### **2.3.1 O IMPACTO DAS REDES DE EMPRESAS NA VANTAGEM COMPETITIVA**

A formação de redes entre empresas e o possível ganho de vantagem competitiva que estas venham a proporcionar de acordo com Oliveira (2007, p. 128), pode ser resultado do ambiente onde ela opera da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação, de sua alta administração, proporcionando o ambiente ideal para o “desenvolvimento e posicionamento resultante em grande parte, da conquista de benefícios, do desenvolvimento de parcerias e da obtenção de recursos e acesso aos clientes de forma mais vantajosa do que seus concorrentes” (TAVARES, 2008, p. 183).

A globalização, para Casarotto Filho e Pires (2001), obriga o estabelecimento de processos eficazes na manutenção de um alto nível de competitividade, não somente das

empresas, mas de todo o sistema econômico, exigindo das empresas um grau alto de competição, que aliado a descentralização destas empresas por meio da flexibilização de seus processos, possibilitaria a instauração de uma rede, que permitiria a cooperação entre as empresas, garantindo dessa forma a realização de ações em conjunto.

Assim, a formação de redes de empresas e as relações sólidas que estas podem manter, poderão conferir as organizações um suporte estratégico no desenvolvimento de suas atividades, já que para Zaccarelli et al (2008, p.99), a postura de uma empresa indiferente a relacionamentos de negócios despreza a oportunidade de conseguir as vantagens decorrentes dessas interações e se torna menos competitivas que outras empresas, eventualmente explorando tais vantagens, desprezadas por aquela, ao permitir a essas conquistarem a vantagem competitiva perante o seu mercado alvo.

Na definição de Oliveira (2007), a vantagem competitiva seria aquele algo a mais que identifica os produtos e serviços, bem como dos mercados para os quais a corporação está, efetivamente capacitada para atuar de forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos e serviços de uma organização, em detrimento de seus concorrentes.

Contudo este desenvolvimento organizativo em redes pode ser utilizado como uma forma de reestruturação produtiva da empresa e também para a conseqüente modernização destas, melhorando, com isso, sua atuação e tornando-a, assim, mais competitiva.

Sem dúvidas, a não ser que as pequenas empresas tenham um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual, mesmo que tenha um mercado local, não estará livre de, a qualquer momento, ser atropelada por uma empresa do exterior em seu tradicional mercado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p.25).

Para Zaccarelli et al (2008, p. 23), as práticas e pesquisas evidenciaram a necessidade de considerar um conjunto de fundamentos, que se constituem em evidências observáveis da vantagem competitiva do sistema supra empresarial, composto por empresas que se relacionam formando um sistema, e, desse modo, adquirem características próprias de um conjunto de empresas, que não existem nas empresas consideradas isoladamente. No quadro 03 são demonstrados detalhadamente esses fundamentos e a causa e efeito desse impacto na competitividade das redes.

Esses fundamentos devem ser compreendidos como uma condição ligada a competitividade como potencializador da capacidade competitiva da rede, decorrente da constituição de fontes de vantagens competitivas associadas a benefícios e valor para clientes ou posições privilegiadas de custos, uma vez que, estes requisitos está baseado “na necessidade de conquistar vantagens competitivas que permitam a conquista de mercados

novos e ou representem a defesa a exposição competitiva determinada pela abertura do mercado” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p.106).

Fundamentos		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores – clientes	Diferencial competitivo pela integração e desenvolvimento de praticas associadas a ganhos de eficiências compartilhadas	Redução de custos agregados e/ ou aumento de benefícios da oferta; favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança
2	COMPRA DIRETA de insumos usuários-produtores	Diferencial competitivo por alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos a rede (evitando desvantagem potencial)	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e/ ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação
3	ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede	Diferencial competitivo associado a disponibilidade, velocidade de acesso, tecnologias e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede	Redução de custo agregado com a combinação ótima de disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade
4	ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece a redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimentos necessários
5	AGILIDADE na substituição de empresas	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento de empresas ou mudança de controle
6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Movimento de intervenção vinculado ao balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede	Diferencial competitivo por aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoque, velocidade de resposta a demanda e, conseqüentemente, “lead-time de rede” inferior e “giro de rede” superior
7	INOVAÇÃO para alinhamento de negócios	Movimento de integração orientado para manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências)
8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois assimetrias de informação, competências de introdução e capacidade de investimento, não estão disponíveis em toda a rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências)
9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Movimento de intervenção focalizado no estímulo a práticas de inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências)
10	ESTRATÉGIAS DE GRUPO para competir em rede	Movimento de intervenção, assegurando orientações de ação e decisão focadas em ganhos de competitividade para a rede	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes

Quadro 03: Fundamentos da performance competitiva de redes  
Fonte: Adaptada de Zaccarelli et al (2008).

Dessa forma, a cooperação entre empresas em redes, em um setor econômico deve ter como intuito facilitar o delineamento e a consolidação de vantagem competitiva, no qual Zaccarelli et al, 2008, p.108, estabelece que:

o desenvolvimento conjunto de produtos, parcerias orientadas para o aumento de eficiência integrada, com ganhos compartilhados, a adoção de conceitos e protocolos de informações uniformes seriam alguns dos poucos exemplos das alternativas de expansão da vantagem competitiva das empresas em redes.

Ao proporcionar a possibilidade de que estas organizações possam dispor de tecnologias a serem compartilhadas por outras empresas que participam da rede e, ainda, reduziriam os custos de transação respectivos ao processo de inovação, aumentado com isso à eficiência econômica e, por consequência, gerando o ambiente necessário para o aumento da competitividade destes empreendimentos.

Portanto, a colaboração entre empresas participantes de uma rede procuram pregar uma gestão mais voltada para a democracia do poder, buscando uma forma de garantir a todos os integrantes, iguais condições de participar e intervir na decisão não somente sobre as atividades de produção e consumo desenvolvidas nas redes, mas também, nas demais composições da organização, enfatizando o valor da cooperação entre os componentes da rede e as organizações.

## **2.4 FORMAÇÃO DE REDES COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

As transformações imprescindíveis do ambiente econômico competitivo que para Mazzali e Costa (1997), nada mais é do que a expressão de um jogo competitivo, mas dinâmico e complexo com a exacerbação da nebulosidade do cálculo capitalista, impelindo à busca de novas fontes e de novas formas de obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

Esse ambiente competitivo que as corporações vêm enfrentando, têm desenvolvido nestas um encorajamento para trabalhar em parcerias ou alianças com outras empresas, no qual as estratégias de cooperação têm atuado constantemente no relacionamento entre as organizações independentes.

Para Tavares (2008), a criação de alianças, parcerias ou redes viabilizaria o acesso a recursos complementares que a organização precisa, de maneira a permitir a esta a conquista e a manutenção de vantagem competitiva.

Na busca de produzir um ambiente em que ocorra a existência dessa vantagem competitiva é necessário alinhar a utilização de estratégias e a criação de competências essenciais que de acordo com Fleury e Fleury (2003) pode ser definida como a escolha de uma estratégia que se associa a uma competência na qual a empresa precisa ser mais excelente que seus competidores.

De acordo com Mintzberg (2001), a estratégia abrange cinco formas distintas: como um plano quando esta realiza um curso de ação conscientemente intencionado ou um conjunto de regras para lidar com uma determinada situação, como um padrão no qual existe uma sequencia e atividades na empresa que pode ocorrer por acidente ou não, como uma posição, ou seja, a localização em que uma organização está em um ambiente competitivo, como uma perspectiva na qual não é apenas a escolha de uma posição, mas a maneira de perceber o mundo através de suas intenções e ações e, por fim, como um estratagema que nada mais é do que uma manobra na tentativa de superar os seus concorrentes.

Ainda segundo Tavares (2008, p.178), tornar uma estratégia clara é apenas um processo necessário a gestão estratégica bem sucedida, necessitando para isso abranger três dimensões:

1. coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la;
2. comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la. Todos os envolvidos necessitam comprometer-se com o que for estabelecido para realizá-la;
3. competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções.

Uma resposta a essas estratégias e as condições competitivas do mercado, seria a formação de alianças ou redes estratégicas que de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 310), para competir por meio de alianças e redes estratégicas as organizações devem considerar como estrutura:

- as implicações de uma era de colaboração estratégica para a escolha eficaz de cada empresa;
- os tipos de parcerias, colaboração e alianças estratégica que estão emergindo no mercado como maneiras valiosas para construir redes;

- as formas que as redes de empresas colaborativas estão assumindo e o desenvolvimento de novas formas de organização de marketing baseadas nessas redes;
- a importância de alianças estratégicas como uma força competitiva nos mercados globais;
- os riscos envolvidos nas estratégias de colaboração e de alianças.

No entanto, é bom enfatizar que esses pontos vão mais além do que a simples cooperação entre as organizações, ao se criar novas formas organizacionais e novas maneiras de coordenar seus negócios, logo, essas entidades se deparam com novas maneiras de trabalhar em conjunto e não mais isoladamente.

### **2.4.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

O intenso desenvolvimento da tecnologia e o aumento do ambiente competitivo tem imposto grandes desafios às organizações no sentido destas terem de rever constantemente suas formas de gestão e de adaptação ao ambiente no qual se encontram inseridas.

Holanda et al (2006), adiciona que a crescente preocupação com as mudanças que o mundo vem passando já faz parte do cotidiano das pessoas e das organizações, sinalizando a exigência de um esforço de todos no sentido de se transformarem em competidores mais capazes, a fim de enfrentar um ambiente de mercado cada vez mais mutante e desafiador.

Neste contexto, as organizações tem desenvolvido um pensamento voltado para a criação de alternativas diversificadas de atuação estratégica em conjunto, na tentativa de aumentar seu poder competitivo frente ao dinamismo do mercado, segundo Oliveira (2007), estratégia é a ação ou caminho mais adequado e, preferencialmente, diferenciado a ser executado para alcançar os objetivos, desafios e metas da organização.

Para Porter (1989), a estratégia se torna o conjunto de atividades específicas, com objetivos de proporcionar um determinado *mix* de valor a um grupo de clientes específicos.

Já para Tavares (2008, p. 282), esta se refere a como superar concorrentes, antecipando melhor e mais rapidamente as mudanças de maneira a atrair, ganhar e manter consumidores.

Dessa forma, as empresas ao traçarem objetivos táticos em comum desenvolvem entre si uma forma de alianças de caráter estratégico buscando, com isso, uma posição competitiva

mais favorável, Casarotto Filho e Pires (2001) definem alianças como estratégias entre organizações na busca do desenvolvimento econômico de seus negócios. Essa entre corporações em prol de um objetivo comum fortalece mutuamente o mercado no qual estão inseridas, seja como concorrentes ou não.

De acordo com Dutra (2008), estas apresentam uma variedade de formas, que incluem atividades conjuntas de pesquisa e de desenvolvimento, de coprodução, de elaboração de produtos ou outras atividades complementares.

No entanto para Campos (2006), são formadas entre empresas que atuam em segmentos próximos cujo propósito é manter ou conquistar vantagens para seus negócios.

Ainda de acordo com Tavares (2008), alianças estratégicas são desenvolvidas com a intenção de aumentar a base de recursos tecnológicos ou de atuação da organização, seu objetivo é unir em elos ou cadeias os vários públicos para atender de forma única o consumidor.

Portanto, para facilitar a compreensão dos tipos de alianças estratégicas fez se necessário a criação de uma tipologia que segundo Eiriz (2001), são importantes porque, por um lado, torna o conceito de aliança estratégica menos difuso do que na realidade é, ilustrando as opções que se escondem sobre o seu vasto manto e, por outro lado, favorecem uma tomada de consciência prática sobre o tema.

No entanto a fim de contribuir para o esclarecimento do tema, propõe-se no quadro 04 uma classificação de algumas formas de alianças estratégica, que ainda de acordo com autor podem ser distribuídas em três tipos: de domínio comercial, técnico/produção e financeiro como demonstrado abaixo.

<b>Tipos de Alianças Estratégicas</b>		
<b>Domínio Comercial</b>	<b>Domínio Técnico/Produção</b>	<b>Domínio Financeiro</b>
Grupo de exportadores	Consórcio	Aquisição de empresa
Acordo de distribuição	Formação e/ou assistência técnica	Participação minoritária em empresa
Acordo de representação	Subcontratação	<i>Joint venture</i>
Central de compras	Acordo de produção conjunta	Fusão
Franquia	Acordo de investigação e desenvolvimento	
Assistência comercial	Licenciamento de patentes	

Quadro 04: Tipos de alianças estratégicas

Fonte: Adaptada de Eiriz (2001).

Ainda de acordo com o autor acima, no domínio comercial incluem as alianças estratégicas que são desenvolvidas predominantemente para uma ou várias das seguintes atividades: compras de produtos, marketing e vendas dos mesmos, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas. No domínio técnico ou de produção, as alianças estratégicas se orientam, fundamentalmente, para as atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. E, por fim, no domínio financeiro se categorizam as alianças em função do capital envolvido e o grau de integração dos parceiros.

Essas diversas formas de alianças estratégicas contribuem para o desenvolvimento significativo da cooperação entre estas organizações, a medida que proporciona uma maior integração de seus interesses em comum, na busca de benefícios para si bem como para todos que compõem o grupo.

Logo, análise mais aprofundada destes tipos de alianças tornaria este trabalho muito extenso sendo, portanto, feita uma abordagem mais superficial dos mesmos e de cada uma de suas particularidades.

Vale ressaltar que, sobre este propósito, é importante chamar a atenção para que as alianças estratégicas também possam ser estabelecidas entre empresas e organizações públicas, organizações governamentais ou não. Admitindo que, nestes casos, a complexidade dos acordos pode ser maior do que nos casos em que ambas as empresas possuem um propósito idêntico e uma estrutura de propriedade semelhante.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Nesta seção, procurou-se demonstrar a formação estrutural da organização vista como uma rede, apresentando, também, a descrição do conjunto empresarial denominado de rede Smart, assim como, caracterização da empresa que compõe a mesma.

#### **3.1 A EMPRESA VISTA COMO UM A REDE**

Perante o desenvolvimento dessa nova forma de interação entre as organizações, faz-se necessária uma análise mais detalhada do funcionamento da própria rede dentro da instituição. Cabe ressaltar que por se tratar de uma pesquisa que tem como foco uma rede de supermercados, essa análise ficou restrita ao ambiente de funcionamento destas, como destacada na figura 04.

As organizações presentes neste tipo de rede trabalham em conjunto de modo a abranger o todo e com isso desenvolver a vantagem competitiva de todos os seus integrantes, através de uma central de negócios ou de compras respectivamente.

Segundo Campos (2006), a central de compras seria um mecanismo aglutinador e gerador de vantagem competitiva às MPEs na aquisição dos insumos necessários a produção.

Lopes et al (2003) apresenta um modelo onde considera a rede de empresa como o grupo de firmas fornecedoras e distribuidoras da instituição foco analisada ou a aliança existente entre elas.

Através desta visualização, tem-se a ferramenta necessária para mapear a estrutura dos relacionamentos entre as organizações, permitindo ainda se verificar os impactos com o ambiente externo e a posição dos competidores.

Logo, a pesquisa no problema proposto iniciou-se através da observação da existência de conjuntos de empresas articuladas e do processo de integração destas por interesses comuns, devido sua atuação em determinado segmento, neste caso, o do setor alimentício. Em sua aplicação procurou-se identificar a presença de possíveis fenômenos que decorressem da atuação em cooperação no desenvolvimento de vantagens competitivas por estas organizações independentes através da participação em redes de empresas.

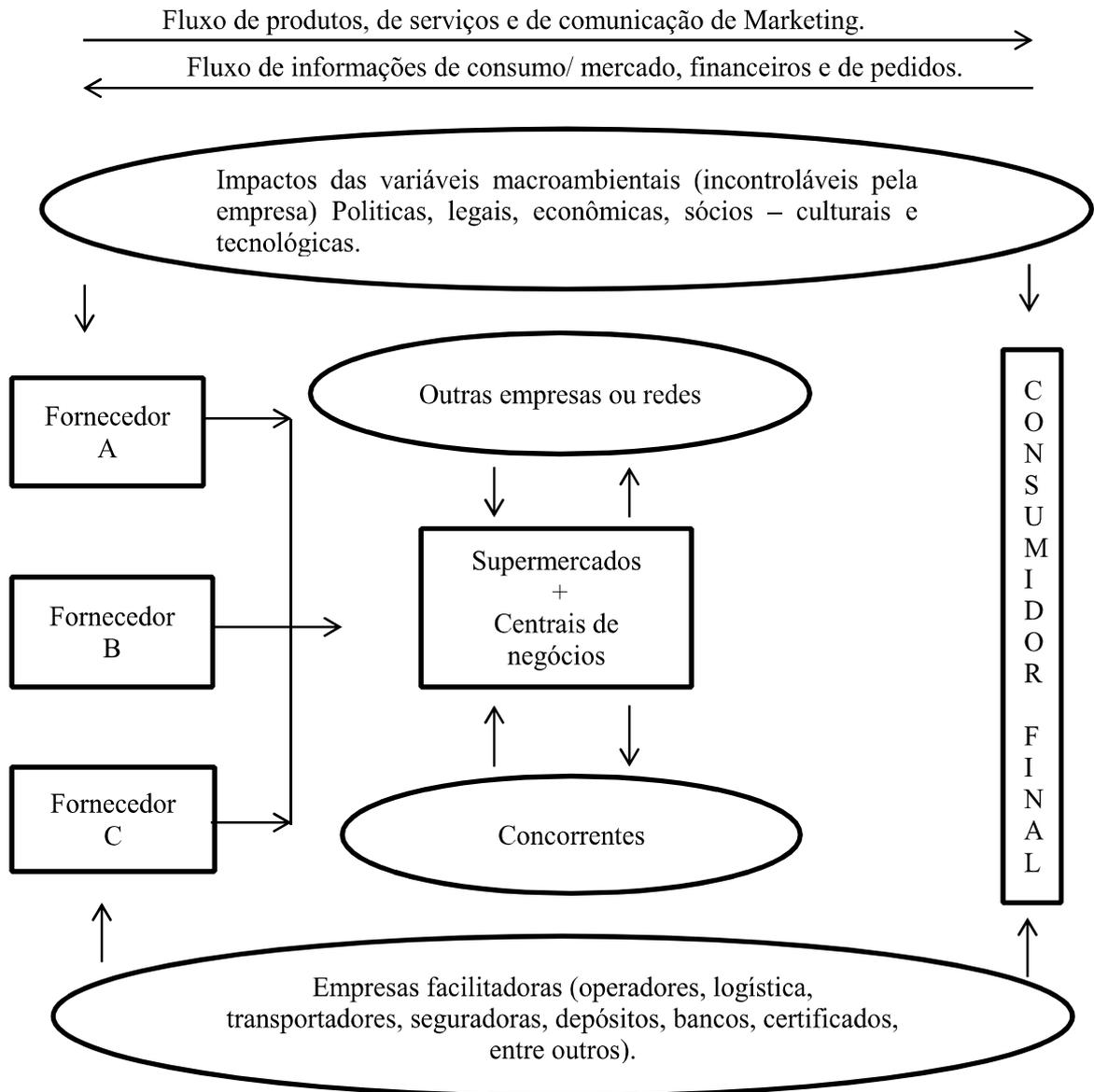


Figura 04: A empresa vista como uma rede: as centrais de negócios.  
 Fonte: Adaptada de Lopes et al (2003).

Para entender como a rede foi selecionada como ponto inicial para a pesquisa, faz-se necessário destacar algumas considerações a seguir quanto a escolha da rede Smart: a identificação desta se deu em virtude de sendo esta uma rede de grande atuação no mercado alimentício e por apresentar um considerável conjunto de empresas associadas no Estado.

E por esta apresentar entre as redes existentes na cidade de Campina Grande-PB, cidade escolhida por contar com duas filiais da mesma, uma participação diferenciada no setor, ou ainda por produzir superioridade nas ofertas de produtos e/ ou preços em seu segmento de

mercado, uma vez que produz parte dos produtos que comercializa para as demais empresas participantes da rede.

Portanto, buscou-se empresas que pertencessem a esse grupo, para se identificar os possíveis benefícios gerados pela rede empresa após sua adesão e se esses ganhos poderiam ser identificados por este integrante.

Cabe ressaltar, que esta rede de empresa possui um amplo campo de atuação, dificultando assim a verificação da opinião de todos os seus integrantes, deixando dessa forma uma possibilidade de continuação da pesquisa nas de mais cidades e regiões de atuação da mesma.

### **3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE SMART**

Uma das maiores rede de supermercados do País sendo voltada para às necessidades e expectativas de cada associado, e tendo como foco oferecer produtos específicos de acordo com as características da região onde atua e de acordo com os hábitos dos seus consumidores.

De acordo com a rede Smart (2010), a bandeira Smart foi desenvolvida pela Universidade Martins do Varejo (UMV) através do estudo e pesquisa do mercado de varejo brasileiro e suas principais necessidades de posicionamento competitivo no mercado.

O significado da Rede Smart está alinhado à missão adotada pelo grupo Martins que tem como missão integrar a produção e o consumo através de um sistema de relações de qualidade para a capacitação de seus integrantes para cooperar e competir, buscando atuar segundo os princípios da sustentabilidade.

Além disso, a formação da Rede foi estruturada com base no associativismo, no qual, diferentes lojas se identificam como pertencentes à mesma rede, com administração independente e benefícios na hora de comprar e vender os seus produtos, um dos maiores deles é a possibilidade de acesso a grandes fornecedores e condições diferenciadas de preços, já que as compras são realizadas por uma central da Rede Smart.

A criação de um sistema integrado Martins em julho de 2000 para dar condições de igualdade aos pequenos e médios varejistas de competir com os grandes grupos, a rede Smart vem se consolidando, hoje, como uma das maiores rede de supermercados do Brasil em número de lojas e a quarta maior em faturamento (SMART, 2010 da SL).

Atualmente esta conta com mais de 1.200 supermercados filiados em mais de 700 municípios de 14 Estados mais o Distrito Federal. Um aumento de significado considerável se comparado ao início do projeto, o qual contava com um projeto piloto na região do Triângulo Mineiro (MG) que englobava 35 lojas.

Dessa forma, os supermercados são centralizados em 30 polos de atuação, com administrações regionais da Rede Smart coordenando todas as estruturas e o funcionamento da rede em cada localidade. Logo, essa age nacionalmente ao mesmo tempo em que pensa localmente, ou seja, o trabalho da rede desenvolve-se em todo o território brasileiro, estando focada nas necessidades regionais e expectativas de cada cliente, atuando nas principais cidades do estado Paraíba-PB.

### **3.1.2 EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO**

A empresa escolhida como objeto de estudo a ser utilizada nesta pesquisa foi um dos supermercados quem fazem parte da Rede Smart há mais de dois anos, assim, a pesquisa utilizou - se como parâmetros para a realização de sua análise, uma empresa pertencente ao ramo de comercialização de alimentos escrita sobre a razão social de Supermercado Merceria Econômica, pertencente ao empresário Alcides Balbino, CNPJ. 1012.945.662/0002-50, tendo como atual representante o gerente comercial o Sr. Fábio Mende, localizada na cidade de Campina Grande no interior da Paraíba, a qual existe há a cinco anos no setor alimentício sendo dois de parceria com a rede Smart.

Seu público alvo são consumidores pertencentes às classes sociais C e D, sua missão é atender o seu público com qualidade e eficiência na oferta de serviços distintos e produtos variados que possam melhor atende-los, os principais produtos adquiridos e comercializados pela empresa são os da cesta básica seguidos pelos de higiene e limpeza.

A organização acima citada conta ainda com uma parceria forte e uma fidelização intensa com os seus fornecedores, conseguindo comprar sem cotas de volumes e preços competitivos à concorrência. No entanto, isso não serve como garantia para a manutenção no mercado e outra forma escolhida para conquistar uma vantagem competitiva expressiva perante seus concorrentes foi a adesão da instituição a rede.

Assim, o supermercado tem uma relação junto a mesma de ganhos, com o preço é as negociações realizadas pela própria rede, a qual desenvolve transações para os seus associados através de grandes volumes de compra e preços competitivos.

Todas as campanhas promocionais de vendas e de publicidade vêm da rede, essas campanhas ou propaganda são agrupadas a outros supermercados que compõem a mesma. Esta empresa apresenta ainda um layout interno suave com sinalização dos corredores e dos setores, contando ainda com gôndolas bem organizadas, e com um layout externo com cores fortes que sinalizam bem a marca da empresa e da rede Smart.

A instituição é composta ainda por um corpo de funcionários qualificados e preparados em parceria com a rede, apresentando um bom atendimento e relacionamento com os seus clientes. Estando situada ainda, em um ponto estratégico devido sua proximidade do centro da cidade e dos bairros considerados de classe alta e média.

Assim, esse processo de parceria entre a mesma e a rede vem se desenvolvendo de forma gradativa aos longos dos anos, na medida em que estas vêm trabalhando em cooperação, uma vez que a rede proporcionara todo o suporte para o bom desempenho da empresa através de relações estreitas e bem estruturadas entre ambas.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta as estratégias que norteiam a realização da pesquisa, o método de coleta, a classificação, a operacionalização dos dados e os instrumentos utilizados. Apresenta, também, o método de tratamento dos mesmos e o procedimento da análise.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Portanto, trata-se de uma pesquisa que se enquadra do ponto de vista de sua natureza na modalidade de pesquisa aplicada. Segundo Gil (1999) apud Silva e Menezes (2001), uma pesquisa tem caráter pragmático e é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com objetivo fundamental de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Dessa maneira, a pesquisa pode ser caracterizada como a busca de soluções para resolução de algum problema proposto de maneira sistemática. Assim, ainda de acordo com Silva e Menezes (2001), o planejamento de uma pesquisa dependerá basicamente de três fases:

- fase decisória – referente a escolha do tema, à definição e à delimitação do problema de pesquisa;
- fase construtiva – referente a construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita;
- fase redacional – referente a análise dos dados e informações obtidas na fase construtiva. É a organização das ideias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final. A apresentação do relatório de pesquisa deverá obedecer às formalidades requeridas pela academia.

Logo, a formulação de uma pesquisa objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais.

Segundo Roesch (2006), refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas.

Já para Vergara (2007), torna-se fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobre tudo no nível da especulação.

Quanto a forma de abordagem do problema, trata – se uma pesquisa qualitativa onde existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e, de acordo com Silva e Menezes (2001), um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Aonde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

De acordo com Vergara (2008), nas pesquisas ditas qualitativas, os dados são coletas por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo, aonde os resultados obtidos não são generalizáveis.

Para Jones (1987) apud Roesch (2006), envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura significados comuns, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística.

Com relação aos objetivos e os procedimentos técnicos esta pesquisa pode se enquadrar quanto aos objetivos em pesquisa explicativa, que de acordo com Gil (1991) apud Silva e Menezes (2001):

visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional, assumindo em geral a formas de pesquisa experimental e pesquisa *expost – facto*.

No entanto, para Vergara (2007) tem como principal objetivo tomar algo inteligível justificando - lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos, em bibliográfica, que de acordo com Silva e Menezes (2001), se enquadra nesse tipo de pesquisa quando elaborada a partir de material já publicado, construído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet.

Conforme Roesch (2006), na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito.

O presente estudo se enquadra, ainda, na tipologia de estudo de caso, considerado como um tipo de análise qualitativa, que tem como função complementar a coleta de dados neste trabalho monográfico. Conforme Pádua (2004) apud Roesch (2006) é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo.

Tachizawa e Mendes (2001, p. 61) definem que o estudo de caso deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização, através de uma sucessão de etapas que de acordo com a figura 05, são desenvolvidas da seguinte forma:

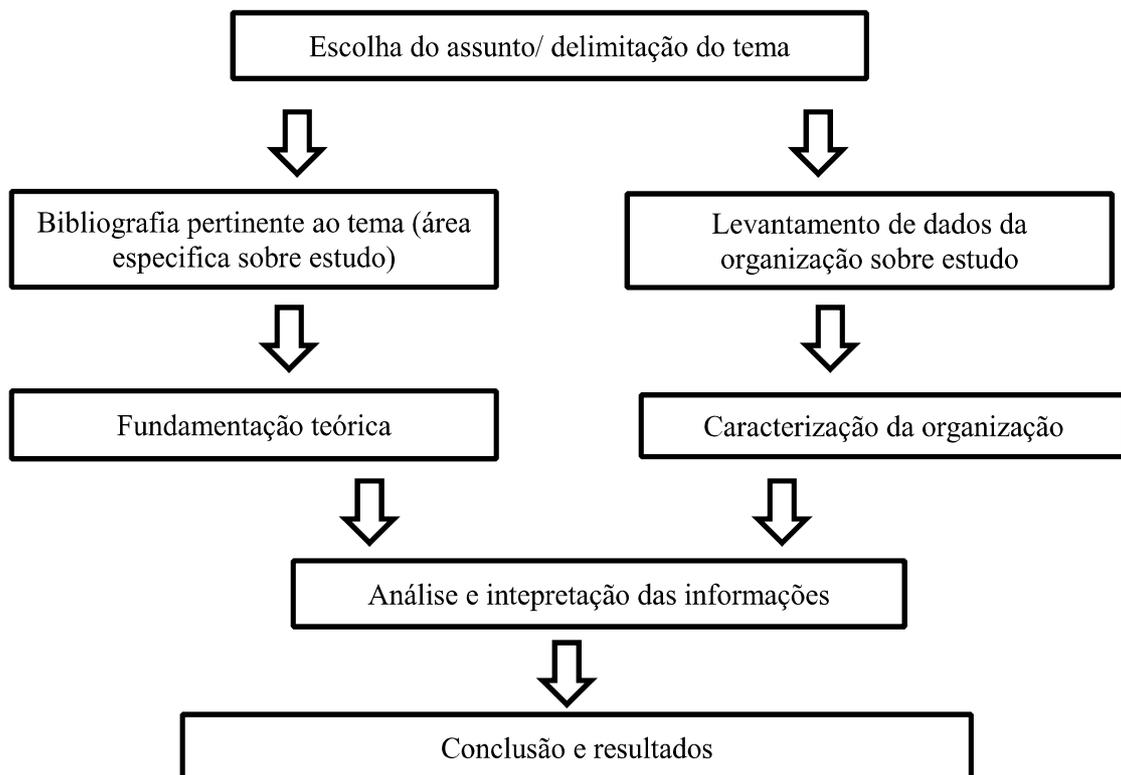


Figura 05: Modelo metodológico de monografia de estudo de caso.  
Fonte: Adaptada de Tachizawa e Mendes (2001).

As perguntas realizadas através deste trazem dados importantes para essa análise, pois proporciona alternativas de respostas pouco previstas como no caso de perguntas fechadas.

O estudo de caso não pode ser considerado uma técnica que realiza a análise do indivíduo em toda a sua unidade, mais uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo e desenvolvimento. E dessa forma demonstrar os mecanismos utilizados em seu desenvolvimento e embasamento na comprovação do objetivo levantada nesta pesquisa.

### 4.1.1 UNIVERSO DA AMOSTRA

De uma forma bastante simples, pode-se definir uma população ou universo como o conjunto de seres animados ou inanimados que possuem ao menos uma semelhança em comum, já a uma porção ou parte convenientemente escolhida do universo pode ser caracterizado como uma amostra.

De acordo com Vergara (1998, p. 48), população é o conjunto de elementos que possuem as características do objeto de estudo. Já para Silva e Menezes (2001), população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano, podendo ser probabilística e não probabilística.

Marconi e Lakatos (1999) definem neste caso, o universo como sendo todas as firmas pertencentes à rede. Logo, o critério escolhido para a seleção da amostra foi o setor de atuação, o tempo de participação na rede e o impacto dessa participação na mesma.

Assim, a amostra foi composta por uma firma pertencente ao setor de alimentos, que possuísse mais de dois anos de atividade junto a rede. “A amostra não foi considerada probabilística, por não se fazer uso de formas aleatórias de seleção”, conforme citado por Marconi e Lakatos (1999).

Por fatores de acessibilidade, apenas o gerente do supermercado respondeu ao questionário, pois foram enfrentadas dificuldades para se chegar a um grupo de gestores que pudesse passar as informações, diante disso, o trabalho acabou se tornando em uma análise qualitativa.

#### 4.1.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Essa é a fase mais longa do processo de pesquisa, mas também o que afasta maiores problemas para a execução do trabalho, sendo necessário a coleta e o registro de maneira adequada e seletiva das informações a serem conseguidas.

A coleta constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Uma vez que, os procedimentos para a coleta de dados são muitos e variam de acordo com o tipo de investigação e quais as técnicas de pesquisa utilizada.

Já para Silva e Menezes (2001), a coleta de dados estará relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

Dessa forma, a técnica utilizada neste trabalho foi a observação que ainda de acordo, com autor acima citado exige um conhecimento técnico específico, ligado a outros métodos de pesquisa como questionários, entrevistas e formulários.

Segundo Nogueira (1998, p. 129) apud Marconi e Lakatos (1999, p. 114), questionário pode ser definido como: uma lista formal, catálogo ou inventario destinado a coleta de dados.

Assim, utilizou-se um questionário através do qual se pretende obter respostas mais específica, com informações relacionadas aos objetivos da pesquisa, conforme Silva e Menezes (2001), entre as vantagens de se aplicar este instrumento destacam-se:

- a formulação das perguntas ocorre de forma compreensível evitando – se a possibilidade de interpretação dúbia, tornando a linguagem mais clara;
- o pesquisador pode explicar melhor os objetivos da pesquisa, esclarecer o significado de termos ou explicar melhor os objetivos da pesquisa.

A pesquisa ocorreu entre os dias 22 e 30 de outubro de 2010, através da transcrição das informações, logo, o formulário foi elaborado com cinco perguntas, com o objetivo de saber após a adesão a rede se esta proporcionou a empresa vantagens competitiva, nas respostas os entrevistados tinham ao seu dispor perguntas dicotômica, na primeira parte, procura-se identificar a ocorrência do aumento do número de clientes, do volume de vendas, do faturamento e conseqüentemente do lucro.

### 4.1.3 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, fez-se necessária a interpretação dos mesmos que precisam ser analisados e recolhidos os quais em seguida necessitam serem classificados de forma sistemática.

A caracterização da pesquisa, a delimitação do estudo e os procedimentos metodológicos da coleta de informações indicam ser desnecessária a utilização de processos estatísticos, dessa maneira a própria natureza do trabalho por meio da reunião, organização e sistematização das suas informações, de tal forma que permita à análise descritiva da situação, bem como, a obtenção de respostas adequadas as questões da pesquisa.

Devido a dificuldade de acesso, foi escolhido o gerente da loja para responder ao questionário, o que não possibilitou um resultado quantitativo e sim qualitativo.

Na ultima fase desta análise, foi realizada uma síntese da conclusão a qual se chegou a cerca do resultado da pesquisa e, posteriormente, para uma melhor visibilidade e representatividade da análise dos dados obtidos.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As transformações no ambiente econômico tem desenvolvido nas organizações a necessidade de ampliar seu poder de negociação para manterem se mais competitivas no mercado, essas mudanças vem acontecendo devido o surgimento do autosserviço e a vinda de grandes empresas de alto poder de negociação a exemplo do Makro uma empresa de grande poder aquisitivo, bem como os processos de fusões e aquisições entre os varejistas, criando grandes grupos que juntos adquirem maiores descontos em suas comercializações e com isso conseguem oferecer preços diferenciados em relação aos pequenos comerciantes, proporcionando um alto nível de competitividade entre estas organizações empresariais.

Através da análise realizada neste trabalho e posteriormente a verificação dos dados coletados, observou-se que após a adesão a rede a empresa melhorou, consideravelmente, no seu poder de compra e negociações com os fornecedores, verificando-se, ainda, a existência de um aumento considerável nas vendas e uma maior participação no mercado, evidenciando um possível aumento em sua vantagem competitiva.

Além desses benefícios, a organização passou a contar com uma marca forte e reconhecida por sua integridade em seus compromissos comerciais, a organização desenvolveu, também, uma economia em escala gerada por um maior volume de compras e o acesso a novas tecnologias.

Portanto, a empresa após se integrar a rede passou a oferecer preços mais competitivos que os seus concorrentes, esta também passou a adquirir junto a rede estratégias de marketing, curso de aperfeiçoamento e produtos de negociações exclusivas realizadas pela própria rede através de uma central de compras.

Como palavras do Sr. Fábio Mendes na entrevista realizada:

“Os investimentos feitos após a adesão foram direcionados principalmente para a aquisição de novos equipamentos, cursos de aperfeiçoamento, bem como para a informatização das lojas e para a compra de gôndolas. Os principais produtos adquiridos via rede são os de higiene e beleza.”

Cabe ressaltar que a organização trabalha em conjunto com a rede e esta não exerce controle sobre suas decisões sendo a empresa autônoma em suas deliberações, a rede apenas

contribuiu na aquisição de produtos a custos diferenciados e na formulação de estratégias de marketing.

No que se refere às vantagens relacionadas ao aumento da capacidade competitiva foi trabalhada quatro pontos cruciais para a determinação desta pesquisa o número de clientes, o volume de vendas, o faturamento e a lucratividade da empresa após o seu envolvimento com a rede.

Afirma o gerente quando retrata da seguinte forma:

“a principal vantagem percebida após a adesão foi o aumento no poder de negociação com os fornecedores, possibilitando acesso a uma maior variedade de mix além da assessoria administrativa e financeira oferecida pela rede aos associados”.

Portanto, a rede proporcionou a organização um aumento considerável em relação ao período anterior a entrada na rede, uma vez que a disponibilização de produtos diversificados e preços acessíveis em seus produtos contribuíram bastante com o aumento destes.

O volume de vendas conseqüentemente teve sua contribuição na medida em que a compra de produtos a custos razoáveis proporcionou a venda a preços mais acessíveis aos seus clientes, logo o seu faturamento e a sua lucratividade aumentaram e através desse conjunto sua vantagem competitiva.

Assim, a organização só teve a ganhar com a adesão a rede uma vez que esta proporcionou-lhe uma vantagem perante os grandes grupos de empresas no concorrido mercado, no qual a união das organizações em rede de empresas favorece as pequenas empresas através de uma maior competitividade, a medida em que proporciona a esta um maior poder de negociação com a indústria e facilidade de acesso a campanhas publicitárias

Dessa forma, a cooperação, a parceria e as alianças realizadas entre as corporações fornecem os meios necessários para que as MPEs possam se expandir com ações semelhantes ao dos grandes grupos e a outras redes.

Como relata o entrevistado:

“Esta modalidade comercial favorece as pequenas empresas, na medida em que proporciona maior poder de negociação com a indústria e facilidade de acesso a campanhas publicitárias. Assim, as parcerias, alianças fornecem os meios necessários para que os pequenos varejistas possam se expandir com ações semelhantes a das grandes redes.”

Entretanto, existem outros fatores proporcionados pela rede que não foram levados em consideração nesta pesquisa, uma vez que, esta procurou apenas demonstrar os pontos que influenciariam mais expressivamente na vantagem competitiva, deixando claro que a rede fornece outros benéficos aos seus associados além dos citados nesta análise.

Todavia os resultados encontrados não permitem uma generalização, devido o grande numero de associados à rede, desta forma a pesquisa deixa espaço para uma análise mais aprofundada da rede em si e da competitividade proporcionada a todos os seus componentes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de empresas surgiram como uma alternativa eficiente a concorrência constante do ambiente econômico, no qual a importância dessas redes está na busca da garantia do sucesso dessas organizações e a vantagem competitiva que esta formação pode proporcionar perante outros empreendimentos, na qual a relação dos integrantes depende de como estes interagem e como colaboram com os demais componentes da rede.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi identificar as vantagens competitivas que as empresas independentes podem obter através da participação em uma rede com uma marca padrão sob uma nova forma de atuação, este trabalho procurou demonstrar que as empresas e as MPEs têm condições de formar redes para aumentar sua competitividade, sem necessariamente perder a autonomia nas decisões dos seus negócios.

Na qual, a aliança de empresas em rede procura desenvolver ações voltadas para o bem estar coletivo, desempenhando um papel extraordinário por possibilitarem a união entre pequenas organizações locais, com um intuito destes se manterem ativas eficientemente no mercado.

Observando-se as características da rede pesquisada, pode-se concluir que o trabalho apresenta as vantagens desta nova forma de atuação tendo como referência as dimensões apontadas pela pesquisa e que estão fundamentadas na revisão bibliográfica referente a Redes.

No que tange a dimensão da capacidade competitiva das empresas, constata-se que a associação à rede oferece vantagens para o posicionamento de mercado dos varejistas participantes da rede ao aumentar sua capacidade competitiva por meio do valor agregado aos produtos e aos serviços oferecidos, proporcionando aumento no número de clientes, no volume de vendas, no faturamento e na lucratividade.

Durante a realização desta pesquisa foi possível perceber que a cooperação sendo uma estratégia que tem sido amplamente adotada pelas firmas, já que, estas empresas compostas por corporações de pequeno porte podem competir com empresas maiores através da cooperação entre as firmas integrantes da rede, estas redes constituem um meio bastante eficaz destas organizações se manterem firmemente no mercado globalizado.

Assim, com perspectivas futuras nas tendências de imprevisibilidade em que as corporações se unem para competir com firmas e outras redes, estas encontram na formação

de rede entre empresas uma saída bastante viável para a pressão exercida pelo acirramento da concorrência frente ao desenvolvimento econômico do ambiente competitivo.

Portanto, por meio deste processo, as organizações tem uma oportunidade de descobrir formas mais eficientes na trajetória escolhida para competir, contudo as empresas devem procurar desenvolver o seu potencial através do aprendizado adquirido em conjunto com a rede, pois as instituições necessitam elaborar um planejamento ou caminho para uma disseminação dos benefícios desta união para as mesmas e para seus integrantes.

Assim, o processo de formação de redes entre empresas emerge como uma saída viável para empresas de médio porte ao proporcionar a estas uma maneira de competir com organizações maiores e de forte impacto no mercado competitivo, porém como qualquer outro processo apresenta falhas, uma vez que, em determinado momento as organizações que compõem o grupo passarão a concorrer entre si por uma posição mais favorável no mercado e neste período as estratégias desenvolvidas coletivamente não proporcionaram o efeito desejado.

Contudo, a estratégia adotada pela empresa de atuar como integrante de uma rede tende a proporcionar tanto um lado positivo como um negativo, do ponto de vista positivista tem-se um aumento do poder aquisitivo com relação às negociações, pois a compra de maiores quantidades gera menores preços, logo, um preço mais acessível ao consumidor final, campanhas promocionais de marketing pré-estabelecidas, treinamentos periódicos dos colaboradores, além de outros benefícios como o aumento do faturamento e dos lucros da empresa.

Já do lado negativista as empresas passam a depender das estratégias da rede, mesmo que esta não interfira no poder de deliberação das organizações que fazem parte da mesma, indiretamente esta exerce influência em suas decisões de como atuar no mercado, quais campanhas promocionais devem utilizadas e como serão desenvolvidas por seus associados.

Destarte, fica como sugestão tanto para o Supermercado Mercearia Econômica bem como os demais integrantes que compõem a rede Smart de que estes devem estar preparados e conscientes para existência mesmo que remota de uma possível dissolução da rede e se teriam condições de conseguirem manter a posição alcançada após a adesão ao grupo e os possíveis impactos desta em suas organizações, deixando esse tema como precedente para futuras pesquisas a cerca da real capacidade das organizações associadas às redes de empresas sobreviverem competitivamente após a dissolução do grupo.

## REFERÊNCIA

AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre organizações do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde, ABREU, Aline França de. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para a promoção de desenvolvimento regional**. Revista READ, Santa Catarina, v. 6, n. 6, dez. 2000.

CAMPOS, Jorge de Paiva. **Ações associativistas entre médias e pequenas: evidências, formulação e execução**. Faculdade de engenharia mecânica. Tese (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2006.

DUTRA, Ivan de Souza. **Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra - empresas: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder da competitividade**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.

FLEURY, Afonso C. C; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão da Produção, São Paulo, v.10, n.2, p.129 – 144, ago. 2003.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico para o mercado**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso de; GUEDES Isabela Assis; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **As redes de cooperação como um mecanismo para o aprimoramento dos processos de criação do conhecimento: um estudo exploratório no setor calçadista**. Universidade tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Revista gestão industrial, Ponta Grossa, v. 02, n. 03, p. 61 – 74, 2006.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Laura Galluci. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**. Revista de administração contemporânea, RAC, São Paulo, v.5, n.2, p. 65-90, 2001.

LACOMBE, Francisco José Mosset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, F.F.; NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. **Estratégia de redes de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar**. In: XLII Congresso brasileiro de

economia e sociologia rural: dinâmica setoriais e desenvolvimento regional. Realizado em Cuiabá – MT, no período de 25 a 28 de Jun. 2004. Disponível em: <<http://www.favaneves.org/arquivos/pdf24.pdf>>. Acesso 22 de out. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZALLI, Leonel; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. **As formas de organização em rede: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente**. Revista de Economia Política, Araraquara – São Paulo, v 17, n. 4, dez. 1997.

MINTZBERG, Henry. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e medias empresas**. Revista Gestão & Produção, v 8, n. 3, p 289-303, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. Colaboração Grace Viera Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

RUFINO, Sandra. **Redes de cooperação solidárias na contribuição do desenvolvimento local: a economia solidária em questão**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0706\\_0590.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0706_0590.pdf)>. Acesso em 15 de Maio de 2010.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M. GUARNERI, Lucimar da Silva. **Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais**. Revista BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 195-204, Set. 2000.

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

SILVA, João Paulo Gomes da; CLEPS, Geisa Daise Gumiero. **A expansão de redes associativistas no setor de autosserviço na mesorregião do triângulo mineiro e alto Paranaíba**. In: 4º encontro nacional de grupos de pesquisa – ENGRUP, São Paulo, p. 838-856, out. 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira; Fábio Alher. Revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SMART, Rede. Formação e contexto histórico. Disponível em: <<http://portal.tricard.com.br/portal/portal/content/showContent.k?menuItem=456&contentId=1098>>. Acesso em 22 de Set. 2010.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; AMÂNCIO, Robson; LIMA Juvêncio Braga de. **Criação e gestão de redes**: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. Revista de Administração, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 136 – 146, Jun. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERSCOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. **A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas**. Revista Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v.46, n. 1, p.105 – 115, abril. 2010.

TACHIZAWA, Takeshey; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografias na prática**. 6. ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo; Atlas, 2008.

ZACCARELLI, et al. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAIMA, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas - CCEA  
Curso de Bacharelado em Administração

**Prezado (a) Senhor (a):**

Este questionário é parte de um trabalho científico que busca conhecer o processo de interação entre as empresas e a rede. Ao respondê-lo, o senhor estará prestando uma grande contribuição para o conhecimento e entendimento sobre as práticas da empresa junto a rede, bem como a Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Enfatizamos, ainda que o resultado não tem como objetivo julgar o desempenho da rede e nem tão pouco a atuação desta sobre a mesma.

Nossos agradecimentos antecipados!

Prof. Ms. Dante Flávio Oliveira Passos.  
Professor titular do curso da Administração UEPB.

Mary Dayane S. Silva  
Graduando do curso de Administração UEPB.

## QUESTIONÁRIO - 01: O IMPACTO DAS REDES DE EMPRESAS NA VANTAGEM COMPETITIVA

No momento atual, a competição entre as empresas vem se desenvolvendo cada vez mais, dessa forma algumas organizações para aumentar sua competitividade, desenvolvem vínculos mais fortes para atuarem em conjunto com o mercado consumidor. A partir desta pesquisa, buscar-se-á acompanhar o comportamento da sua empresa junto a rede Smart afim identificar a possível obtenção de vantagens competitivas.

Obs.: Leve em consideração nas respostas o período anterior à adesão a rede.

### 1 IDENTIFICAÇÃO

1.1 Nome do entrevistado \_\_\_\_\_

1.2 Empresa \_\_\_\_\_

1.3 Telefone \_\_\_\_\_

1.4 Qual o tipo de posição que exerce na empresa?

( ) Empresário/ proprietário ( ) Gerente ( ) Empregado de nível operacional

2 Em função do uso da imagem da rede Smart, a sua organização adquiriu novos clientes?

---



---



---



---



---

3 Na sua opinião, o volume de vendas da organização cresceu seu comparado ao período anterior a mesma?

---



---



---



---



---

4 Após a adesão a rede esta de alguma forma impulsionou no crescimento dos lucros?

---



---

---

---

---

5 Indique se possível uma margem de quanto sua organização aumentou seu faturamento após a integração a rede:

---

---

---

6 Em sua opinião a rede teve uma participação expressiva na competitividade da empresa?

---

---

---

---

---

7 Registre abaixo suas críticas e sugestões em relação as atitudes que a rede poderia desenvolver para o aumento da competitividade da empresas:

---

---

---

---

---

