

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**REDE DE EMPRESAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
um estudo de caso sobre as lojas móbile**

José Flávio Pereira

Belo Horizonte
2008

JOSÉ FLÁVIO PEREIRA

REDE DE EMPRESAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:

Um estudo de caso sobre as Lojas Móbile

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Maria Martins Judice

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade

Belo Horizonte

2008

APÊNDICE G – Modelo de folha de aprovação

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação intitulada “**Rede de empresas como vantagem competitiva: um estudo de caso sobre as Lojas Móbile**”, de autoria do mestrando **José Flávio Pereira**, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Valéria Maria Martins Júdice - Orientadora

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Profa. Dra. Cristiane Fernandes De Muylder

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Profº. Dr. Mauro Calixta Tavares

Instituição: Fundação Educacional de Pedro Leopoldo

Assinatura: _____

Data de aprovação: ____/____/____

Belo Horizonte, 30 de maio de 2008.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que compartilharam comigo esta empreitada: minha mãe, presente em todos os momentos da minha vida, meu pai, exemplo de integridade e respeito, Keka, companheira de todos os momentos, meus filhos, os quais me ensinam e me dão prazer a cada dia, empresários, colaboradores e gestores das Lojas Móbile, pelas informações e pelo carinho com que me receberam em suas empresas, caros mestres, em especial minha amiga e orientadora Valéria Júdice e colegas do mestrado. Sem vocês esta caminhada não seria possível.

RESUMO

A presente dissertação busca responder à seguinte questão orientadora: quais são as principais vantagens competitivas proporcionadas por uma rede de empresas moveleiras e quais as principais dificuldades verificadas na sua criação, estruturação, funcionamento e manutenção? Como objeto da pesquisa foi selecionada uma rede de empresas atuantes em comércio varejista no segmento de móveis residenciais médio-populares, em Belo Horizonte e na Região Metropolitana, da Capital mineira, denominada Lojas Móbile. Essa rede conta com a participação de dezesseis empresários, os quais, juntos, possuem 75 pontos de vendas e geram mais de quinhentos empregos diretos. Partindo do pressuposto de que a estrutura organizacional em redes favorece a competitividade, procurou-se identificar os principais benefícios e dificuldades verificadas na operacionalização de uma rede, com base na revisão de literatura e, do ponto de vista empírico, tendo como referência a percepção dos empresários que nela atuam. Propôs-se então, um estudo de caso exploratório, de natureza qualitativa, por focar um nível de realidade que não pode ser quantificado, mas sim, interpretado. Na pesquisa empírica foi utilizada a triangulação de fontes e instrumentos de coleta. Foram realizadas a coleta de documentos da rede pesquisada e a de outras fontes secundárias de informação, entrevistas com a utilização de questionários semi-estruturados, assim como observação participante de natureza etnográfica nas empresas – membros, selecionadas. Os resultados obtidos possibilitaram classificar a rede pesquisada como Burocrática Simétrica, Dinâmica, Mandala, com Laços de Cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas). Ainda, à vista dos resultados obtidos mediante a aplicação desses procedimentos empíricos, especialmente, por meio das entrevistas realizadas com dez empresários, um representante comercial e um fornecedor da rede, foi possível obter e registrar nesta dissertação, um rol de vantagens competitivas percebidas pelas empresas associadas, exhaustivamente apontadas pelos entrevistados. As desvantagens também, detalhadamente expostas, fazem parte deste trabalho. As evidências empíricas reforçaram o pressuposto que levou ao questionamento formulado e, ao final, a pesquisa demonstrou que o modelo de rede sugerido pode tornar-se uma ferramenta de grande valia para outras empresas e contextos de negócios.

Palavras-chaves: Redes de empresas. Vantagem competitiva. Alianças estratégicas. Lojas Móbile. Varejo moveleiro.

ABSTRACT

This dissertation is aimed at answering the following research question: what are the main competitive advantages provided by a business network? What are the principal difficulties found in creating, structuring, operating and maintaining this network? Selected as the research object, a medium and popular furniture retail business network, named Lojas Móbile, was chosen for study, being this network active in Belo Horizonte and the metropolitan region of the capital of the state of Minas Gerais, Brazil. Rede Móbile has the membership participation of 16 (sixteen) entrepreneurs, that share among themselves 75 (seventy-five) sale points and that employ over 500 (five-hundred) direct employees. The research starting point was the assumption that network organizational structures favor competitiveness. Against this background, the research work was designed to identify perceived network operational benefits and difficulties, on the one side, through literature review and, on the other, the empirically-based side, on the chosen network participant entrepreneurs' point of view. An exploratory and qualitative case study research methodological approach was adopted as, at this stage of research, it was expected that it would rather provide understanding and interpretation to the focused object than quantification. The empirical research included triangulation procedures related to data collection sources and instruments. Documentary and secondary information was collected and semi-structured questionnaires were undertaken with selected network member entrepreneurs and participants, together with participatory (ethnographic) observation. The obtained results allowed classification of the studied network as Burocratic, Symmetrical, Dynamic and Madala-type, with cooperation bonds among spatially-decentralized firms (strategic alliances). Moreover, the results obtained through interviewing 10 (ten) entrepreneurs, a commercial agent and a network supplier shown and registered a set of perceived competitive advantages by the associated member companies, also exhaustively pointed out by the interviewees. The disadvantages, as detailed, are also a contribution of this dissertation. The empirical evidence found reinforces the assumption that has guided the research and that, at the end, have demonstrated that the suggested network model can turn into a valuable tool to be applied in other companies and business contexts.

Key-words: Business networks. Competitive advantage. Strategic alliances. Lojas Móbile. Furniture retail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Contribuição das redes para as empresas.....	31
QUADRO 2 - Principais atributos estratégicos das redes de PME e seus Objetivos.....	34
QUADRO 3 - Status e localização dos entrevistados da pesquisa.....	42
QUADRO 4 - Evolução das Lojas Móbile no período de 1996 a 2007.....	52
QUADRO 5 - Modelo de monitoramento das Lojas Móbile – critérios e elementos considerados	62
QUADRO 6 - Modelo de monitoramento dos depósitos – critérios e elementos considerados.....	64
QUADRO 7 - Modelo de monitoramento da participação dos associados – critérios de avaliação e de pontuação no	66
QUADRO 8 - Vantagens e desvantagens de participar das Lojas Móbile, segundo participantes	67
QUADRO 9 - Vantagens competitivas por área de atuação	75
QUADRO 10 - Desvantagens da rede, classificadas por áreas de atuação.....	79
QUADRO 2 - Principais atributos estratégicos das redes de PME e seus objetivos	81
FIGURA 1 - As cinco forças competitivas de Porter.....	30
FIGURA 2 - Síntese do capítulo e modelo de análise	38
FIGURA 3 - Número de lojas	55
FIGURA 4 - Dimensão das lojas	56
FIGURA 5 - Número de funcionários	56
FIGURA 6 - Rentabilidade	57
FIGURA 7 - Número de artigos ofertado	58
FIGURA 8 - Número de clientes atendidos por mês.....	58
FIGURA 9 - Participação da rede no sucesso dos negócios, na visão dos empresários pesquisados	59
TABELA 1 - Evolução do Grupo Móbile – Posição de 10 empresas-membro selecionadas - situação anterior e posterior a formação da rede....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGIVEST – Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decorações de Ambientes

BMG – Banco de Minas Gerais

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Problema.....	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Estruturação do trabalho	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Fatos históricos - origem das redes de empresas.....	17
2.2 Redes de empresas – conceitos e tipologias	21
2.2.1. Conceitos	21
2.2.2 Tipologia de Redes	26
2.3 Vantagem Competitiva	28
2.4 Atributos estratégicos de redes de empresas	32
2.5. Dificuldades de manutenção de redes interorganizacionais.....	36
2.6 Síntese do capítulo e modelo de análise.....	37
3. CONTEXTUALIZAÇÃO	39
4. METODOLOGIA.....	40
5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE	44
5.1 Descrição e caracterização da rede em estudo	44
5.2 A implantação e a evolução da Rede MóBILE - elementos favoráveis e dificuldades	47
5.2.1 Emergência e crescimento	48
5.2.2 Conscientização da força	49
5.2.3 Campanhas publicitárias	49
5.2.4 Crescimento	50
5.2.5 - Mudança de Sede	50
5.2.6 Nova Mudança de Sede	51
5.2.7 Evolução das Lojas MóBILE – situação passada, atual e futura	51
5.3 Manutenção da rede, padronização de lojas e modelo de negócio: elementos favoráveis e dificuldades	60
5.3.1 Monitoramento das Lojas	60
5.3.2 Monitoramento dos depósitos	63
5.3.3 Critérios de avaliação e monitoramento dos associados.....	65
5.3.4 – O modelo de negócio das Lojas MóBILE: vantagens e desvantagens de participar.....	66
5.4 Análise das redes de empresas como ferramentas de competitividade de pequenas empresas.....	71
5.4.1 A percepção das vantagens e desvantagens.....	71
5.4.1.1 Vantagens competitivas Da Rede MóBILE.....	74
5.4.1.2 Desvantagens da rede	77
5.4.2 Verificação de vantagens e desvantagens das empresas associadas às Lojas MóBILE.....	79
5.5 Identificação de atributos estratégicos das Lojas MóBILE, segundo a literatura ...	80
5.5.1 Fluidez.....	81
5.5.2 Agilidade.....	82
5.5.3 Aprendizagem Coletiva	83

5.5.4 Economia de Escala.....	84
5.5.5 Acesso a Recursos Tangíveis e Intangíveis.....	84
5.5.6 Redução dos Custos de Transação	84
5.5.7 Credibilidade Organizacional.....	85
6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES DA REDE	95
APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DO GRUPO.....	96
APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES DA REDE..	99

1. INTRODUÇÃO

A economia mundial vem apresentando avanços nas últimas décadas do século XX, impulsionando a competição entre as empresas e eliminando os negócios que não se adaptaram ao ritmo frenético do mercado. Em função de suas características, as empresas de pequeno porte têm encontrado grandes dificuldades em atuar em mercados cada vez mais competitivos. São elas, as maiores prejudicadas por alterações no ambiente competitivo. Esses fatos aceleram o processo de degradação das empresas de menor porte, que mais sofrem com a entrada no mercado das empresas multinacionais, resultantes de fusões ocorridas nos últimos anos. Essas multinacionais possuem maior poder de compra, pessoas com maior capacidade técnica e gerencial e potencial de capital financeiro (CARRÃO, 2004; FARIAS FILHO; CASTANHA; PORTO, 1999).

Esse novo contexto competitivo tem exigido das empresas respostas que, na maioria das vezes, estão ligadas à constituição de novas formas de relação intra e interempresas e, particularmente, entre empreendimentos de menor porte (AMATO NETO, 2000).

Devido à maior complexidade das funções desempenhadas pelas empresas e à busca da sobrevivência no mercado, torna-se imperativo que o trabalho seja realizado de forma associada ou cooperativa com outras empresas. Uma das alternativas que as pequenas empresas estão adotando para atuarem nesse mercado competitivo é a formação de redes. Os termos redes, estratégia coletiva, empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas são partes integrantes do novo vocabulário da administração da competitividade. A expansão dos relacionamentos cooperativos e o estabelecimento de estratégias constituem-se num processo coletivo entre as organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Porter (1991), a estratégia pode ser compreendida como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para se criar uma posição defensável em uma empresa e é considerada como um dos determinantes da atualização e modificação da maneira de atuação. Modifica-se para atender às mudanças do mercado,

estabelecendo permanente contato com os clientes. Garante-se assim, sua perpetuação no mundo dos negócios.

Esses fatores têm contribuído para a diminuição de riscos e o aumento de sinergia entre as empresas, especialmente no que diz respeito às pequenas e médias (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 1998). O acesso às informações, à tecnologia, ao mercado consumidor e fornecedor, tão disputados atualmente, constituem-se em uma barreira que as pequenas empresas dificilmente conseguem superar sozinhas (CARRÃO, 2004).

As alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver a cooperação como um importante caminho para aumentar a competitividade, mediante o compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e, principalmente, o enfrentamento de menores riscos (LORANGE; ROSS, 1996).

A formação de redes de pequenas empresas possibilita que elas, utilizando tal estrutura organizacional, se posicionem estrategicamente no mercado, por meio de liderança nos custos, diferenciação ou enfoque (PORTER, 1999).

Compartilhar atividades significativas da cadeia de valor de determinadas empresas, em geral, acentua a vantagem competitiva pela redução de custos ou esforços na estratégia de diferenciação. Tais incrementos são obtidos pela redução de custos nas atividades, pela economia de escala, pela eficiência no uso dos recursos, pelo deslocamento da curva de aprendizagem e pela remodelagem dos processos (PORTER, 1999).

Estão em destaque as redes que, direta ou indiretamente, refletem-se na capacidade competitiva das empresas que as integram, além de incrementarem o mercado local onde se instalam (ROCHA PEREIRA, 2003).

A proposta desses empreendedores auxilia e viabiliza o rompimento do isolamento característico do meio empresarial brasileiro, para chegar a um modelo de cooperação peculiar às redes. (VIEIRA, 2007).

1.1 Justificativa

Contemporaneamente, o associativismo empresarial de interesse econômico, surge como uma alternativa à superação das dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, sejam elas, de ordem econômica, financeira, operacional ou administrativa. Constitui-se em ferramenta gerencial extremamente importante, que permite aos participantes alcançarem em conjunto melhores condições de produção, de distribuição e de negociação, junto a fornecedores, clientes, instituições financeiras, entidades de classe e colaboradores. Nesse contexto, faz-se necessária uma melhor compreensão sobre as redes interorganizacionais que têm possibilitado a cooperação entre as empresas.

O modelo de associação formado pelas redes está em franca expansão, principalmente no segmento das pequenas empresas, em função da competitividade do mercado globalizado e das atuais tecnologias de informação e comunicação.

Dessa maneira, o presente trabalho buscou destacar uma nova alternativa para as pequenas empresas, organizadas em rede. Além de cooperarem em termos de união e de competências, torna-se fundamental entre elas a troca de informações, a criação de sinergia, a busca da integração e da ação estratégica coletiva.

As redes de empresas têm recebido atenção crescente de pesquisadores e governos ao longo dos últimos anos. Essa atenção tem como referência as redes de empresas européias e, em especial, a experiência dos aglomerados do norte italiano. A simultaneidade de relações entre cooperação e competição é um aspecto relevante a ser analisado sobre a temática rede de empresas.

As relações interempresariais têm em vista o fortalecimento das atividades de cada empresa e dos seus gestores, a complementaridade dos negócios, a sustentabilidade às ações coletivas e o aumento do poder de competição com as grandes empresas.

A troca de experiências e de conhecimentos entre os participantes das redes é de fundamental importância para que se possa ter um time disposto a obter melhores resultados em suas atividades empresariais.

1.2 Problema

As redes interorganizacionais são caracterizadas por expressiva complexidade de relações associativas que envolvem cooperação e competição. O desenvolvimento de capacidade de mobilização, coordenação e manutenção de redes pode vir a significar um grande diferencial competitivo para as pequenas e médias empresas.

Com a realização deste trabalho, levando-se em consideração a percepção dos empresários que atuam em rede, pretende-se responder à seguinte Questão Orientadora: quais as principais vantagens competitivas proporcionadas por uma rede de empresas moveleiras e quais as principais dificuldades verificadas na sua estruturação e no seu funcionamento?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar, pautado na percepção dos empresários que participam de uma rede de empresas, quais as principais vantagens competitivas por ela proporcionada e as principais dificuldades verificadas na sua estruturação e no seu funcionamento.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e caracterizar a rede em estudo;
- b) Identificar elementos favoráveis e dificuldades da implantação e manutenção de uma rede de negócios de pequenas empresas;
- c) Identificar o modelo de negociação da Rede Móvel e as vantagens e desvantagens de participar da rede;
- d) Analisar as redes de empresas como ferramentas de competitividade para as pequenas empresas;
- e) Identificar atributos estratégicos da Rede analisada, segundo a literatura.

1.4 Estruturação do trabalho

No primeiro capítulo, procura-se contextualizar o assunto e apresentar: a introdução, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a relevância do estudo.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico, enfatizando-se os fatos históricos – a origem das redes de empresas, a tipologia do conceito de redes de empresas, as vantagens competitivas e as dificuldades de se trabalhar em rede.

No terceiro capítulo, descreve-se a contextualização da rede selecionada para pesquisa.

No quarto capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados do presente estudo.

No quinto capítulo, encontra-se a apresentação de resultados e análise com a descrição e a caracterização do desenvolvimento e estruturação da rede em estudo. São diversas as etapas e processos, a saber: sua implementação e manutenção, bem como os elementos favoráveis e as dificuldades enfrentadas na sua constituição; a emergência e o crescimento; a conscientização da força do grupo; as campanhas publicitárias; as duas mudanças de sede; a evolução, os planos futuros; o monitoramento das lojas, o modelo de negócio; as vantagens e desvantagens de

participar de uma rede; a análise das redes como ferramentas de competitividade de pequenas empresas; a verificação das vantagens e desvantagens de se pertencer às Lojas Móviles e a identificação dos seus atributos estratégicos, segundo a literatura pesquisada.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo teve como objetivo analisar as características de uma rede do setor de comércio varejista, as Lojas Móbile, composta por setenta e cinco lojas de dezesseis empresários, localizadas na região da Grande Belo Horizonte.

2.1 Fatos históricos - origem das redes de empresas

A revolução da informação, segundo Kumar (1997, p.49), pode ser vista como o último e, de longe, o passo mais progressista na seqüência de mudanças que vêm transformando a sociedade humana desde os tempos mais remotos. Conforme Toffler (1980, p.27) a história é "uma sucessão de ondas de mudança que se seguem". Tal como as anteriores revoluções agrícola e industrial, tem por base novas técnicas e novos tipos de energia, novas formas e forças de produção.

Segundo Kumar (1997 p 52), nas décadas de 1970 e 1980, observadores italianos e de outros países começaram a documentar e discutir um fenômeno que vieram a denominar *la Terza Itália*, a Terceira Itália. A Terceira Itália diferenciava-se, por um lado, da Primeira Itália de produção em massa em grande escala, concentrada no triângulo industrial de Turim, Milão e Gênova e, por outro, da Segunda Itália do *mezzogiorno*, o Sul economicamente subdesenvolvido. A Terceira Itália era, em contraste, uma área dinâmica de pequenas empresas e oficinas nas regiões central e norte-oriental do país: Toscana, Úmbria, o Marche, Emilia-Romagna, Vêneto, Friuli, e Trentino-Alto Ádige.

Nessas regiões, pequenas oficinas e fábricas empregando em geral de 5 a 50 operários vieram a constituir o núcleo de prósperos "distritos industriais". Cada região especializava-se em uma série de produtos pouco relacionados entre si. A Toscana concentrava-se em têxteis e cerâmica; a Emilia-Romagna produzia malhas, pisos de cerâmica, máquinas automáticas e equipamentos agrícolas; no

Marche, os sapatos constituíam o principal produto; Vêneto também produzia sapatos, bem como, cerâmica e móveis de plástico. (Kumar, 1997 p. 64)

Os principais aspectos da produção na Terceira Itália eram o que um de seus principais estudiosos chamou de "descentralização produtiva e integração social" (BRUSCO, 1982, citado por KUMAR, 1997, p. 50). Essa é outra maneira de resumir os princípios do distrito industrial que foram expostos em sua forma clássica por Alfred Marshall, na descrição dos distritos industriais de Birmingham e Sheffield no século XIX, conforme Bellandi (1989b) e Beccatini (1990), citados por Kumar (1997, p. 50).

As relações sociais na empresa, entre empresas e entre essas e a comunidade desenvolviam-se de acordo com o padrão do distrito industrial clássico marshalliano. A maioria dos operários era altamente especializada e havia pouco senso de diferença entre eles e seus supervisores. Era fácil passar de artesão a empresário. O objetivo de criar novos produtos e de explorar aberturas no mercado implicava colaboração constante entre empresários, projetistas, engenheiros e operários. Em conjunto com o pequeno tamanho das empresas, essa situação era propícia a uma divisão flexível do trabalho e nivelava as hierarquias dentro da firma. A concepção e execução separadas nas práticas tayloristas e fordistas das grandes empresas, haviam sido em grande parte reunidas, Kumar. (1997 p. 60).

O caráter coletivo cooperativo das relações nas empresas se repetia em suas relações com outras. Como acontece com distritos industriais em outros locais, surgiu uma área "monocultural". O grau de integração vertical entre as empresas era baixo e elas dependiam umas das outras para uma ampla faixa de atividades especializadas. Um sistema sólido de sub-empregadas constituía parte fundamental da economia local. As "relações extraordinariamente cordiais e complexas" (BRUSCO, 1989, citado por KUMAR, 1997, p. 51) entre clientes (produtores de bens acabados) e sub-empregados (produtores e projetistas de componentes e prestadores de serviços) estimulavam a inovação e aumentavam a adaptabilidade. Os clientes, como se dizia com frequência, chegavam, não para pedir que um produto fosse fabricado, mas para que um problema fosse resolvido (PIORE; SABEL, 1984; BRUSCO, 1986, citados por KUMAR, 1997, p. 51).

A colaboração ia ainda mais longe. Empresas transferiam encomendas para outras e dividiam os custos de equipamento dispendioso. Reuniam recursos para criar associações locais de especialistas para o fornecimento coletivo de serviços de marketing, contabilidade e de natureza técnica. Amin (1989), citado por Kumar (1997, p. 51) frisou como tudo isso era diferente do modelo tradicional de pequenas empresas e sistemas tradicionais de sub-empregadas.

As discussões sobre os mecanismos de integração italiana, conforme o mesmo autor, não dizem respeito apenas às pequenas firmas independentes, no sentido tradicional, nem às sub-empregadas de grandes empresas, mas tratam do desenvolvimento de um sistema industrial (quase uma corporação) composto de unidade de produto interligadas, porém com proprietários independentes, sendo que

[...] o poder econômico do modelo reside no fato de aproximar-se, por assim dizer, de uma empresa com sua mão-de-obra dividida entre muitos centros separados de produção, cujas relações recíprocas são, ainda assim, competitivas - uma empresa sem um telhado por cima da cabeça. Os elementos isolados do sistema florescem em razão de sua independência[...] (AMIN, 1989, citado por KUMAR, 1997, p. 51).

Para Kumar (1997) e Casarotto Filho e Pires (2001), a Terceira Itália não é produto de desenvolvimento espontâneo sem direção. Valores, objetivos e políticas desempenharam um papel importante em seu crescimento a partir da adoção de sistemas de especialização flexível, redes e modelos de desenvolvimento econômico local e regional. Alguns críticos interpretam o surgimento da Terceira Itália como resultado de uma fuga para proteger-se do poder do trabalho organizado e uma tentativa de recuperar o controle sobre a força de trabalho. Não é coincidência, dizem, que o desenvolvimento de pequenas empresas deslanchou em meados da década de 1970. Empregadores das grandes fábricas do Norte reagiram às greves maciças e perturbações trabalhistas de fins da década de 1960, descentralizando a produção e recorrendo ao regime de empregadas em grande escala. Em especial, eles procuravam se proteger da ameaça criada pelo *Statuto dei lavoratori* de 1970 e de outras leis trabalhistas de princípios da década de 1970, que eram as conquistas mais tangíveis dos operários após o *autunno caldo*, o "outono quente" de 1969 (KUMAR, 1997, p. 52).

As leis desses anos deram aos trabalhadores uma segurança quase absoluta no emprego e permitiram que os sindicatos estabelecessem conselhos de fábrica dotados de grandes poderes. As pequenas empresas com menos de vinte empregados, no entanto, foram isentadas das principais cláusulas das leis. Receberam também incentivos fiscais como, por exemplo, isenção do VAT (imposto sobre valor agregado) e de recolhimentos à seguridade social. Os grandes empregadores, em conseqüência, aliados aos artesãos especializados que julgavam sua posição ameaçada por trabalhadores sem qualificações, na maior parte migrantes, iniciaram um vigoroso trabalho para criar ou estimular pequenas empresas que poderiam encarregar-se de grande parte da produção sem as restrições impostas pela legislação trabalhista e sem ter que admitir a presença de sindicatos. (Kumar. 1997, p. 57).

Muitas das pequenas empresas que, como sub-empreiteiras, dependiam muito das grandes empresas do norte, abriram suas portas nas regiões norte-central e nordeste. Segundo esse argumento, por conseguinte, a Terceira Itália não é em essência um fenômeno de pequenas empresas independentes, organicamente ligadas à comunidade local, mas uma criação do capitalismo em grande escala, que enfrentava o desafio mais grave do trabalho organizado nos anos do pós-guerra. Prova adicional dessa versão, sugerem alguns autores, é fornecida pelo ressurgimento vigoroso de grandes empresas na economia italiana em fins da década de 1980, à medida que mudavam as condições econômicas e diminuía a militância do operariado industrial (BELLANDI, 1989; REY, 1989, citados por KUMAR, 1997, p. 53).

Embora algumas pequenas empresas fossem criadas pelas grandes, que procuravam evitar a proteção legal dada aos operários, elas logo depois romperam seus laços de dependência e diversificaram tanto seus clientes como suas atividades (SABEL, 1984, 222-223; AMIN, 1989, 116, citados por KUMAR, 1997, p. 53).

A Terceira Itália, para os apologistas, não é apenas um fenômeno econômico. É também um fenômeno social, cultural e político de primeira magnitude. E indica a

possibilidade, talvez pela primeira vez na história do industrialismo, de reunificação do trabalho intelectual e braçal, de trabalho e comunidade.

"O distrito industrial de alta tecnologia", diz Edward Goodman, (1989, citado por KUMAR, 1997, p. 54), "é uma inovação da maior importância no reino das idéias, acarretando poucas das objeções morais ao capitalismo e poucas objeções políticas ao comunismo.

Assim, observa-se que as experiências italianas - e suas contradições - seriam as precursoras daquilo que Piore e Sabel (1984) denominaram "especialização flexível", tendo chamado a atenção de diversos outros estudiosos internacionalmente, sendo também discutidas em outros países como França, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos.

No contexto brasileiro, essas perspectivas de especialização flexível, redes e sistemas produtivos locais e regionais são retomadas por Cassarotto Filho e Pires (2001), Amato Neto (2000) e, na atualidade, por diversos outros autores, os quais serão tratados nas próximas subseções. Observa-se que, apesar da generalização dessas experiências e perspectivas de redes nas duas últimas décadas, há ainda, no Brasil, dificuldades e barreiras a esse processo como entraves de ordem político-institucional, problemas de infra-estrutura e dificuldades culturais (AMATO NETO, 2000).

2.2 Redes de empresas – conceitos e tipologias

2.2.1. Conceitos

O conceito de rede de empresas é extremamente abrangente para a multiplicidade de formatos existentes dentro do campo da cooperação entre empresas. Essa abrangência impede que se tenha uma homogeneidade conceitual. Razão pela qual,

entende-se que a conceituação do que seja uma rede deve guiar-se por suas características básicas e mais comuns (CARRÃO, 2004).

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o grande sucesso de cadeias corporativas levou muitas lojas independentes a formarem cooperativas de varejo. As empresas do mesmo ramo possuem os mesmos tipos de produtos, atividades de compra, interesse mercadológico, operações e tecnologias. Essas similaridades criam mais oportunidades de cooperação do que aquelas possíveis entre empresas de setores distintos. A cooperação entre empresas permite um melhor acesso aos recursos e melhor cobertura de mercado (LEWIS, 1992).

O poder de investimento em propaganda, a abertura e o melhor controle dos canais de distribuição, a busca da garantia de um suprimento melhor, a redução dos custos na compra de produtos para a venda e logística são algumas vantagens do estabelecimento de alianças entre as empresas. O motivo mais forte para trabalhar com um concorrente é o de enfrentar um inimigo comum (LEWIS, 1992).

No âmbito das pequenas empresas, são visíveis as dificuldades e limitações competitivas de ações isoladas. A base conceitual das redes “é juntar esforços em funções que necessitem de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva” (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 1998, p.39).

Segundo Amato Neto (2000), as novas exigências do mercado não permitem mais que as empresas atuem de maneira isolada. A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades, dentre as quais se destacam combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir ônus para realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimento adquiridos; partilhar riscos e custos na exploração, novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer maior pressão sobre o mercado; compartilhar recursos; fortalecer o poder de compra; adquirir força para atuar em mercados internacionais.

As redes de negócios se baseiam em um formato organizacional que utiliza tipos inovadores de alianças que permitem combinar eficácia, informalidade,

espontaneidade, rompendo assim com modelos ortodoxos da organização. Em virtude das muitas articulações e interações, os relacionamentos que ocorrem dentro de uma rede são, ao mesmo tempo, dinâmicos e complexos (CARRÃO, 2004).

Uma rede é composta por um conjunto ou grupo de organizações interconectadas por relações bem definidas, sejam elas de um mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva (BALLESTRO *et al*, 2004a). Pode-se compreender que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (tais como produção, pesquisa, engenharia e outros) em objetivos comuns. Dessa forma, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão entre empresas pode empregar (AMATO NETO, 2000).

Redes são acordos de longo prazo, com propósitos claros entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem a elas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas existentes fora da rede (JARILLO, 1988).

Para Castells (2002), o mercado atual apresenta uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes essenciais de produtividade em que a configuração em rede se apresenta mais eficaz. Para o autor, as redes são instrumentos adequados para a economia capitalista baseada na inovação e na globalização, para trabalhadores e organizações voltadas à flexibilidade, para uma política destinada ao processamento de novos valores e para uma organização de sociedade que busca a superação do espaço e do tempo. Empresas organizadas em rede são sistemas abertos altamente dinâmicos e passíveis de inovação.

O alcance de objetivos comuns a todos os membros do grupo é algo complexo, pois uma rede é constituída a partir das interações de indivíduos e organizações que muitas vezes possuem interesses conflitantes. Em virtude da variedade de interesses individuais dentro da rede, a estrutura dela torna-se muito importante, pois são as estruturas de interação que possibilitam o alcance dos objetivos pessoais e coletivos, constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência (BALLESTRO, 2004).

Três variáveis são essenciais para que uma rede de negócios exista e sobreviva: 1. a diferenciação que, quando utilizada por uma rede, pode prover benefícios inovadores a todos os participantes; 2. a interdependência interfirmas, a qual se traduz por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e que, por isso mesmo, é adotado como uma unidade organizacional e 3. a flexibilidade, tanto no aspecto inovador e produtivo, como no próprio aspecto organizacional, que é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem organizar-se de acordo com suas contingências e necessidades (AMATO NETO, 2000).

O caminho da evolução das relações de cooperação em uma rede pode apresentar quatro estágios, conforme Doz (1996). No primeiro estágio, são definidas as condições iniciais da cooperação, tais como definição de tarefas, as rotinas organizacionais dos membros, a estrutura de interação entre as empresas e as expectativas dos parceiros em relação ao desempenho da cooperação. No segundo estágio, essas condições poderão ou não conduzir a uma aprendizagem em relação ao ambiente competitivo, às tarefas da cooperação, ao processo, às habilidades a serem desenvolvidas e metas a serem atingidas. No terceiro estágio, a aprendizagem permite uma reavaliação da cooperação quanto à eficiência, à adaptabilidade e ao retorno financeiro. Finalmente, no quarto estágio, a reavaliação conduz a uma revisão das condições iniciais estabelecidas no primeiro estágio (DOZ, 1996).

O processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais, para Ring e Van de Ven (1994, citado por Ballestro, 2004), desenvolve-se em três estágios, a saber: das negociações, do comprometimento e de execução das relações de cooperação.

No estágio das negociações, as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de duas motivações: possíveis investimentos e incertezas percebidas em um empreendimento que vão explorar conjuntamente. No estágio, do comprometimento, as partes chegam a um acordo, quanto às obrigações e às regras para ações futuras no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de governança da relação são estabelecidas. No estágio das execuções, o comprometimento e os regulamentos são executados. Durante o estágio das

execuções, as interações permitem o surgimento de relações interpessoais que, por sua vez, contribuem com as relações interorganizacionais. Um dos grandes auxiliares no desenvolvimento dos estágios é a utilização de estratégias.

Estratégia é definida por Macedo-Soares e Tauhata (2002) como o escopo que unifica e dá consistência ao norte das decisões de uma empresa, em especial no que se refere à alavancagem e alocação dos recursos necessários ao aprimoramento e sustentação. O autor considera ainda, nesse contexto, as condições do ambiente interno e externo. Redes Estratégicas de acordo com Gulati, Nohria e Zaheer (2000) traduzem-se em um conjugado de relações da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras – fornecedores, clientes. São compostas de laços interorganizacionais compromissados de constituição estratégica e incluem alianças.

As alianças estratégicas, portanto, são formas que possibilitam às empresas combinarem recursos que atendam aos objetivos individuais e coletivos. Contrariamente à aquisição, a aliança requer o entrosamento apenas dos próprios setores das empresas. Esses setores são aqueles que trabalharão em conjunto. As alianças possibilitam à empresa o incremento em quatro aspectos, segundo Lewis (1992): adicionam força competitiva; possibilitam acesso mais extenso a recursos externos; permitem ajustes mútuos permanentes; proporcionam a divisão de riscos.

Lewis (1992) complementa dizendo que, além da força financeira, as alianças podem contribuir com sete forças não financeiras necessárias às empresas: acesso a recursos, operações, valor do produto, acesso ao mercado, organização e crescimento estratégico.

A aliança, além de gerar maior capacidade, pode reduzir custos, riscos e/ou melhorar a qualidade com novos e melhores processos ou otimizar as instalações existentes. As empresas podem partilhar conhecimentos desenvolvidos por elas proporcionando compatibilidade operacional para a implementação de novos métodos de inter-relações (LEWIS, 1992).

Para Porter (1989), existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre unidades empresariais: inter-relações tangíveis, inter-relações intangíveis e inter-relações entre concorrentes. No caso de uma rede de empresas, as inter-relações são tangíveis por compartilharem oportunidades resultando em vantagens competitivas, pois aumentam o poder de competitividade e reduzem os custos das operações.

Existe ainda a possibilidade de transferências de conhecimento, compartilhamento de informações e capacitação coletiva referente ao negócio fim, o que caracteriza inter-relações intangíveis. As relações tangíveis são aquelas em que as unidades empresariais compartilham tecnologia, canais, compradores comuns e outros fatores (PORTER, 1989).

2.2.2 Tipologia de Redes

De acordo com Grandori e Soda (1995), as redes empresariais podem ser classificadas como:

- a) redes sociais - não existe nenhum regulamento entre seus integrantes e se subdividem em:
 - redes sociais simétricas, onde todos os participantes têm a mesma capacidade de influência e como exemplo, têm-se os pólos e distritos industriais de alta tecnologia,
 - redes sociais assimétricas contam com um contrato formal firmado entre os participantes que trata das especificações dos produtos e dos serviços negociados e não, da organização do relacionamento entre as empresas.
- b) redes burocráticas - existem contratos formais que definem não só as especificações de fornecimento, como a própria organização e as condições de relacionamento entre os membros da rede e se subdividem em:
 - redes burocráticas simétricas - as associações comerciais, por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre empresas é um exemplo clássico deste tipo de rede,

- redes burocráticas assimétricas - redes de agências, licenciamento e franquias,
- redes proprietárias simétricas - *joint-ventures* utilizadas em atividades de pesquisa e desenvolvimento Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovação tecnológica,
- redes proprietárias assimétricas - acordos encontrados em capital *ventures* que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro.

Os autores Wood Jr. e Zuffo (1998), apresentam a seguinte tipologia:

- c) estrutura modular: a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre elas;
- d) estrutura virtual: liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e concorrentes;
- e) estrutura livre: não existem barreiras que definem funções, papéis e tarefas na rede.

Dentre as mais diversas tipologias de redes, estariam também os *Clusters*, os quais, segundo a definição de Porter (1999), seriam concentrações setoriais e geográficas de empresas. Num Cluster, encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, caracterizando -se esse processo pelo ganho coletivo.

Os autores Corrêa (1999) e Verri (2000) apresentam três tipos de redes:

- a) rede estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades;
- b) rede linear: cadeia de valores onde todos os participantes têm papel relevante na execução das tarefas e nas decisões;
- c) rede dinâmica: existe um relacionamento intenso e variável entre as empresas participantes.

Garofoli (1993) propõe quatro configurações de redes entre empresas que são:

- a) redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, onde uma firma lidera um conjunto de firmas dispersas;

- b) redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;
- c) laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizados (distritos industriais);
- d) laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).

Os autores Laumann, Galalkiewiez e Mardsen (1978)¹, citados por Abreu (2002), propõem uma tipologia de redes relacionada ao processo de formação tomando-se como base os princípios de cooperação e competição. Assim, definem os tipos de redes:

- a) redes formadas pelo modo competitivo: as empresas, mesmo pondo em prática a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são encaradas como entidades independentes que buscam suas próprias metas mantendo sua autonomia nas operações e estratégias;
- b) redes formadas pelo modo cooperativo: as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas têm percepção de que o benefício será maior se buscarem um objetivo coletivo. O autor, nesse caso, propõe duas divisões:
 - contingente: quando as organizações participantes são auto-reguladas, buscam alcançar objetivos coletivos e o equilíbrio entre os seus interesses,
 - mandala: dentro da rede existe uma função ou órgão que procura conciliar as divergências entre os membros da rede.

2.3 Vantagem Competitiva

Segundo Ebers e Jarillo (1997), a vantagem competitiva propiciada pela ação em rede de empresas pode surgir de muitas fontes, dentre as quais podem ser citadas:

- a) o aprendizado mútuo entre as empresas, que leva a uma melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de produtos;

¹ LAUMAN; GALALKIEWIEZ; MARDSEN 1978

- b) a estratégia de co-especialização, pela qual as empresas da rede encontram novos nichos lucrativos de mercado e de produtos;
- c) o melhor fluxo e coordenação das informações entre as empresas, o que leva a economias de custo e de tempo;
- d) as economias de escala que podem ser alcançadas por meio de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa;
- e) as barreiras de entrada que são levantadas pela rede como forma de defender a lucratividade das empresas.

Em uma rede de cooperação entre empresas há uma maior ênfase no enfoque coletivo em substituição ao individual, aponta Carrão (2004).

Entre diversas ações coletivas possíveis às empresas de pequeno porte participantes de uma rede, de acordo com Lipnack e Stamps (1996), destacam-se: marketing conjunto, pesquisas de mercado, avaliação de necessidades comuns, serviços de exportação, marca em conjunto, conhecimentos especializados, habilidades gerais, pesquisas e desenvolvimento, compartilhamento de padrões internos, compras em conjunto.

Para Porter (1999), existem cinco forças competitivas, que são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos e serviços, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os atuais concorrentes (ver FIG. 1). O principal ponto do pensamento de Porter (1999) sobre questões competitivas é que uma série de fatores são responsáveis pelo sucesso e insucesso dos empreendimentos.

Segundo Porter (1999), mentes simplistas e normalmente de pensamento cartesiano tentam definir qual a razão única para os resultados das empresas. É um conjunto de fatores e a inter-relação da empresa com o meio ambiente externo que determinará o sucesso ou fracasso de um empreendimento. O autor considerou esse conjunto de fatores, como forças competitivas, aspecto sobre o qual a rede de empresas será analisada.

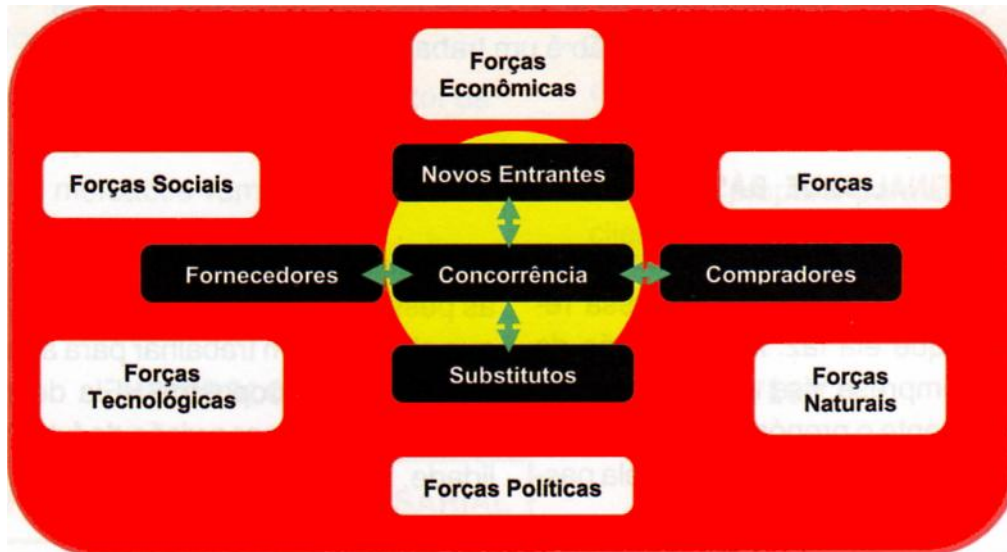


FIGURA 1: As cinco forças competitivas de Porter
 Fonte: Adaptado de Porter, 1999.

A FIG.1 aponta a relevância que o meio ambiente externo exerce sobre as organizações. Além das cinco forças apontadas por Porter (1999), como fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de uma organização, o autor mostra que devem ser levadas em consideração as forças econômicas, as naturais, as políticas, as tecnológicas e as sociais.

Os resultados estratégicos positivos oriundos das redes são possíveis quando combinados recursos de forma a diminuir os custos criando, assim, vantagem competitiva (PORTER, 1999).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 378), o objetivo das redes “é proteger as empresas da incerteza, da competição agressiva. As estratégias de redução da incerteza historicamente têm resultado em paridade competitiva”. As alianças utilizadas para minimizar a competitividade têm mais probabilidade de obter paridade competitiva e retornos médios em vez de vantagem competitiva e retornos acima da média. Os autores inferem que, dessa forma, tende-se a um aumento da efetividade, em função de competitividade e retornos, por meio de todos os tipos de estratégias cooperativas.

O QUADRO 1 apresenta um resumo das principais contribuições das redes às empresas, como forma de vantagem competitiva, apontadas por autores diversos.

QUADRO 1
Contribuição das redes para as empresas

Contribuição	Autor
As redes são uma fonte importante de informações (oportunidades, mecanismos de decisão, técnicas de gestão, etc.).	Szarka, 1990; Powell et al., 1996; Julien, 1996; 2000a, 2000b; Johannisson, 1998; Kraatz, 1998; Davisson; Honig, 2003; Liao; Welsch, 2003.
As redes reduzem o grau de incerteza do ambiente	Johannisson, 1986; Amin; Robins, 1991; Kraatz, 1998; Julien, 2000a, 2000b.
As redes são uma fonte de imitação.	Kraatz, 1998; Maillat; Kebir, 1999
As redes melhoram a capacidade de adaptação da empresa em um ambiente de constante mudança.	Maillat, 1992; Kraatz, 1998; Julien, 2000, 2000b.
As redes criam um contexto propício à inovação.	Maillat; Kebir, 1999.
As redes favorecem a interação entre os diferentes atores regionais.	Camagni, 1991; Maillat, 1996, 1998; Maillat ; Kebir 1999.

Fonte: Borges Jr., 2004. Apresenta uma revisão bibliográfica como os autores percebem as contribuições das redes de negócios

Segundo Carrão (2004), em uma rede de cooperação entre empresas, deve haver maior ênfase no enfoque coletivo, em substituição ao individual. De acordo com Ribault et. al. (1995), a principais vantagens das redes de empresas são:

- a) cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização; é na formação de associações que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades;
- b) as empresas de uma rede podem, desse modo, tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede; essa é uma maneira de pôr em prática o modelo de cadeia de valores de Porter (1999);
- c) as empresas escolhem-se por afinidade; podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

Uma vantagem competitiva é criada quando uma empresa seleciona um conjunto adequado de negócios e quando esse conjunto é administrado de forma a dificultar sua reprodução por concorrentes. Da mesma forma, as empresas podem criar um

agrupamento estratégico e gerenciá-lo de maneira tal que se torna também difícil copiá-lo. Mesmo que se considerem as redes, como vantagem competitiva, deve-se levar em conta os custos e as dificuldades para geri-las. Monitorar e cultivar as relações cooperativas demanda tempo e esforço (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A participação na rede permite ao empresário acumular habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria da sua empresa, além de adquirir experiência na gestão de acordos de cooperação empresarial (BÖHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004).

Os autores afirmam ainda, que o acesso privilegiado a informações, conhecimentos e oportunidades de negócio alimenta também os objetivos financeiros.

A troca de informações constitui uma das principais vantagens de redes empresariais, segundo Böhe, Silva e Zawislak (2004). Os autores consideram as redes não somente uma estratégia para as pequenas empresas enfrentarem as maiores, porém como um elemento fundamental para a sobrevivência delas mesmas nesse cenário competitivo.

Segundo os diretores da AGIVEST (Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decorações de Ambiente) – rede formada por trinta e cinco indústrias do setor têxtil do Rio Grande do Sul, o principal motivo que os levou a participar da rede foi a tentativa de melhorar as condições de sobrevivência, tendo em vista as dificuldades encontradas pelas empresas para obterem um posicionamento competitivo mais favorável em um mercado muito dinâmico. A possibilidade de acessar recursos específicos tais como: técnicas de produção, conhecimento de mercado e conhecimento de gestão e a tentativa de estabelecer um ambiente que possibilitasse cooperação e maior reciprocidade nas relações entre as organizações foi motivo especial para participarem da AGIVEST (BALESTRIN; ARBAGE, 2004).

2.4 Atributos estratégicos de redes de empresas

Na área de estratégia, é perceptível o aumento de pesquisas acerca da participação de empresas em redes. Segundo Gomes-Casseres (1996), o posicionamento estratégico das organizações em forma de rede, na atualidade, torna-se essencial do ponto de vista da competitividade. Para isso, os gestores devem estar atentos às fontes de vantagem competitiva não apenas da própria empresa, mas também das empresas que compõem ou que irão compor sua rede.

De um modo geral, o objetivo da estratégia em rede é possibilitar que as pequenas empresas obtenham melhores condições de competição com as grandes empresas e atinjam os objetivos que dificilmente seriam alcançados individualmente.

Para Balestrin e Vargas (2004), em uma perspectiva estratégica, pode-se considerar a configuração em rede como meio para alcançar um fim. Desse modo, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada. Nesse sentido, Marcon e Moinet (2000)² citados por Balestrin e Vargas (2004) apresentam alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos organizacionais estratégicos.

Do QUADRO, 2 a seguir constam, em síntese, os principais atributos estratégicos e seus objetivos correspondentes, segundo ensinam Marcon e Moinet (2000) citados por Balestrin e Vargas (2004).

² MARCON; MOINET 2000

QUADRO 2
Principais atributos estratégicos das redes de PME e seus objetivos

ATRIBUTOS	OBJETIVOS
Fluidez	Possibilitar maior flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos.
Agilidade	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade.
Aprendizagem coletiva	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os autores.
Economias de escala	Possibilitar economias de escala por meio da ação conjunta das PME.
Acesso a recursos tangíveis	Possibilitar acesso aos recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra etc.
Acesso a recursos intangíveis	Possibilitar acesso aos recursos intangíveis, como informações, habilidades, competências etc.
Redução dos custos de transação	Reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os atores, reduzindo as incertezas e o comportamento oportunista entre as partes.
Credibilidade organizacional	Ganhar legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada a determinada rede.

Fonte: Balestrin e Vargas, 2004: página 207

Observa-se no quadro apresentado, a correspondência que se pode estabelecer entre os principais atributos estratégicos das redes de negócios propostos pelos autores citados, com os objetivos que as empresas associadas ou não, devem perseguir, para o alcance de vantagens competitivas de dinamismo, eficiência e eficácia no dia a dia dos seus negócios.

As empresas que participam de rede de negócios segundo Balestrin e Vargas (2004), se adaptam com maior flexibilidade aos fatores externos, evitam dispersão de esforços, trabalham com mais agilidade nas ações e ganhos de escala, maior acesso aos insumos, tecnologias, informações, reduzindo incertezas e propiciando aproveitamento de oportunidades. Com isso, podem conquistar a confiança do meio ambiente externo (clientes, fornecedores, governo, bancos e outros).

Para Balestrin e Vargas,

- a) Fluidez significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes adaptam-se melhor às novas dimensões do ambiente. Essa propriedade fundamental permite-lhes efetuar quatro tipos de inter-relações:

- no espaço, a rede permite-se colocar em relação a subconjuntos ou a unidades geograficamente dispersas,
 - no tempo, a rede assegura a permanência de ligações entre atores,
 - do ponto de vista social, a rede permite colocar-se em relação a atores diferentes sem implicar a mudança dessa condição,
 - do ponto de vista organizacional, a rede pode tornar-se alternativa à forma rígida de organização.
- b) Capacidade de organizar economias relacionais; a rede reduz a dispersão de esforços e permite ganho de tempo; a interconexão dos atores significa agilidade;
- c) Capacidade de aprendizagem; a aprendizagem não é exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem no contexto específico das redes são particulares. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Esses atributos das redes como flexibilidade e adaptabilidade, podem ser considerados valiosos em face da atual dinâmica da economia mundial. Ebers e Jarillo (1998) destacam que, por meio de redes interorganizacionais, uma empresa poderá alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir das seguintes origens:

- a) aprendizado mútuo que levará a empresa a suportar melhor o desenvolvimento de produtos;
- b) co-especialidade, em que as firmas participantes se tornam lucrativas em novos nichos de produtos e mercados;
- c) melhor fluxo de informação facilitando a coordenação do fluxo de recursos e reduzindo as incertezas das relações, uma das principais fontes de custos de transação;
- d) economia de escala, resultado de investimentos conjuntos, como por exemplo, em P&D.

O alcance dos atributos apresentados no QUADRO 2, permite às empresas melhores condições para o enfrentamento e a superação de dificuldades de manutenção de redes interorganizacionais, das quais, trata a seção 2.5, a seguir.

2.5. Dificuldades de manutenção de redes interorganizacionais

A construção da confiança nas inter-relações entre os empresários é o grande dificultador para a implementação de uma rede de negócios (JARILLO, 1988).

Em uma atmosfera de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente porque a informação e o know-how são trabalhados mais livremente (BOSS, 1978).

Arrow (1969) definiu a importância dos custos de transação que ocorrem ao se colocar em funcionamento uma associação e identificou uma série de características humanas que dificultam a formação e a manutenção das redes. São elas: oportunismo, racionalidade, incertezas, riscos, especificidade de ativos, frequência das transações e o ambiente institucional.

Segundo Williamson (1989), o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo. Isso inclui a mentira, o roubo e o engano. A incerteza relaciona-se com o desconhecimento dos agentes que exercem algum tipo de influência na gestão dos negócios. É o desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações. O risco associa-se à racionalidade limitada e ao oportunismo. Quanto menos informações estejam disponíveis para a tomada de decisão, mais riscos de não conseguir executar o que estava planejado, gerando mais incertezas. Com relação à frequência das transações, é necessário que o investimento realizado seja rapidamente amortizado para que os participantes percebam ganho com a rede. O imediatismo do empresariado acaba se tornando um dificultador das redes e associações.

Segundo Ernst (1994), a empresa competitiva está inserida em um contexto de mudanças sistêmicas. A integração de interesses e cooperação entre clientes, empresa e fornecedores é fundamental para o estabelecimento de estratégias de negócio que possuam sinergia e adequação a um ambiente de competição extremada.

Segundo Rocha e Pereira (2003), as maiores dificuldades do associativismo no Brasil são: a falta de uma legislação específica e de informações sobre os casos de sucesso nessa modalidade; ausência de líderes voltados para o coletivo; comportamento e atitudes dos associados (as pessoas são incentivadas a competir e não a cooperar) e a necessidade de aprender a conviver para depois cooperar e confiar.

2.6 Síntese do capítulo e modelo de análise

A FIG. 2, a seguir, mostra a síntese de temas e autores selecionados para o estudo de redes de empresas organizando o tratamento teórico e o modelo analítico a serem utilizados na consecução dos objetivos desta dissertação, por meio do estudo de processos de formação e manutenção de redes em uma situação empírica.

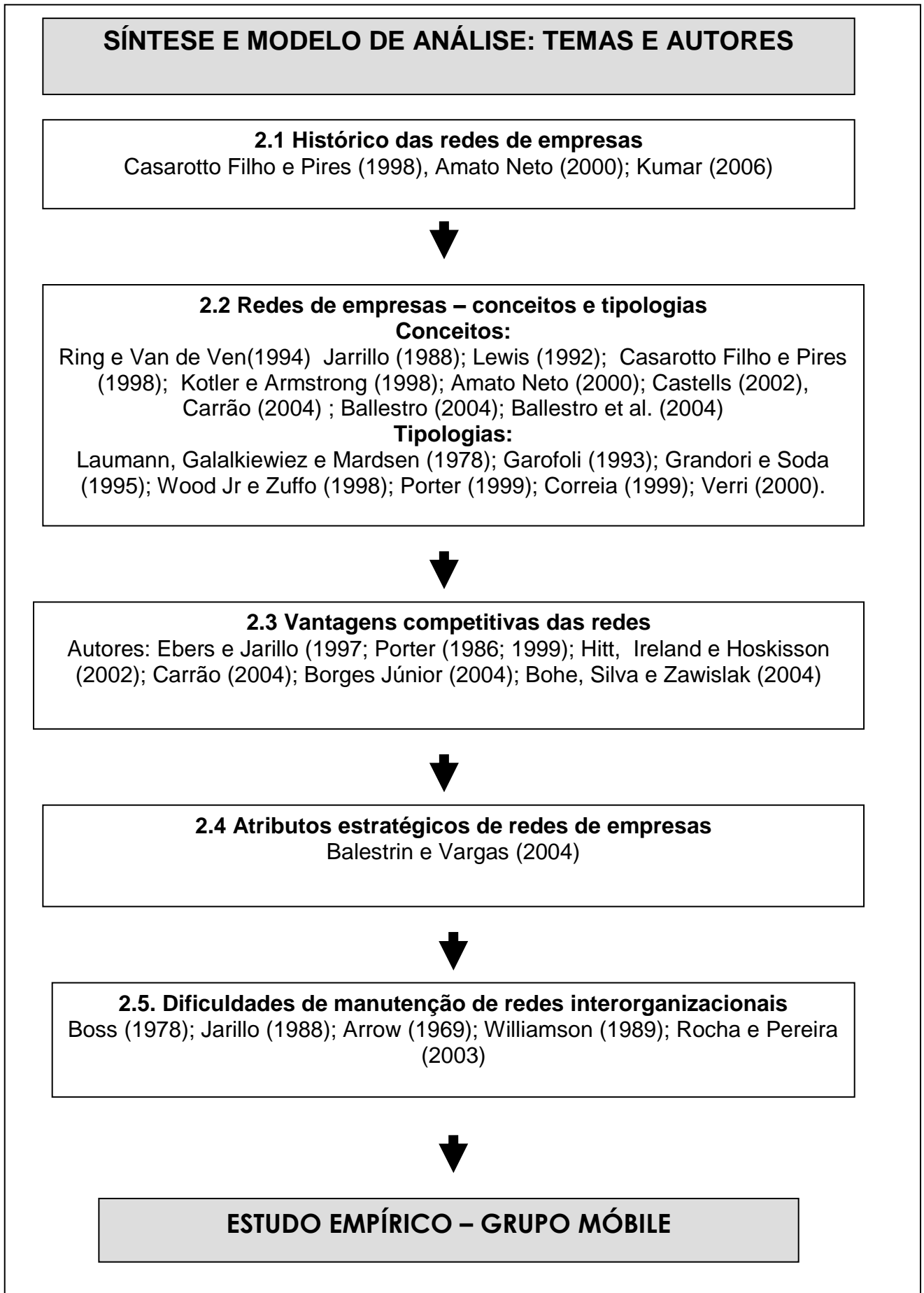


FIGURA 2: Síntese do capítulo e modelo de análise
Fonte: o autor da dissertação, 2008.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

O objeto de estudo do presente trabalho é uma rede de empresas do segmento de móveis residenciais médio-popular, denominada Lojas Móbile, com sede administrativa na cidade de Belo Horizonte, MG. As empresas componentes dessa rede estão espalhadas por toda a Região Metropolitana da Capital de Minas Gerais e, em seu conjunto de participantes, compõem-se de dezesseis empresários que, juntos, possuem setenta e cinco lojas de móveis.

As Lojas Móbile surgiram de maneira informal no início de 1996, a partir da necessidade de um fornecedor escoar um lote de estantes com preço atrativo, desde que recebesse pagamento à vista e acertado o fechamento de uma carga completa (um caminhão lotado de estantes). Um lojista, apesar de se interessar pelo negócio, considerou elevada a quantidade de móveis para assumir, sozinho o compromisso da compra. Propôs e obteve a anuência do fornecedor para dividir a carga entre três outros lojistas. Apresentou a proposta aos colegas, os quais, prontamente aceitaram-na e os quatro varejistas concretizaram a transação.

Com o sucesso do negócio e o baixo custo, toda a mercadoria foi vendida. Surgiu então, e dessa vez por parte dos lojistas, o interesse de refazer a operação. Mais uma vez se juntaram para nova compra. Os varejistas, percebendo claramente as vantagens desse procedimento, decidiram agregar mais lojistas e mais fornecedores nessa nova forma de negociar volumes. Daí, surgiu o Grupo Móbile.

Ao completar dez anos de existência, em 2005, o Grupo Móbile, alterou sua identificação para Lojas Móbile.

A Rede, em 2007, já contava com setenta e cinco pontos de venda, na Região de BH, que geram quatrocentos e cinquenta empregos diretos (Entrevistado C, presidente das Lojas Móbile).

4. METODOLOGIA

O presente trabalho partiu do pressuposto de que a estrutura organizacional em redes favorece à competitividade.

Diante dessa suposição, buscou-se verificar quais seriam as principais vantagens competitivas proporcionadas por uma rede de empresas e quais as principais dificuldades verificadas na sua estruturação e no seu funcionamento, segundo a percepção dos empresários que dela participam.

O caráter ainda embrionário da elaboração teórica em torno do tema redes de empresas como estratégia competitiva, conforme visto na revisão de literatura, indicaram uma orientação exploratória de pesquisa. Isso configurou-se, a partir da leitura das observações de Triviños (1982) sobre a natureza da pesquisa exploratória, caracterizada por esse autor, como um meio para possibilitar familiarização com o problema.

Assim, o estudo foi proposto como exploratório e buscou descrever características e estabelecer conexões entre as variáveis estudadas – as redes interorganizacionais suas vantagens competitivas e suas dificuldades de estruturação e manutenção.

Em relação à natureza, a pesquisa realizada classifica-se como qualitativa, uma vez que possibilitou um estudo mais profundo das relações. Segundo Minayo et al (1994), a pesquisa qualitativa é aquela utilizada para responder a questões particulares, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado, mas sim interpretado.

A pesquisa foi delineada no formato de um estudo de caso exploratório que, segundo Yin (2001 p. 27-30), é uma investigação empírica sobre “um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso é um estudo profundo que permite conhecimento extenso e minucioso de uma realidade (TRIVIÑOS, 1982) e que busca, especialmente, a compreensão do assunto investigado como um todo. Segundo Goldenberg (2007, p. 33-34), o estudo de caso apresenta profundidade porque

[...] reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Como unidade de análise do estudo de caso, foi escolhida uma rede de empresas do segmento de móveis residenciais médio-populares, denominada Lojas Móbile, sediada administrativamente na cidade de Belo Horizonte, conforme já apresentado na seção de contextualização. As Lojas Móbile são compostas por um conjunto de setenta e cinco lojas de móveis, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, MG, sendo gerenciadas por dezesseis empresários

Como unidade de observação foram escolhidos para entrevista em profundidade empresários associados participantes da formação das Lojas Móbile e colaboradores.

Na preparação da pesquisa empírica foi utilizada a triangulação de informantes, fontes e instrumentos de coleta, tendo sido organizada a coleta a partir de três técnicas e origens:

- a) coleta de documentos e de outras fontes secundárias de informação obtidas publicamente;
- b) entrevistas e questionários semi-estruturados aplicados a um mínimo de 60% dos empresários, integrantes da rede selecionados por acesso; colaboradores; gestores do escritório central e um representante comercial;
- c) observação participante, realizada nas empresas selecionadas.

Dados secundários de fonte documental, segundo Gil (1999), são capazes de fornecer ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo nos levantamentos de campo, sem mencionar que há muitos casos em que a investigação social é possível a partir de documentos.

Os dados primários foram levantados mediante entrevistas orientadas por questões formuladas em roteiros previamente elaborados (apresentados nos APÊNDICES 1, 2 e 3), à vista dos objetivos específicos deste trabalho. Adicionalmente, em complementação, foi também realizada uma abordagem de observação participante nas unidades pesquisadas.

O tratamento dos dados foi qualitativo, feito mediante a análise do conteúdo das entrevistas e da estruturação quantitativa de dimensionamento do espaço físico, de recursos humanos, do volume de compras, do desempenho e da performance.

Foi utilizada a amostragem por acesso e um total de dez empresários, correspondendo a 63% do total da Rede, aceitaram participar da pesquisa, dando seu depoimento conforme apresentado no QUADRO 3, a seguir, o qual sintetiza informações sobre os entrevistados da pesquisa.

QUADRO 3

Status e localização dos entrevistados da pesquisa

Entrevistado	Status /localização – cidade
A	Empresário, associado, Caetés
B	Empresário, associado, fundador, Contagem
C	Empresário, associado, presidente, Belo Horizonte
D	Empresário, associado, Sabará
E	Empresário, associado, fundador, Belo Horizonte
F	Empresário, associado, Santa Luzia
G	Empresário, associado, Lagoa Santa
H	Empresário, associado, Betim
I	Empresário, associado, Ribeirão das Neves
J	Gerente Comercial das Lojas Móveis, fundador, Belo Horizonte
M	Gerente de Lojas, Pedro Leopoldo
N	Representante Comercial, fornecedor, Santa Luzia

Fonte: elaborado pelo autor, 2008

A estratégia de pesquisa e análise do grupo Móbile estão fundamentadas no método de estudo de caso, entendido esse método no sentido definido por Chizzotti (2006, p. 136) como "uma busca intensiva de dados de uma situação particular, de um evento específico ou de processos contemporâneos tomados como "caso" buscando compreendê-lo o mais amplamente possível, descrevê-lo pormenorizadamente, avaliar resultados de ações, transmitir essa compreensão a outros e instruir decisões".

Conforme Chizzoti (2006: p. 140), estudos de caso envolvem "a coleta sistemática de informações sobre uma pessoa particular, aspectos da vida de um indivíduo, de ações de um membro de um grupo, aspectos de um evento ou de uma organização. Recorre, para isso, a múltiplas fontes de coleta de dados e informações como documentos, cartas, relatórios, entrevistas, história de vida, observação participante, pesquisa de campo e recursos audio-visuais."

Na análise dos dados foram observadas as seguintes etapas: pré-análise (revisão e organização de todo o material coletado), definição analítica (leitura aprofundada do material coletado, relacionando-o com as categorizações definidas) e interpretação do referencial (estabelecimento de relação entre o suposto de pesquisa, a teoria referida e o estudo de caso).

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, serão apresentados em cinco subseções, conforme indicado a seguir, os resultados da pesquisa obtidos mediante o exame dos documentos cedidos pelas Lojas Móbile dos dados coletados, das entrevistas realizadas com empresários e, à vista de elementos detectados na abordagem de observação participante, nas unidades pesquisadas.

As informações são baseadas especialmente em entrevistas realizadas com dez empresários e em aportes obtidos por meio do depoimento de um dos colaboradores da Rede, o gerente comercial do grupo, que era empresário lojista de móveis e seis meses antes do início já participava de suas operações. Hoje, esse colaborador é acionista de uma indústria de móveis fornecedora do grupo. Considera o grupo um projeto de vida.

A subseção 5.1 descreve e caracteriza a rede em estudo; a subseção 5.2 apresenta a implantação e a evolução da Rede Móbile e os elementos favoráveis e as dificuldades; a subseção 5.3 descreve elementos ligados à manutenção da rede e à padronização de lojas e, adicionalmente, apresenta elementos favoráveis e dificuldades do modelo de negócio; a subseção 5.4 faz a análise das redes de empresas como ferramentas de competitividade de pequenas empresas e a subseção 5.5 encerra o capítulo identificando os atributos estratégicos, segundo a literatura sobre redes das Lojas Móbile.

5.1 Descrição e caracterização da rede em estudo

As Lojas Móbile surgiram informalmente em 1996, a partir da necessidade de um fornecedor comercializar um lote de estantes, com preço muito atrativo, desde que o pagamento fosse à vista. Como a quantidade era muito grande, um empresário interessado convidou, para dividir a carga, três outros colegas que, por sua vez,

convidaram outros três amigos/concorrentes que aceitaram a proposta e concretizaram o negócio.

Como a operação foi bem sucedida e toda a mercadoria vendida num curto espaço de tempo, os empresários resolveram repeti-la. Só que, dessa vez, os interessados eram os lojistas e a proposta feita por eles ao fornecedor foi aceita de imediato.

A partir dessas duas operações, outras compras foram realizadas com o mesmo fornecedor. Percebeu-se então que a operação poderia ser interessante para outros fornecedores. Daí, nasceu a idéia de agregar mais lojistas e mais fornecedores nessa nova forma de negociação.

Com a ajuda de um representante comercial, os empresários começaram a “garimpar” os melhores parceiros lojistas para transformar a idéia em uma associação. Enfrentaram muita resistência, mas conseguiram um grupo de nove lojistas.

As Lojas Móbile são atualmente (2008) compostas por dezesseis empresários que elegem um presidente, por voto direto, para um mandato de dois anos. O presidente nomeia os diretores de compras, de marketing, de desenvolvimento, o diretor social e o diretor administrativo financeiro e nomeia também, os representantes de cada equipe. Hoje, as Lojas Móbile contam com cinco equipes operacionais:

- a) de compras, formada por cinco empresários que se reúnem às terças-feiras;
- b) de marketing, formada por quatro empresários que se reúnem às quartas feiras;
- c) de desenvolvimento, formada por quatro empresários que se reúnem às segundas feiras;
- d) social, formada por quatro empresários que se reúnem às quintas feiras;
- e) administrativo-financeira, formada por três empresários que se reúnem às sextas feiras.

Existe ainda uma sexta equipe de ética que conta com a participação do presidente, quando surge algum problema que merece ser por ele analisado. É formada quando

necessário e composta por empresários que não estiverem envolvidos diretamente com o assunto em julgamento.

Um empresário pode participar de mais de uma equipe. Além das reuniões realizadas pelas equipes, na quinta feira de cada semana, há uma reunião geral com a participação dos dezesseis associados. Nessas reuniões, os diretores de cada área comunicam aos demais associados às ações que estão sendo realizadas pela equipe que dirigem.

Para participar dessas reuniões, o empresário recebe um prêmio de R\$ 25,00 , caso chegue no horário combinado. E, se chegar atrasado, paga multa de R\$ 10,00. Por uma falta, cobra-se, a título de multa, R\$ 25,00. Essa quantia é duplicada em caso de segunda falta. Por três faltas consecutivas, o empresário é excluído do grupo. O que já aconteceu uma única vez, em 2001.

A formação desse grupo iniciante foi muito difícil porque a maioria dos convidados não acreditava e nem aceitava que poderia dar certo, concorrentes se sentarem à mesma mesa para negociar em conjunto. Opinião essa compartilhada também por alguns industriais e representantes comerciais. Embora parte do mercado não acreditasse no sucesso da iniciativa, o grupo seguiu em frente na contramão de todas as opiniões negativas a respeito do resultado positivo da inovação.

Segundo Amato Neto (2000), as novas exigências do mercado não permitem mais que as empresas atuem de maneira isolada. E, a partir dos anos setenta, as redes interorganizacionais constituem-se como uma forma natural das pequenas e médias empresas cooperarem entre si, uma vez que essa era uma das maneiras de conseguirem concorrer com as grandes cadeias de lojas que chegavam ao país. Essas mudanças ganharam propulsão com a criação de distritos industriais, formados a partir de redes de pequenas empresas, na chamada Terceira Itália.

Do ponto de vista da tipologia de redes apresentada na seção 2.3 do Capítulo 2, pode-se classificar as Lojas Móbile como uma Rede Burocrática, visto que existem contratos formais que definem não só as especificações de fornecimento, como a própria organização; e ainda as condições de relacionamento entre os membros da

Rede são definidas na forma de um documento formal (o estatuto). A rede em estudo poderia também ser classificada como uma Rede Burocrática Simétrica, por auxiliar o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre empresas.

As Lojas Móbile, por apresentarem um relacionamento intenso e variável entre as empresas participantes, podem ser definidas como uma Rede Dinâmica, segundo a caracterização de Corrêa (1999) e Verri (2000), conforme apresentado na seção 2.2.2. Por outro lado, seguindo a visão de Garofoli (1993), as Lojas Móbile poderiam ser vistas como um conjunto de alianças estratégicas, uma vez que seus participantes apresentam cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas.

Segundo Laumann, Galalkiewiez e Mardesen (1978), as Lojas Móbile poderiam ser definidas como uma rede formada de modo cooperativo por ajuda mútua e compartilhamento. Poderiam também ser vistas como entidades independentes que buscam suas próprias metas, mantendo a autonomia nas operações estratégicas, mas com a percepção de que seria possível auferir maiores benefícios se buscassem um objetivo coletivo.

Devido à existência de um escritório central que procura conciliar as divergências entre seus componentes, essa Rede pode ser classificada como Rede Mandala.

5.2 A implantação e a evolução da Rede Móbile - elementos favoráveis e dificuldades

Serão apresentados nesta subseção, os principais fatores que levaram as Lojas Móbile, a partir do seu nascedouro, a ocupar um lugar de destaque no mercado mineiro, no âmbito da atividade moveleira.

Após o sucesso obtido com a primeira compra, os empresários perceberam que poderiam ampliar o número de lojas associadas e partirem, em conjunto, para novos negócios. Logo formaram um grupo que ficou conhecido no mercado como o “Grupo dos Nove”, em função do número de empresários envolvidos.

Instalaram o primeiro escritório das Lojas Móbile em uma pequena sala cedida por um dos associados, onde se reuniam e elaboravam as novas estratégias de atuação.

5.2.1 Emergência e crescimento

Passada a fase inicial, o grupo de lojistas/concorrentes persistiram no seu intento, reunia-se uma vez por semana e discutia, a cada encontro, o que poderia ser feito em comum, além das negociações de compras. Com o amadurecimento alcançado, os empresários perceberam que poderiam, em conjunto, desenvolver várias atividades que não conseguiam realizar individualmente e que, dividindo os custos, seriam capazes de viabilizar operações, tais como:

- a) a terceirização do crediário, por intermédio do Crédito Direto ao Consumidor (CDC) que só era possível para faturamentos superiores a R\$ 100.000,00, valor alto, considerando-se o faturamento isolado de qualquer um dos participantes; em conjunto, isso foi possível e proporcionou à rede um grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- b) a confecção mensal de um tablóide de ofertas, que era feito pelos lojistas esporadicamente, a um custo 33% inferior ao que custava individualmente e com qualidade superior;
- c) a elevação do volume de mercadorias negociado com os fornecedores e divulgação dos produtos no tablóide permitiram que fosse negociada a participação de cada espaço e assim o tablóide passou a ter custo zero para os associados;
- d) o grande número de ofertas de produtos dirigidas a esse grupo dos nove, como era chamado, deu a ele a oportunidade de explorar a vantagem da escolha e selecionar sempre as melhores propostas de acordo com o interesse do público das classes C e D que decidiram atender.

5.2.2 Conscientização da força

Dois anos depois, em 1998, a situação já estava sob controle e o que antes era um sonho passou a tornar-se realidade com sinais de grande sucesso. Além dos nove lojistas que possuíam vinte lojas, outros três a eles se juntaram na expectativa de fortalecer ainda mais a área de atuação do grupo.

Os novos associados foram escolhidos mediante indicações e votação dos participantes veteranos. Nessa fase, o grupo, já bem organizado, resolveu criar um nome para o então “grupo dos doze”. Depois de várias discussões e sugestões escolheram Lojas Móbile, registrado no Instituto Nacional de Patentes Industriais (INPI) em nome de uma das empresas associadas.

O crescimento foi de tal monta que se fez necessária a constituição jurídica do grupo já conhecido e respeitado no mercado como um dos maiores compradores do setor moveleiro de BH. Dessa forma, nasceu a “Associação Grupo Móbile”.

5.2.3 Campanhas publicitárias

As Lojas Móbile tornaram-se um ícone, um modelo para o mercado. Aqueles que antes não acreditavam no sucesso desses concorrentes/parceiros que resolveram unir-se para se fortalecer, passaram a crer porque passaram a ver mais de quarenta fachadas de lojas com a mesma logomarca. Além disso, assistiram à primeira campanha comercial veiculada nos principais canais de TV e nas emissoras de rádio de um grupo de lojas que se tornara uma potência e se apresentava ao consumidor com muita força, pronto para atender às necessidades dos clientes.

Nesse estágio, o grupo já era modelo para outros lojistas não só em Minas Gerais, mas em todo o Brasil, podendo-se, até mesmo, classificar em dois tempos o mercado de móveis da Grande BH: antes e depois das Lojas Móbile, afirma o empresário C.

5.2.4 Crescimento

Vencido o período embrionário, esse persistente e obstinado grupo de lojistas/concorrentes reunia-se uma vez por semana e, a cada encontro, discutia o que poderia ser feito em comum, além das negociações de compras.

Compreenderam então que juntos, poderiam desenvolver várias atividades que não conseguiam realizar individualmente. Entre elas, destaca-se a divisão dos custos, o que viabilizaria operações como aquelas já mencionadas na seção 5.2.1, pág. 34, quais sejam: “terceirização do crediário por meio do CSC; confecção mensal, com custo zero do tablóide de divulgação e grande oferta de produtos recebida de fornecedores diversos”.

5.2.5 - Mudança de Sede

Até 1998, o grupo que se reunia em uma sala apertada, com apenas um atendente, mudou-se para um escritório mais amplo, contratou um coordenador e duas secretárias.

Cabia ao coordenador, além de organizar as reuniões, a função de colher, durante a semana, informações importantes para o setor moveleiro, as quais seriam discutidas na reunião semanal.

Nessa ocasião, em que o grupo já contava com mais de quarenta lojas na região da Grande BH, foram eleitos o presidente, o diretor secretário, o diretor financeiro e o corpo de ética. Foi também discutido e elaborado o regimento interno, com a participação de todos, num processo democrático e, decisões foram tomadas mediante votação.

5.2.6 Nova Mudança de Sede

No ano 2000, com quatro anos de existência, o grupo mudou-se para uma sede maior e adotou nova estrutura de funcionamento.

Passou então, a contar com um gerente comercial, responsável pela triagem e seleção dos produtos a serem negociados; um gerente administrativo para cuidar das operações burocráticas; uma gerência financeira interna e outra externa encarregada do relacionamento com financeiras e bancos; uma gerência de marketing e um supervisor de vendas que trabalha junto às lojas associadas, buscando novas estratégias de vendas.

A nova sede ampla e espaçosa proporcionou ao grupo colocar em prática idéias que já vinham sendo discutidas, tais como:

- a) treinamento em conjunto para os funcionários das lojas;
- b) exposição dos produtos a serem avaliados para negociação;
- c) confraternização entre os associados;
- d) contratação de novos profissionais para compor o quadro de funcionários.

5.2.7 Evolução das Lojas Móviles – situação passada, atual e futura

Com onze anos de existência, o grupo apresentou evolução significativa como demonstra o QUADRO 4, a seguir:

QUADRO 4
Evolução das Lojas Móbile no período de 1996 a 2007

- 16 empresários, donos de 75 pontos de vendas, na região metropolitana de BH
- 500 empregos diretos.
- Fabricantes selecionados entre os melhores, como fornecedores/parceiros.
- Exposição intensa na mídia, tornando-o muito conhecido no mercado.
- Sistema integrado de comunicação telefônica entre as lojas, facilitando e reduzindo custos.
- Plano corporativo de telefonia móvel, o que reduz os custos das ligações realizadas por celulares.
- Realização em conjunto de uma festa anual de confraternização, com a participação de todos os funcionários e familiares, industriais e representantes comerciais, reunindo aproximadamente, duas mil pessoas.

Fonte: elaborado pelo autor da dissertação, 2008.

Pelos dados e informações registrados no QUADRO 4, vê-se que as Lojas Móbile é um grupo formado por dezesseis empresários que, juntos possuem setenta e cinco lojas, geram quinhentos empregos diretos, seus fornecedores são selecionados e trabalham em parceria com as lojas.

Também, juntos praticam sistematicamente campanha publicitária, tornando as lojas conhecidas pelo público consumidor. O grupo possui um sistema de telefonia móvel compartilhado, o que contribui para a redução de custos. Anualmente, é realizada em conjunto uma festa de confraternização, quando reúnem funcionários e familiares, fornecedores e representantes comerciais. Contam nesse evento, com a participação de cerca de duas mil pessoas.

A confraternização anual evidencia um relevante espaço de compartilhamento entre os empresários e demais pessoas envolvidas com a Rede. É um evento importante para a criação e/ou a solidificação de relações de confiança entre os participantes. O momento facilita a troca de idéias e conversas informais referentes a projetos e funcionamento das empresas que compõem a Rede.

O empresário D, ao ser entrevistado, afirmou que, para sua empresa, antes de fazer parte das Lojas Móbile, a mídia era precária e hoje sua marca aparece nos principais canais de TV, nas rádios e em jornais. Afirma que, a cada dia, a marca Móbile torna-se mais conhecida e aponta como fatores de sucesso do grupo, a amizade e a união, além da sistemática de compras e das campanhas publicitárias.

Na opinião do entrevistado H, são fatores de sucesso das Lojas Móbile, entre outros, “a qualidade das informações que são transformadas em conhecimento e os diversos canais de comunicação, cada dia mais eficazes”.

Já o entrevistado B, diz textualmente: “O que mais me estimula a fazer parte das Lojas Móbile é saber que estou em um grupo organizado, respeitado e coeso em suas atitudes, que tem condições de arcar com um grande volume de compras e de realizar uma forte divulgação junto ao público alvo”.

Complementando as informações sobre a evolução da rede, a TAB. 1, a seguir, apresenta a situação geral de dez associados no período anterior à criação da rede e a sua situação atual, conforme informações obtidas nas entrevistas dos executivos no trabalho de campo realizado nesta pesquisa. As mudanças ocorridas nas lojas de móveis associadas à rede indicam um crescimento em todos os quesitos observados, em especial, no número de filiais e no crescimento do faturamento.

TABELA 1 -

Evolução do Grupo Móvil – Posição de 10 empresas-membro selecionadas - situação anterior e posterior a formação da rede

Empresa Membro	(1) Nº. Lojas		(2) Tamanho/m ²		(3) Nº. Funcionários		(4) Compras/Mês	(5) Faturamento	(6) Rentabilidade		(7) Dimensão dos depósitos		(8) Artigos ofertados		(9) Clientes/Mês		(10) Cargos de Chefia	
	Pré-rede	Atual	Pré-rede	Atual	Pré-rede	Atual	Atual	Atual	Pré-rede	Atual	Pré-rede	Atual	Pré-rede	Atual	Pré-rede	Atual	Pré-rede	Atual
A	2	5	300	2100	4	43	10 vezes maior	10 vezes maior	10%	13%	-	1/1500m ²	80	230	180	500	-	3
B	3	7	570	2260	12	30	8 vezes maior	8 vezes maior	6%	5%	-	1/1800m ²	110	230	200	2000	-	7
C	3	7	1000	3250	11	66	5 vezes maior	5 vezes maior	8%	10%	-	2/2000m ²	160	230	250	800	-	8
D	2	6	400	1250	8	38	5 vezes maior	5 vezes maior	10%	12%	-	1/800m ²	100	230	250	750	-	7
E	3	8	430	3060	18	42	10 vezes maior	10 vezes maior	12%	15%	-	1/2000m ²	150	283	300	2200	-	10
F	3	6	920	2720	13	86	10 vezes maior	10 vezes maior	8%	15%	-	1/1200m ²	120	230	200	2000	-	7
G	5	7	560	1130	13	30	2 vezes maior	2 vezes maior	10%	13%	1/100m ²	2/525m ²	200	230	180	1900	-	11
H	3	8	850	2370	5	22	10 vezes maior	10 vezes maior	2%	10%	-	2/1800m ²	100	230	75	400	-	9
I	2	9	700	3318	7	102	13 vezes maior	13 vezes maior	10%	13%	-	3/4640m ²	70	250	200	2300	-	11
J	3	7	700	3170	5	55	15 vezes maior	15 vezes maior	10%	12%	-	2/1600m ²	150	230	180	600	-	9

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação com base na pesquisa de campo 2008.

Ao analisar a TAB. 1, percebe-se uma mudança significativa nos elementos componentes dos dez itens formatados que demonstram a situação de dez empresas associadas às Lojas Móveis.

Observa-se que todas essas empresas, após a entrada na Rede, ampliaram suas atividades. Verifica-se, contudo, um aumento variável por empresa.

A situação em análise, no que se refere aos itens 1, 2, 3, 6, 8 e 9, da TAB. 1, encontra-se representada nos gráficos constantes das figuras enumeradas de 2 a 7. Os componentes dos itens 4, 5, 7 e 10 constam de comentários descritivos, postos em ordem seqüencial como se pode ver, a seguir.

O número de lojas abertas pelas dez empresas pesquisadas, antes de participarem da rede eram 29. Conforme apresentado na FIG. 3, após a participação nas Lojas Móveis, abriram mais 41, perfazendo um total de setenta lojas. O que representa um crescimento de 2,5 vezes.

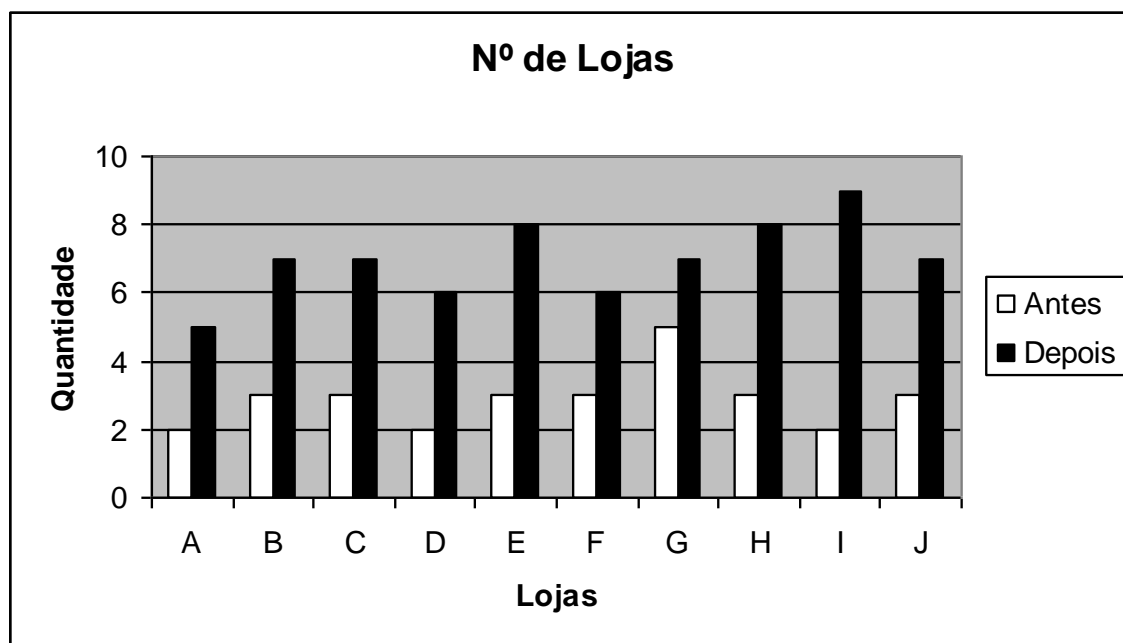


FIGURA 3 - Número de lojas

Fonte: Tabela 1 – Trabalhada pelo autor da dissertação de acordo com as informações colhidas em 2008.

Com relação ao tamanho das dez empresas pesquisadas, conforme apresentado na FIG. 4, houve um crescimento de 3,83 vezes, da área destinada a vendas. Antes de

fazerem parte da rede, as lojas contavam com 6.430 m² e, atualmente, possuem uma área de 24.628 m²

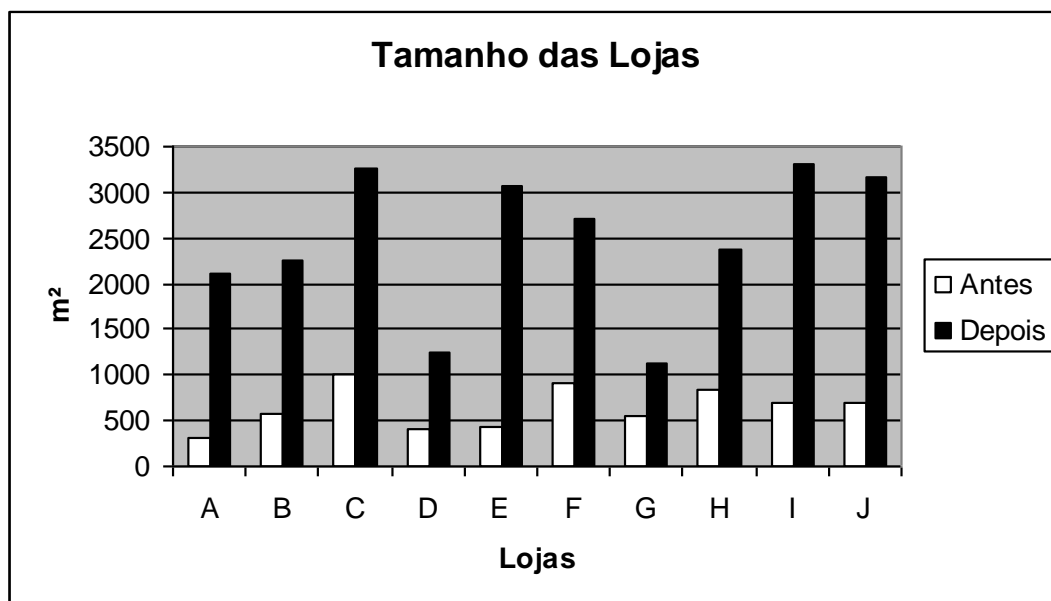


FIGURA 4 - Dimensão das lojas
Fonte: Tabela 1. (2)

A FIG. 5 apresenta o crescimento do número de funcionários das dez empresas pesquisadas. Antes, esse número totalizava 91 funcionários. Após a entrada na rede passou para 408 funcionários - um crescimento de 4,5 vezes.

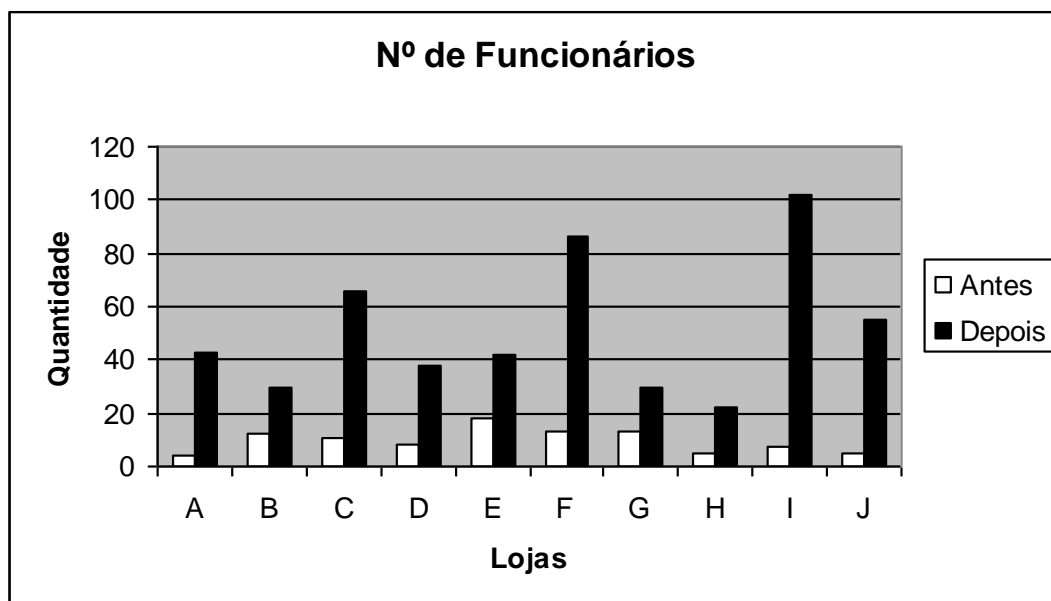


FIGURA 5 - Número de funcionários.
Fonte: Tabela 1. (3)

Na TAB. 1. (4) e (5) verifica-se que o volume de compras e o faturamento tiveram um crescimento de 8,8 vezes.

A rentabilidade apresentou um crescimento em torno de 30% como poderá ser observado na FIG. 6. Antes de pertencerem às Lojas Móviles, essa rentabilidade era, em média, de 10%. Hoje, os empresários pesquisados estimam que ela esteja por volta dos 13%. Além disso, possuem um volume de vendas, em média, nove vezes superior ao período em que não pertenciam à rede.

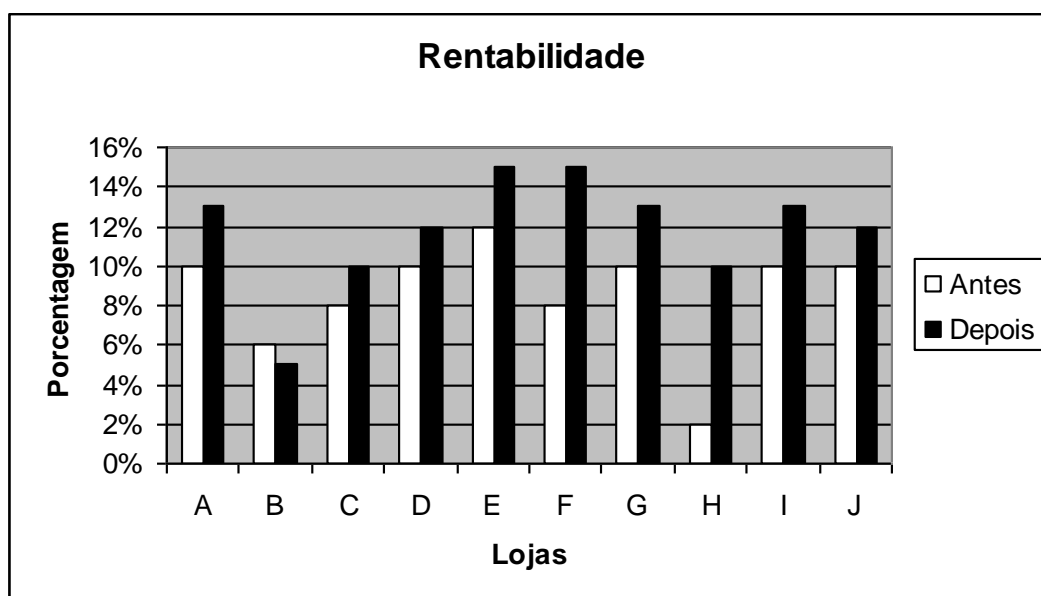


FIGURA 6 – Rentabilidade
Fonte: Tabela 1. (6)

A TAB. 1 (7) mostra que, antes de fazer parte das Lojas Móviles, apenas a empresa G, possuía depósito para estocagem de mercadorias. As demais utilizavam as próprias lojas como depósito. Hoje, todas possuem depósito com área total de 15.000m², o que significa aumento da área de vendas, uma vez que não é mais necessário dividir o espaço da loja para armazenar estoques de mercadorias.

A FIG. 7 ilustra as modificações no mix de produtos antes e após a entrada na rede. O número de itens passou de 124 para 238 itens, um crescimento de 1,92 vezes.

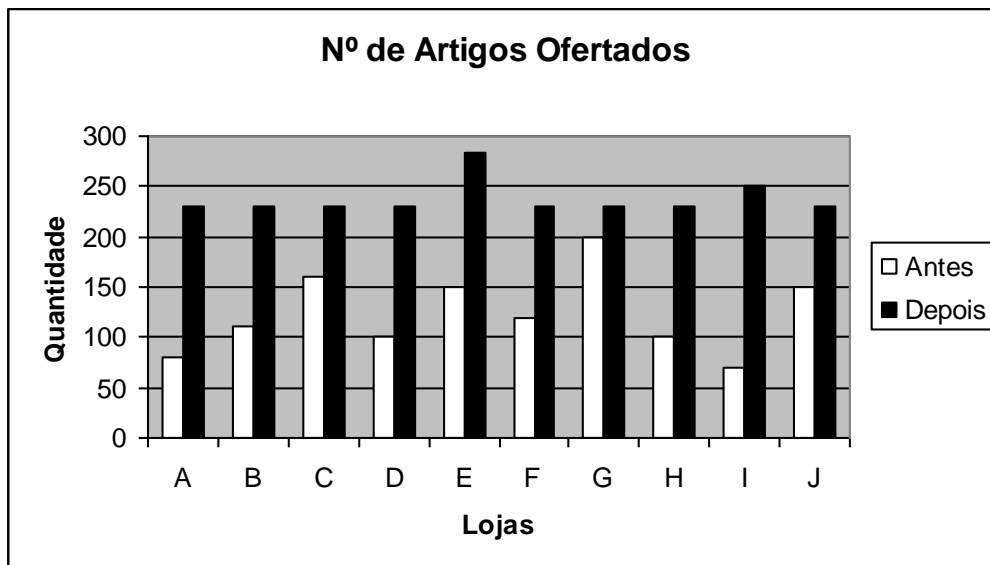


FIGURA 7 - Número de artigos ofertados
Fonte: Tabela 1. (8)

O número de clientes atendidos por mês como apresenta a FIG. 8, a seguir, saltou de 1935 para 10.250, crescimento de 5,3 vezes. Verifica-se também acréscimo na média de clientes atendidos por funcionário de 21,26 para 25,12, o que representa 18% a mais.

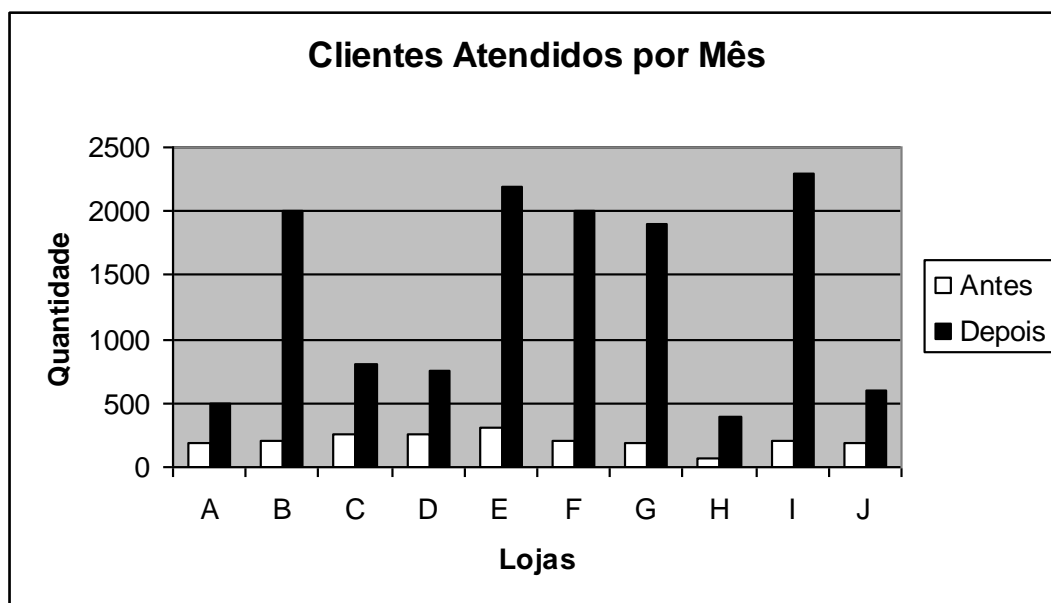


FIGURA 8 - Número de clientes atendidos por mês
Fonte: Tabela 1. (9)

De acordo com a TAB. 1 (10), as lojas integrantes do grupo, antes de fazerem parte da Rede não contavam com nenhum cargo de chefia. O empresário era quem executava todas as operações. Comprava, vendia, gerenciava as áreas

administrativa e financeira e até entregava as mercadorias vendidas. Hoje, são 82 cargos de chefia, nas dez empresas pesquisadas.

A FIG. 9, expõe o que revelam as entrevistas das dez empresas pesquisadas sobre a importância, não só da participação na rede em estudo, como do interesse e dedicação exigidos do empresário para a obtenção de sucesso nas atividades empresariais.

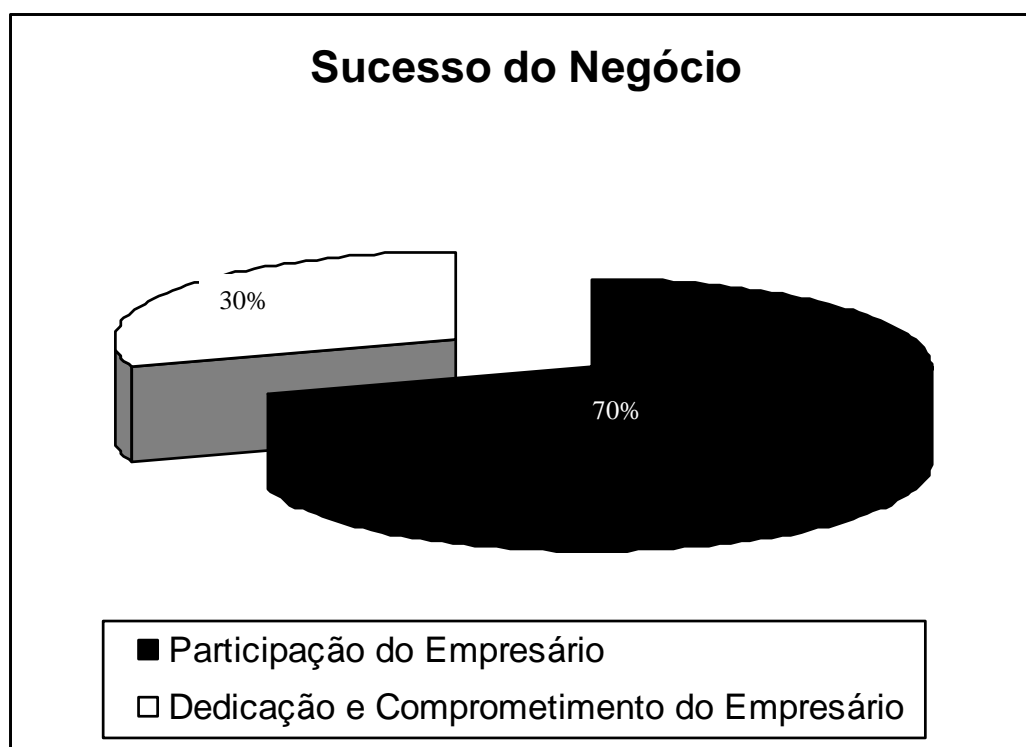


FIGURA 9 - Participação da rede no sucesso dos negócios, na visão dos empresários pesquisados.
Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação de acordo com as entrevistas realizadas - 2008

Os empresários pesquisados creditam à sua participação nas Lojas Móveis, 70% do sucesso do seu negócio. Os outros 30% à sua dedicação e comprometimento com o negócio.

5.3 Manutenção da Rede, padronização de lojas e modelo de negócio: elementos favoráveis e dificuldades

Esta subseção descreve os processos realizados pelas Lojas Móbile para a manutenção da padronização nas lojas participantes da Rede.

Apesar do sucesso das Lojas Móbile, três empresários entrevistados apontaram fatores que limitam as condições de funcionamento da Rede.

O entrevistado J reclama da rapidez com que o “*mix*” de produtos é alterado porque, muitas vezes, permanece um saldo de mercadoria ou resto de estoque que provoca a falta de capital de giro.

Para o entrevistado I, além de decisões tomadas pela maioria dos Associados que nem sempre são compatíveis com o que ele deseja executar, nas compras feitas em conjunto, são adquiridos produtos que não giram em suas lojas.

E o entrevistado G entende que a maior dificuldade de manter-se na rede é ter que se adequar às normas do grupo, especialmente em se tratando das lojas do interior, visto que, as peculiaridades aí não são levadas em consideração.

Essas alegações levam a citar Williamson (1989), quando relaciona a incerteza com o desconhecimento por parte dos agentes que exercem influência na gestão dos negócios.

Por outro lado, os elementos relacionados nos itens 5.3.1 e 5.3.2 demonstram o interesse do grupo pela melhoria do desempenho de todos os associados e, conseqüentemente, das empresas que o integram.

5.3.1 Monitoramento das Lojas

A partir de abril de 2005, com objetivo de tornar o empreendimento mais eficaz, as Lojas Móbile instituíram um modelo de monitoramento de todas as lojas e depósitos que compõem a Rede. Buscando uniformidade nas suas lojas e profissionalismo nas

para as pessoas que trabalham no grupo, foi introduzido um modelo que mede o desempenho de cada setor nas lojas, estabelece metas e padrão de funcionamento para, ao final, realizar estudo comparativo dos resultados físicos e financeiros obtidos relativamente a cada loja.

Não há complexidade no procedimento adotado pelo grupo para monitorar o desempenho das lojas que o integram. Porém, vale observar que o universo envolvido, por compor-se de 75 lojas associadas, é significativo e volumoso.

São utilizados instrumentos simples constituídos por nove formulários aplicados trimestralmente nas lojas, seis nos depósitos e um destinado aos empresários associados. Nesses instrumentos, as variáveis dispostas por áreas definidas com amplitude e abrangência apresentam itens com questões que descem a um nível de detalhamento “pente fino”.

O monitoramento das lojas é realizado a cada três meses e segue a nove critérios gerais que se decompõem em diversos elementos de avaliação, conforme especificado no QUADRO 5, a seguir.

QUADRO 5

Modelo de monitoramento das Lojas M3bile – crit3rios e elementos considerados

Crit3rio-chave de avalia33o	Elementos avaliados
1. Visual externo	1.1 placa; 1.2 ilumina33o da placa; 1.3 ilumina33o de fachada 1.4 acabamento de parede; 1.5 faixa; 1.6 identifica33o da empresa; 1.7 limpeza da placa; 1.8 exposi33o; 1.9 pintura das portas de a3o; 1.10 limpeza da cal3ada.
2. Visual interno	2.1 pintura; 2.2 ilumina33o; 2.3 limpeza do piso; 2.4 atividades complementares; 2.5 decora33o dos m3veis; 2.6 circula33o; 2.7 ambientes formados; 2.8 limpeza das vidra3as.
3. Estrutura organizacional e de atendimento	3.1 quadro de avisos para clientes; 3.2 quadro de avisos para funcion3rios; 3.3 documentos obrigat3rios; 3.4 som ambiente; 3.5 mesa da administra33o (ger3ncia); 3.6 mesa de atendimento ao cliente; 3.7 extintor de inc3ndio; 3.8 atrativos para os clientes.
4. Estrutura f3sica da loja	4.1 estrutura f3sica da loja; 4.2 banheiro; 4.3 copa cozinha; 4.4 acesso a outros pisos; ventila33o; 4.5 rede hidr3ulica; 4.6 parte el3trica; 4.8 acabamento das paredes; 4.9 acabamento do teto.
5. Merchandizing	5.1 placa de pre3o (mensal); 5.2 display de revistas; 5.3 bandeirolas; 5.4 revista de ofertas; 5.5 bandeirola pega cliente; 5.6 etiqueta de pre3os; 5.7 sinaliza33o interna; 5.8 <i>banners</i> .
6. Show Room	6.1 lay out (produtos da revista); 6.2 exposi33o das camas; 6.3 exposi33o de roupeiros; 6.4 exposi33o de col33es; 6.5 volume de saldos; 6.6 volume de produtos concorrentes; 6.7 volume de produtos danificados; 6.8 limpeza dos m3veis; 6.9 exposi33o de complementos; 6.10 exposi33o de m3veis infantis; 6.11 exposi33o de cozinhas.
7. Equipe	7.1 atendimento telef3nico; 7.2 abordagem 3s equipes/fiscais; 7.3 apresenta33o; 7.4 identifica33o; 7.5 uniforme; 7.6 participa33o do gerente nas reuni3es; 7.7 participa33o dos vendedores; 7.8 retorno 3s informa33es pedidas; 7.9 n3mero de funcion3rios.
8. Produtos da revista	Todos os produtos anunciados na revista do m3s devem se conferidos – m3veis dever3o estar devidamente montados, completos e com placa de pre3o.
9 Automa33o	9.1 computador; 9.2 acesso a internet; 9.3 cr3dito f3cil; 9.4 telefonia; 9.5 cart3o de cr3dito.

Fonte: elaborado pelo autor com base em informa33o documental coletada, 2008.

Observa-se no QUADRO 5, que os questionamentos formulados concisamente e com objetividade focalizam o dimensionamento interno e externo das lojas nos

setores, áreas e especificidades de cada uma delas. Estão dispostos de forma a pesquisar a situação ou o estado das variáveis observadas em três níveis: máximo, médio e inferior. Para tanto, adotam-se na escala de aferimento os indicadores de resultados: excelente, bom e ruim.

Assim, da verificação procedida, pode-se obter um retrato e uma radiografia de cada loja, de cada espaço ocupado por ela e de toda a mercadoria contida. Do aspecto físico, do revestimento, das instalações de ambientes, instalações hidráulica e elétrica, faixas, placas, da pintura, limpeza, circulação, organização e exposição.

O monitoramento criado pelas Lojas Móbile constituiu-se em uma inovação benéfica e produtiva por estabelecer instrumentos capazes de verificar a situação de estruturas complexas, tentar minimizar os interesses conflitantes e/ou aproveitar os efeitos benéficos das diferenças trazidas pelos associados.

Segundo Ballestro (2004), mencionado na seção 2.1 do referencial teórico dessa dissertação, em virtude da variedade de interesses individuais dentro da rede, a estrutura dela torna-se muito importante, pois são as estruturas de interação que possibilitam o alcance dos objetivos pessoais e coletivos constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência.

Em relação a essa prática, o entrevistado G afirma: “o monitoramento é um instrumento que pode vir a gerar uma competição saudável entre as lojas do grupo”.

5.3.2 Monitoramento dos depósitos

O monitoramento de depósitos também é realizado a cada três meses e segue a seis critérios gerais que se decompõem em diversos elementos de avaliação, conforme especificado no QUADRO 6, a seguir.

QUADRO 6

Modelo de monitoramento dos depósitos – critérios e elementos considerados

Critério-chave de avaliação	Elementos avaliados
1. Área de estocagem	1.1 palanques; 1.2 iluminação; 1.3 acesso aos palanques 1.4 circulação; 1.5 extintor de incêndio; 1.6 pallets; 1.7 parte elétrica; 1.8 umidade de piso e paredes; 1.9 facilidade de carregamento.
2. Organização dos produtos	2.1 caixas; 2.2 empilhamento das caixas; 2.3 rodízios de embalagens; 2.4 produtos danificados; 2.5 armazenagem de camas; 2.6 armazenagem de colchões; 2.7 armazenagem de estofados; 2.8 armazenagem de pedras; armazenagem de vidros; área específica para assistência técnica.
3. Área de serviços	3.1 armário para uso pessoal; 3.2 banheiros; 3.3 limpeza geral; 3.4 mesa de atendimento (chefe depósito); 3.5 uniforme; 3.6 bancada com serra e esmeril; 3.7 área de montagem; 3.8 material para embalagens.
4. Administração	4.1 comunicação externa; 4.2 recepção; 4.3 atendimento telefônico; 4.4 escritório; 4.5 automação; uniforme; 4.6 copa e cozinha; 4.7 quadro de avisos; 4.8 documentos obrigatórios.
5. Produtos de estoque	5.1 produtos de revista
6. Serviços	6.1 tempo de entrega; 6.2 valor do carroto; 6.3 tempo de montagem; 6.4 valor da montagem; 6.5 atendimento à assistência; 6.6 identificação/crachá; 6.7 participação nos treinamentos

Fonte: elaborado pelo autor com base em informação documental coletada, 2008.

É importante observar no QUADRO 6, o nível de detalhamento dos elementos verificados.

Os depósitos tornaram-se para os empresários um componente que permitiu o alargamento das áreas destinadas às vendas e um prolongamento das próprias lojas. Daí, sua importância também como objeto de avaliação metódica, da mesma forma adotada para os outros segmentos avaliados.

Alguns empresários, Entrevistados E e B, consideram oportuno criar-se um depósito central único para o grupo.

O armazenamento dos produtos em depósito de estocagem ou centro de distribuição, desde que se estabeleça um gerenciamento efetivo dos estoques, é uma opção que o grupo teria que avaliar, em função do aferimento do custo/benefício dessa iniciativa.

5.3.3 Critérios de avaliação e monitoramento dos associados

Para o monitoramento do comportamento dos associados, as Lojas Móveis estabeleceram onze critérios-chave igualmente detalhados como os critérios de padronização das lojas anteriormente vistos. Tais procedimentos de controle podem ser observados no QUADRO 7, a seguir.

Observa-se que os critérios de avaliação e monitoramento do comportamento dos associados estabelecem instrumentos de manutenção de vantagens coletivas da rede conforme apontado por Lipnack e Stamps (1996) e visto na seção 2.5 do referencial teórico dessa dissertação. Entre as vantagens citadas por esses autores, destacam-se nove elementos:

- a) o marketing conjunto;
- b) pesquisas de mercado;
- c) avaliação de necessidades comuns;
- d) serviços de exportação;
- e) marca em conjunto;
- f) conhecimentos especializados;
- g) habilidades gerais, pesquisas e desenvolvimento P&D;
- h) compartilhamento de padrões internos;
- i) compras em conjunto.

QUADRO 7

Modelo de monitoramento da participação dos associados – critérios de avaliação e de pontuação no período de 6 meses

Critério-chave de avaliação	Critérios de pontuação
1. Presença nas reuniões gerais	Ausências (n. de faltas) 1 falta - excelente; De 2 a 3 faltas - bom; Mais de 3 faltas – ruim.
2. Participação nas equipes	Presenças Em todas - excelente; Falta em até 2 - bom; Falta em mais de 2 - ruim.
3. Pontualidade de pagamento ao grupo	N. de títulos em atraso 1 título – excelente; 2 títulos – bom; Mais de 2 títulos – ruim.
4. Número de cotas	Acima de 9 cotas – excelente; 7 a 8 cotas – bom; Abaixo de 7 cotas – ruim.
5. Volume de vendas losango (6 meses)	Acima da média, mais 20% - excelente; Da média até o limite de 20% ou acima – bom; Abaixo de média – ruim.
6. Volume de revistas distribuídas	Acima de 18.000 – excelente; De 14.000 a 17.000 – bom; Abaixo de 14.000 – ruim.
7. Adesivagem da frota de caminhões	De 02 a mais caminhões adesivados – excelente; Pelo menos 01 caminhão adesivado – bom; Nenhum caminhão adesivado – ruim.
8. Resposta às solicitações do grupo	Pontualidade nas 3 últimas solicitações – excelente; Pontualidade em 2 das 3 últimas solicitações – bom; Não é pontual – ruim.
9. Ações individuais de mídia	Divulga a marca do grupo em 1.o lugar – excelente; Divulga a marca do grupo em 2.o lugar – bom; Não divulga a marca do grupo – ruim.
10. Uso correto da logomarca do grupo	Sempre que utiliza consulta a equipe de marketing ou escritório do grupo - excelente; Utiliza a marca em 2.o plano – bom; Não contribui para o crescimento da marca – ruim.
11. Participação dos sócios	Participa das reuniões e interage com escritório e demais associados – excelente; Não participa das reuniões mas está atento a todas as ações desenvolvidas pelo grupo – bom; Não participa das reuniões e abstêm-se de tudo – ruim.

Fonte: elaborado pelo autor com base em informação documental coletada, 2008.

Quase todos esses instrumentos referenciados na literatura parecem ser adotados pelas Lojas Móbile, com exceção de (8) “serviços de exportação” e (7) “habilidades gerais, P&D.”.

5.3.4 – O modelo de negócio das Lojas Móbile: vantagens e desvantagens de participar

As vantagens e desvantagens de participar da rede apontadas pelos entrevistados no trabalho empírico são detalhadas no QUADRO 8 que se segue.

QUADRO 8

Vantagens e desvantagens de participar das Lojas Móbile, segundo participantes

Vantagens	Desvantagens
<p>(1) <i>Mix</i> de produtos, tem grande aceitação dos clientes.</p> <p>(2) 95% das compras são negociadas pelo escritório central (executadas antes, pelo empresário, sem a mesma eficácia), o que elimina uma série de processos, como atender representantes, selecionar móveis, avaliar fornecedores, dentre outros.</p> <p>(3) Condições de compras infinitamente melhores.</p> <p>(4) Segurança para o lojista e para o fornecedor na transação comercial.</p> <p>(5) Treinamento para os dirigentes e colaboradores, bancado pelo Grupo Móbile.</p> <p>(6) Troca de informações intensas.</p>	<p>(1) Elevado número de reuniões (no mínimo duas semanais), por tirar o empresário do seu negócio;</p> <p>(2) Rigidez do regimento interno;</p> <p>(3) Desprendimento da marca inicial e os critérios para utilizar a marca Móbile;</p> <p>(4) Volume de compras obrigatório;</p> <p>(5) Valor da mensalidade hoje está acima de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), uma vez que existe uma parte fixa, estipulada pelo rateio dos custos fixos, os quais, atualmente, giram em torno de R\$ 25.000,00 (vinte cinco mil reais). A esses custos adiciona-se ainda a parte variável, estabelecida em conformidade com o número de cotas de cada empresário.</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base em entrevistas realizadas, 2008.

Observa-se no QUADRO 8, de um lado, uma série de vantagens competitivas de escala, maior variedade de composição de produtos, padronização, informação são reconhecidas, de outro lado, as desvantagens também existem pelos aspectos de maior controle comportamental, perda de individualidade e custos.

Esses resultados obtidos não corroboram totalmente as observações da literatura, conforme foi apresentado na subseção 2.5 do capítulo 2 do referencial teórico onde, segundo Ebers e Jarillo (1997), a vantagem competitiva propiciada pela ação em rede de empresas pode surgir de cinco fontes, a saber:

- a) o aprendizado mútuo entre as empresas que leva a uma melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de produtos;
- b) a estratégia de co-especialização pela qual as empresas da rede encontram novos nichos lucrativos de mercado e de produtos;
- c) o melhor fluxo e coordenação das informações entre as empresas que levam a economias de custo e de tempo;

- d) as economias de escala que podem ser alcançadas por meio de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa;
- e) as barreiras de entrada que são levantadas pela rede como forma de defender a lucratividade das empresas.

No caso da percepção dos associados das Lojas MóBILE, apenas as fontes de vantagens 3 e 4 são elencadas. Por outro lado, conforme também tratado na seção 2.5 do referencial teórico, há aderência com a perspectiva apontada por Carrão (2004), em que em uma rede de cooperação entre empresas há uma maior ênfase no enfoque coletivo em substituição ao individual, conforme se pode depreender dos depoimentos dos entrevistados.

Estima-se que 70% do sucesso do lojista devem ser atribuídos à sua participação nas Lojas MóBILE. Essa constatação decorre de conversas e fatos presenciados, como exemplificado no seguinte depoimento do entrevistado A

Antigamente, falava-se em viajar para o sítio, hoje, fala-se em viajar para o exterior, andavam em carros velhos e baratos hoje andam em carros de duzentos mil reais, o depósito era a própria loja, hoje cada lojista tem o seu próprio depósito, tinha que arrumar dinheiro para pagar cursinho para o filho passar em uma Universidade pública hoje os filhos estudam nos USA. ou na Europa, éramos doze lojas hoje, basicamente, com os mesmos empresários somos setenta e cinco (Entrevistado A).

Esse entrevistado chega a afirmar que os lojistas “não teriam 10% do que têm hoje, se não estivessem nas Lojas MóBILE” (Entrevistado A).

Por outro lado, diversos aspectos de desenvolvimento e acesso a uma infraestrutura e a formas de gestão mais organizadas podem ser evidenciados, conforme o trabalho de campo constatou.

O escritório central da rede é uma estrutura organizacional criada pelo grupo para o apoio e monitoramento do conjunto de todos os associados. Essa estrutura conta com onze colaboradores divididos pelas áreas de marketing, finanças internas e externas, administrativa, supervisão de vendas e a gerência comercial à qual todas as outras áreas estão subordinadas.

As metas de vendas de todas as lojas são estipuladas pelo grupo e avaliadas pelo corretor financeiro, Entrevistado I, que já foi um lojista associado e, hoje, não tem mais loja. O escritório central criou há três anos um monitoramento da padronização das lojas, depósitos e do comportamento dos associados que são avaliadas nos quesitos observados nos QUADROS 5, 6 e 7 apresentados anteriormente, nas seções 5.3.1; 5.3.2 e 5.3.3.

O monitoramento da conformidade aos padrões estabelecidos pela rede é realizado a cada três meses, obtendo a média geral de 56% em relação aos padrões estabelecidos. Esse percentual, entretanto, vem crescendo a cada levantamento. No último, realizado em outubro de 2007, a média atingiu a 86%. Quatro associados atingiram 100%. O associado que ficar abaixo da média encontrada, além de pagar uma multa de R\$50,00 por mês, fica impedido de abrir outra loja, até atingir o percentual médio do grupo.

Segundo o gerente comercial, Entrevistado L, o monitoramento virou um verdadeiro campeonato. Todos os associados querem chegar aos 100% na avaliação. Os acordos de cavalheiros são muito respeitados no grupo e as decisões da equipe de ética sempre foram acatadas.

Além dos fornecedores, os grandes parceiros das Lojas Móbile são: as financeiras Losango, Semear, Crédito, Banco de Minas Gerais - BMG e Consignados; os cartões de crédito Visa, Máster, América Express, Hiper e Oi pago. Esses parceiros apresentam relatórios mensais de grande valia para as análises do desempenho individual das lojas.

Para os associados abrirem novas lojas, é necessário que, na reunião geral, comuniquem sua intenção que dependerá da aprovação da maioria. Caso não seja aceita a decisão, pode ser criado um comitê de ética para avaliar o caso. Porém, o empresário que desrespeitar a decisão da equipe de ética será excluído do grupo. O que ainda não ocorreu, em onze anos.

Para estipular o preço de vendas, que é o mesmo para todas as lojas, foi definido um custo fixo padrão e a meta é obter um lucro líquido de 5%. As cotas de cada associado são definidas em função do faturamento e são reavaliadas a cada doze meses.

As ações de mídia, segundo informaram os entrevistados, apresentam-se como uma das mais importantes vantagens competitivas do grupo. São realizadas na rede Globo e na TV Record, nas Rádios Itatiaia e Quadrangular, por meio de quatrocentos mil exemplares dos jornais “Super” e “Aqui”, de carro de som e faixas. No momento, inclusive, está sendo implantado um sistema de sonorização dentro das lojas.

As Lojas Móbile têm um custo de R\$ 160.000,00 por mês e 75% desse custo são pagos pelas parcerias realizadas com financeiras, cartões de crédito e fornecedores. Segundo o Entrevistado D, as Lojas Móbile são muito respeitadas pelos concorrentes maiores e admiradas pelos concorrentes menores. Não derrubam preços e são vistas como referência quando se trata de venda de móveis. Foi a primeira rede de móveis formalizada no Brasil e é a mais conhecida do País.

Hoje, “existem empresários de todo o Brasil, querendo fazer parte da rede”, segundo depoimento do Entrevistado B. Na avaliação do mesmo entrevistado, caso a rede resolvesse expandir-se, gastaria dois meses para contar com associados em todo o Estado de Minas e seis meses, em todo o Brasil.

As Lojas Móbile contam com 28 fornecedores ativos que fornecem 220 itens no *mix* de produtos. O Entrevistado H aponta como as quatro ações mais importantes do escritório central, as seguintes:

- a. a implantação dos produtos a serem comercializados; com o produto implantado, cada lojista solicita diretamente do fornecedor, na medida em que o produto vai sendo vendido no seu estabelecimento e em quinze dias, no máximo, ele recebe qualquer produto;
- b. as campanhas publicitárias;
- c. o monitoramento das lojas;
- d. as parcerias com bancos e financeiras.

Para a implantação de produtos, o Entrevistado I informou em seu depoimento que o processo decisório é realizado por meio de diversas orientações e informações. Assim, a decisão é orientada, de um lado, por uma pesquisa de mercado que é realizada já pelo terceiro ano consecutivo pela empresa Vertex e que indica o público alvo a ser trabalhado. Por outro lado, a decisão é também baseada nos relatórios das financeiras, os quais buscam informações de todos os fornecedores, sendo escolhidas as melhores propostas, a partir de análise da capacidade de entrega do fornecedor, da qualidade dos produtos e, enfim, da necessidade do produto no *mix* das lojas. O preço é o último item analisado. Os pedidos realizados têm que ser entregues, no máximo, em quinze dias. Noventa por cento das compras são pagas quinze dias após a entrega. Como diferencial das Lojas Móbile, foram apontados: o *mix* de produtos, as equipes treinadas e comprometidas com o sucesso das lojas e a disponibilidade de profissionais que sabem vender móveis.

Conforme as palavras de um dos entrevistados, “no grupo existem empresários que não estão ganhando dinheiro no momento, mas não querem sair do grupo, pois, sabem que suas dificuldades aumentarão. E muitos afirmam que as Lojas Móbile foi a melhor coisa da sua vida empresarial” (Entrevistado E).

5.4 Análise das redes de empresas como ferramentas de competitividade de pequenas empresas

5.4.1 A percepção das vantagens e desvantagens

O desenvolvimento empresarial deve envolver uma série de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, de forma a estimular a criação de novos empreendimentos e oferecer condições de sobrevivência e de desenvolvimento das empresas já existentes.

As PMEs são consideradas como fontes de inovação (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 1996). A necessidade de descobrir e

desenvolver novas oportunidades no mercado com novas formas de negociar para se tornarem mais competitivas, são fatores que levam ao surgimento das redes de empresas.

Segundo Ernst (1994), a empresa competitiva está inserida em um contexto de mudanças sistêmicas. A integração de interesses e cooperação entre clientes, empresa e fornecedores é fundamental para o estabelecimento de estratégias de negócio que possuam sinergia e adequação em ambiente de competição extremada.

Pretende-se, nesta seção, apresentar as redes de empresas como uma ferramenta que incrementa os negócios das Pequenas e Médias Empresas e as tornam mais competitivas.

Esse mecanismo, além de possibilitar intensa troca de informações entre as empresas integradas, permite realizar operações conjuntas e, dentre outras vantagens, conquistar um maior potencial de compra.

A compra bem feita oferece melhores condições de venda. E esses fatores facilitam as negociações relativamente a preços, prazos de pagamento e de entrega de mercadoria, tanto com fornecedores quanto com clientes.

De acordo com o presidente das Lojas Móbile, o aprendizado mútuo e a troca de experiências entre as empresas estão contribuindo para uma mudança de mentalidade dos empresários que, antes, viam-se como concorrentes e hoje, são parceiros em todas as atividades realizadas nos seus empreendimentos.

Pode-se perceber essa mudança de mentalidade pelas ações realizadas na área de *marketing* e planejamento de longo prazo. A propósito, afirma o presidente, Entrevistado C: “Deixamos de pensar somente no hoje para pensarmos nos próximos cinco anos”.

O conhecimento, o aprendizado e o trabalho em equipe, são as principais vantagens da integração entre os componentes das redes, afirma o Entrevistado C.

E o Entrevistado J, associado da rede das Lojas Móbile, acrescenta: o espírito “ganha/ganha” precisa estar presente nas redes e nos seus associados. Porém, devem entender que o maior ganho é aquele conquistado para a coletividade, afirma.

Na negociação entre os dirigentes associados deve-se ter uma postura do ganha/ganha onde os participantes serão solucionadores de problemas; onde a meta é um resultado sensato atingido de maneira eficiente e amigável. Nesse ambiente, devem-se criar opções de benefícios mútuos e concentrar-se nos interesses coletivos e não nas posições individuais.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), entre as vantagens que as pequenas empresas integrantes de rede apresentam, podem destacar-se:

- a) as pequenas empresas normalmente dispõem de pouco capital e alta intensidade de mão de obra, apresentando uma boa relação capital investido *versus* mão de obra gerada;
- b) as pequenas empresas apresentam melhor desempenho nas atividades que requerem serviços especializados ou habilidades;
- c) as pequenas empresas, muitas vezes, apresentam bom desempenho em mercados isolados;
- d) as pequenas empresas sobrevivem por estarem mais perto do mercado e poderem responder mais rapidamente às mudanças do ambiente;
- e) as pequenas empresas, muitas vezes, sobrevivem criando seus próprios meios para contrabalançar a economia de escala.

Casarotto Filho e Pires (2001) ainda ressaltam que alguns objetivos a serem alcançados com a formação de redes de cooperação podem ser assim sintetizados: o setor opera de forma articulada; as necessidades e oportunidades de mercado são mais facilmente identificadas; a matéria-prima, com aperfeiçoamento de uma logística comum, pode ser recebida em melhores condições; o setor poderá encontrar-se em melhor harmonia com instituições que influenciam a competitividade; a tecnologia utilizada poderá adequar-se ao padrão competitivo do segmento; será possível melhorar a utilização dos recursos humanos com aprendizagem e aperfeiçoamento constantes.

Para o gerente comercial das Lojas Móbile, as principais vantagens competitivas de participar da rede, conforme apresentadas no QUADRO 8, na subseção 5.3.3 são: *mix* de produtos, compras negociadas pelo escritório central, melhores condições de compras, financiamento do treinamento de pessoal, intensidade na troca de informações.

A troca de informações constitui uma das principais vantagens competitivas de redes empresariais, afirmam Böhe, Silva e Zawislak (2004). Os autores consideram as redes não somente uma estratégia para as pequenas empresas enfrentarem as maiores, mas também como um elemento fundamental para a sobrevivência delas mesmas nesse cenário competitivo.

O entrevistado D considera que as Lojas Móbile já atingiram um nível elevado de competitividade. Estima que 70% do sucesso dos lojistas devem ser atribuídos à participação nessa rede. Essa constatação decorre de conversas e/ou fatos presenciados e por ele relatados.

De acordo com Hitt; Ireland e Hoskisson (2002, p. 358), o objetivo das redes “é proteger as empresas da incerteza e da competição agressiva. As estratégias de redução de incerteza historicamente têm resultado em paridade competitiva. Há um aumento da efetividade, em função de competitividade e retornos, por meio de todos os tipos de estratégias cooperativas. Uma vantagem competitiva é criada quando uma empresa seleciona um conjunto adequado de negócios e quando esse conjunto é administrado de forma a dificultar sua reprodução por concorrentes”, afirmam os autores.

5.4.1.1 Vantagens competitivas Da Rede Móbile

Os empresários de A a J das Lojas Móbile apontaram como vantagens competitivas proporcionadas pela participação na rede, os elementos constantes do QUADRO 9, classificados por áreas de atuação.

QUADRO 9
Vantagens competitivas por área de atuação

ÁREAS	VANTAGENS
MERCADO-LOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • sistema de divulgação; • visitas a concorrentes; • capilaridade e fortalecimento da marca Móbile; • mídia forte e atuante tendo em vista a cotização entre os participantes da rede; • campanhas publicitárias nos principais canais de TV e em emissoras de rádio; • estratégia da rede clara e bem definida; • atenção constante; • busca de novas alternativas para atendimento a clientes; • capacidade e condições para enfrentar os magazines que chegam à Grande BH; • mix de produtos, escolhidos por profissionais em constantes contatos com os consumidores, o que proporciona escolhas de mercadorias que têm grande aceitação por parte dos clientes; • visitas técnicas a concorrentes não associados à rede, aos concorrentes associados • padronização do layout externo das lojas proporcionando melhor visibilidade para o cliente; • melhores condições de vendas com melhores preços, maiores prazos de pagamento e entrega mais rápida para os clientes; • união entre os associados (“o que aprendo de bom, quero compartilhar imediatamente com os meus colegas e vice-versa”); • capacidade de inovar para atender ao mercado.
MATERIAIS, COMPRAS E ESTOQUE	<ul style="list-style-type: none"> • visitas técnicas a fornecedores; • avaliação criteriosa de todos os produtos; • sistemática de compras adotada por profissionais da rede, com experiência no ramo que escolhem os produtos após criteriosa pesquisa junto aos clientes; testam a capacidade de entrega do fornecedor por meio de contatos e visitas técnicas às indústrias; depois de aprovarem a qualidade dos produtos solicitam os mostruários para o lojista e ele, na medida em que o estoque vai esgotando, encaminha o pedido à fábrica que, por sua vez, faz a entrega da mercadoria, no prazo máximo de quinze dias; • condições de compras infinitamente melhores (melhores prazos, preços, qualidade, e prazo de entrega) uma vez que, o grande volume permite uma excelente negociação com os fornecedores; • volume de compras que proporciona a fidelização dos fornecedores e a existência de produtos exclusivos para as Lojas Móbile.

Continua...

QUADRO 9

Vantagens competitivas por área de atuação (Continuação)

ÁREAS	VANTAGENS
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • capacitação de gestores e de funcionários; • trocas de informações intensas entre os associados; • quantidade e qualidade das informações que são transformadas em conhecimento • escritório central, sob a responsabilidade de funcionários conhecedores da sua função e altamente profissionais; • critérios para a contratação de funcionários estabelecidos pela rede que proporciona escolha de profissionais mais capacitados e comprometidos; • união entre os associados (“o que aprendo de bom, quero compartilhar imediatamente com os meus colegas e vice-versa”).
ADMINIS-TRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • melhor organização da empresa; • maior visibilidade do negócio; • implementação de processos mais eficazes maior tempo livre para a tomada de decisões, uma vez que, o escritório da rede executa, com maior eficiência, várias tarefas: definição do mix de produtos, mídia, preços de vendas, testes de qualidade dos produtos comprados, dentre outras que antes, tomavam muito tempo do empresário; • rapidez na circulação, de informações; • decisões em conjunto, minimizando erros; • profissionalização do escritório central, o que contribui para o crescimento das empresas da rede; • aprimoramento das condições de gestão; • cobranças constantes que não permitem a acomodação do empresário; • volume de vendas que viabiliza parcerias com financeiras administradoras do crediário e o sistema de vendas em dez prestações, o que permite a concorrência com grandes magazines, sem inadimplência; • monitoramento dos resultados realizado pelo escritório central que avalia trimestralmente o desempenho das lojas e propõe melhorias em todos os setores das empresas; • maior facilidade para a resolução de problemas comuns; • diversos canais de comunicação dentro do grupo, cada vez mais eficazes; • formação de uma grande família, onde o associado se interessa e se compromete com o sucesso do colega; • segurança para o lojista e para o fornecedor na transação comercial; • comprometimento dos associados com as atividades da rede.

Continua...

QUADRO 9
Vantagens competitivas por área de atuação (Continuação)

ÁREAS	VANTAGENS
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos; • aumento do faturamento; • ganhos de economia de escala; • sistema de vendas financiadas em dez vezes pelo capital de terceiros (financeiras Finasa, BMC, BMG e Losango); • crescimento da rentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as entrevistas realizadas

Percebe-se ao longo da pesquisa, nas entrevistas realizadas com empresários participantes de redes de negócio, que a maioria deles acredita que a união proporciona às empresas parceiras importantes vantagens competitivas. As principais vantagens enfatizadas foram referentes à troca de informações, de experiências e à possibilidade de gerar estratégias conjuntas de linhas de atuação, tanto nas compras, quanto nas vendas.

Além disso, são constatadas melhorias nos processos gerenciais, acesso a treinamentos para dirigentes, gerentes e funcionários, acesso a novos representantes e ganhos de economia de escala. Vê-se que essas são razões mais que suficientes para incentivar a cooperação, mediante o compartilhamento e a distribuição de custos e perdas e redução de riscos, o aprimoramento das condições de gestão, mediante a troca de informações, de experiências vivenciadas e de capacitação em todos os níveis hierárquicos.

5.4.1.2 Desvantagens da rede

Em contraposição às vantagens relacionadas no QUADRO 9, os empresários indicam vários aspectos desvantajosos ao desenvolvimento satisfatório de suas empresas, conforme demonstrado no QUADRO 10, a seguir:

QUADRO 10

Desvantagens da rede, classificadas por áreas de atuação

Estratégias de Atuação

- rapidez na alteração do *mix* de produtos gera a necessidade de aumento do capital de giro;
- divergência quanto aos objetivos propostos que, nem sempre, são os mesmos para todos os associados;
- acomodação dos associados satisfeitos com o que já construíram como empresários;
- idéias divergentes em razão do número de associados (dezesesseis);
- cobranças constantes pelos mais diversos motivos;
- decisões tomadas nem sempre compatíveis com o que os associados desejam executar;
- restrição ao crescimento na RMBH cujas áreas pré-determinadas encontram-se ocupadas e não se permite a entrada de outro associado onde já existe uma loja MóBILE, quem deseja crescer tem que buscar outras cidades fora da Região Metropolitana de Belo Horizonte;
- ações individuais em detrimento das ações coletivas;
- crescimento individualizado que começa a provocar o distanciamento dos associados, em decorrência do surgimento de interesses divergentes - nem sempre o que é bom para um associado é bom para todos;
- subgrupos (imperiozinhos) que já começam a surgir na rede;
- competição interna gerando desgastes desnecessários;
- associados resistentes a novas idéias;
- frustração do associado que não tem sua idéia aceita pelo grupo (as propostas por melhor que sejam, somente são colocadas em prática se a maioria concordar);
- impossibilidade de algumas lojas do grupo comportarem o padrão exigido pelas Lojas MóBILE;
- associado, em alguns casos, obrigado a comprar quantidades e produtos além das suas necessidades;
- número excessivo de reuniões (no mínimo, duas por semana) que afastam os empresários dos afazeres na própria empresa;
- valor elevado da mensalidade que é superior a R\$ 2000,00;
- desgastes por estarem juntos durante muito tempo;
- concorrência de pontos de vendas dentro do grupo.

Gestão Administrativa

- centralização exacerbada no escritório central;
- tempo longo para a tomada de decisões coletivas que, em geral, são lentas;
- falta de instrução dos associados com baixa formação acadêmica;
- punições que deveriam ser trocadas por ajuda;
- falta de um planejamento estratégico que delinear ações (o grupo ainda age mais pela emoção do que pela razão);
- normas rígidas que, muitas vezes, deixam os associados engessados;
- muitas peculiaridades em relação ao tamanho de lojas, desejos de implantação de novas linhas de produtos, aumento do valor das mensalidades, dentre outras;
- rigidez do regimento interno.

Continua...

Desvantagens da rede, classificadas por áreas de atuação
(Continuação)

Legislação

- falta de legislação que regule as redes no Estado de Minas Gerais

Cultura Concorrência X Cooperação

- associados que, muitas vezes, querem levar vantagens indevidas (na hora de pagar a cota não querem, mas também não aceitam abrir mão dos benefícios que a quantidade de cotas lhes proporciona);
- ações de redes concorrentes cada dia mais fortes e tão ou mais inovadoras que as das Lojas Móveis;
- associados que nem sempre falam a mesma língua, alguns ainda querem levar vantagens individuais e se esquecem do coletivo;
- crescimento elevado de alguns associados que os leva a acreditar que são capazes de caminhar sozinhos e até sair do grupo, provocando assim, um possível enfraquecimento da rede;
- perda da humildade por parte de alguns associados que alcançaram uma situação financeira mais confortável;
- associados que só pensam em atingir metas em curto prazo, buscam ganhos imediatos e tomam decisões individuais, em detrimento do coletivo.

Sucessão

- sucessão dos associados, uma vez que, não sabem se o nível do relacionamento que existe hoje irá permanecer com a nova turma que já começou a chegar com muita energia e idéias diferentes nem sempre aprovadas pelos mais velhos do grupo.

Materiais

- compras de produtos que nem sempre giram em todas as lojas.
-

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação de acordo as entrevistas realizadas. 2008

No que diz respeito às desvantagens das redes, segundo Jarillo (1988), a construção da confiança nas inter-relações entre os empresários é o grande dificultador para a implantação de uma rede de negócios.

5.4.2 Verificação de vantagens e desvantagens das empresas associadas às Lojas Móveis

A participação em uma rede permite ao empresário acumular habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria da sua empresa. Além disso, possibilita a aquisição de experiência na gestão de acordos de cooperação empresarial e o acesso privilegiado a informações, conhecimentos e oportunidades de negócios que alimentam também os objetivos financeiros. Ensinam os autores Böhe, Silva e Zawislak (2004).

Analisando as entrevistas realizadas com dez empresários das Lojas Móbile, nas quais estão fundamentadas as informações constantes dos QUADROS 9 e 10, anteriormente apresentados, observa-se que as vantagens enumeradas superam as desvantagens. A maioria considera a participação na rede, como o grande diferencial da sua empresa e afirma que se não tivesse ingressado no grupo não teria obtido resultados alcançados.

Percebe-se que os empresários, embora apresentem uma série de fatores que indicam desvantagens, apontam, por outro lado, inúmeros elementos que lhes proporcionam vantagens em decorrência de sua participação na rede. Obviamente, a superioridade dessas vantagens ameniza as dificuldades enfrentadas.

Além disso, o elevado índice de satisfação dos associados em relação aos benefícios auferidos até o momento, exaustivamente por eles citados e registrados neste trabalho, pode constituir-se em uma boa perspectiva para o crescimento da rede.

Esse aspecto leva à presunção de que as desvantagens apontadas possam ser minimizadas ou até mesmo superadas desde que os participantes do grupo mantenham atitudes de comprometimento ético, interesse, responsabilidade e vontade de acertar para crescer, além de ampliar a prática de ações coletivas.

5.5 Identificação de atributos estratégicos das Lojas Móbile, segundo a literatura

O QUADRO 2, visto na seção 2.4 do Referencial teórico é aqui retomado e reapresentado como síntese dos principais atributos estratégicos e seus objetivos correspondentes, segundo Balestrin e Vargas (2004).

QUADRO 2 -
Principais atributos estratégicos das redes de PME e seus objetivos

ATRIBUTOS	OBJETIVOS
Fluidez	Possibilitar maior flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos.
Agilidade	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade.
Aprendizagem coletiva	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os atores.
Economias de escala	Possibilitar economias de escala por meio da ação conjunta das PME.
Acesso a recursos tangíveis	Possibilitar acesso aos recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra, etc.
Acesso a recursos intangíveis	Possibilitar acesso aos recursos intangíveis, como informações, habilidades, competências etc.
Redução dos custos de transação	Reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os atores, reduzindo as incertezas e o comportamento oportunista entre as partes.
Credibilidade organizacional	Ganhar legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada a determinada rede.

Fonte: Balestrin e Vargas, 2004: página 207

Os oito atributos estratégicos vistos na literatura sobre redes de PMEs são aqui resgatados para análise do caso das Lojas MóBILE, objeto da pesquisa empírica dessa dissertação, contribuindo para avaliação das vantagens competitivas estratégicas alcançadas pelo grupo.

5.5.1 Fluidez

A pesquisa junto às empresas associadas das Lojas MóBILE possibilita identificar alguns aspectos que lhes proporcionam maior flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos, dentre os quais se destacam como exemplos três aspectos abordados nos próximos parágrafos.

Os dezesseis associados possuem 75 lojas e têm condições de firmar parceiras com financeiras (Finasa, BMG, BMC) que administram a carteira de crédito. Essa terceirização, além de livrá-los da inadimplência, permite a eles vender em até dez

vezes sem juros. A sistemática de vendas contribui para o crescimento das lojas e facilita a concorrência delas em igualdade de condições com os grandes Magazines.

A sistemática de compras implantada pela rede favoreceu as mudanças verificadas no relacionamento com os fornecedores, que têm um prazo máximo de quinze dias para entregar as mercadorias aos compradores. Isso tem agradado aos clientes que anteriormente aguardavam até quarenta e cinco dias para receberem os produtos comprados.

As campanhas publicitárias veiculadas nos principais canais de televisão e nas emissoras de rádios, a emissão e distribuição de quatrocentos mil exemplares de jornais divulgando informações sobre as promoções do mês tornaram-se viáveis, após o rateio entre os associados e fornecedores. Essas campanhas tornaram a marca Lojas Móbile conhecida e respeitada por clientes e concorrentes.

5.5.2 Agilidade

As empresas associadas às Lojas Móbile apresentam agilidade em vários procedimentos. Dentre eles, vale citar a facilidade em contratar novos funcionários, uma vez que, o escritório central mantém um cadastro criterioso e atualizado.

Os fornecedores são escolhidos após uma série de análises sobre as condições de entrega no prazo desejado, a qualidade dos produtos, o prazo de pagamento, a necessidade do produto na composição do *mix* de produtos, o giro dessa mercadoria e o preço. Tudo realizado em um espaço de tempo muito pequeno proporcionando ao associado condições de compras infinitamente melhores do que aquelas praticadas pelos concorrentes. Tanto é assim, que um novo produto é implantado na Rede em um prazo de quinze dias.

5.5.3 Aprendizagem Coletiva

Os componentes dos diversos níveis hierárquicos são treinados periodicamente, com vistas à melhoria do desempenho das pessoas das Lojas Móbile. Os associados da rede participam de seis equipes, a saber:

- a) equipe de compras formada por cinco empresários que se reúnem às terças-feiras;
- b) equipe de marketing formada por quatro empresários que se reúnem às quartas feiras;
- c) equipe de desenvolvimento formada por quatro empresários que se reúnem às segundas-feiras;
- d) equipe social formada por quatro empresários que se reúnem às segundas-feiras;
- e) equipe administrativo-financeira formada por três empresários que se reúnem às sextas-feiras;
- f) equipe de ética que conta com a participação do presidente e com mais dois associados nomeados pelo presidente.

Os componentes dessa equipe reúnem-se quando existe algum problema que requer análise mais acurada. Vale destacar que, conforme depoimentos dos entrevistados da pesquisa, jamais, uma decisão da equipe de ética deixou de ser cumprida pelos empresários associados (Entrevistado G).

Além dessas reuniões, outra geral com a participação dos dezesseis empresários, é realizada às quintas-feiras. Nessas reuniões formais e em tantas outras informais, são debatidas e analisadas todas as novidades do setor e a troca de informações é intensa. Esse procedimento contribui para o aprendizado de todos. Adicionalmente, treinamentos para dirigentes, gerentes e funcionários são planejados e executados com frequência nas Lojas Móbile.

5.5.4 Economia de Escala

As compras são realizadas para setenta e cinco lojas. O volume comprado proporciona grande poder de barganha, não só com relação aos preços, mas também, aos prazos de pagamentos e de entregas.

Os custos do escritório central, que conta com profissionais de alto gabarito conhecedores do ramo, é rateado entre os associados, o que permite melhores serviços e eficácia dos processos, das compras e das vendas.

O rateio torna possível a manutenção de campanhas de marketing altamente agressivas nos mais diversos meios de comunicação, que promovem a aproximação das Lojas Móbile de clientes potenciais e a multiplicação do faturamento de várias lojas do grupo.

5.5.5 Acesso a Recursos Tangíveis e Intangíveis

O acesso cada vez mais intenso a recursos como tecnologias de processos, mão-de-obra e insumos, proporciona melhores resultados no dia a dia das Lojas Móbile.

O acesso a recursos intangíveis tais como informações, habilidades e competências, faz das Lojas Móbile uma rede em condições favoráveis para enfrentar seus maiores concorrentes.

5.5.6 Redução dos Custos de Transação

As Lojas Móbile reduzem os custos das transações, em decorrência do aumento do nível da confiança conquistada e estabelecida entre os atores. Afastam-se assim as incertezas, atitudes e comportamento oportunistas que poderiam afetar o

relacionamento entre as partes. Em um setor onde o que é combinado nem sempre é cumprido, as Lojas Móbile destacam-se por cumprirem o que foi acordado, tanto com fornecedores, quanto com funcionários e até mesmo com os concorrentes. Essa postura proporciona às empresas pertencentes à rede respeito e credibilidade por parte do mercado.

5.5.7 Credibilidade Organizacional

Por estarem associadas a uma Rede que goza de excelente conceito no mercado, as Lojas Móbile contam também com a credibilidade extra-rede. Essa posição contribui para que as empresas participantes possam atrair parceiros de porte, como fornecedores, financeiras e bancos, dentre outros.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente empresarial vem sofrendo importantes mudanças nos últimos anos. A concorrência cada vez mais acirrada, a globalização e as incertezas do mercado fazem com que aquelas empresas que desejam permanecer no mercado busquem novas parcerias e constantes inovações.

O poder de barganha que uma organização tinha em relação a outra tornava uma empresa vencedora em uma transação comercial. Os relacionamentos de compra e venda entre as empresas caracterizavam-se como um jogo de perde/ganha e, em várias situações apresentavam vencidos e vencedores.

Nos dias de hoje, são grandes as exigências de recursos para sustentar as pesquisas em novas tecnologias, campanhas mercadológicas, concorrência acirrada. São necessários, integração e parcerias, métodos de gestão inovadores e adequados, integração dos sistemas operacionais para que se possam ter empresas saudáveis e competitivas.

Assim, existem razões mais do que suficientes para se buscarem cooperação, troca de informações, divisão de custos, formação de novas parcerias com concorrentes e fornecedores, aprimoramento das condições de gestão, aproveitamento de novas idéias e de experiências trocadas entre empresários do mesmo segmento.

Dessa forma, este trabalho apresentou um caso de integração entre gestores de lojas de móveis, em formato de uma rede de parceiros localizada na região da Grande Belo Horizonte, Minas Gerais.

Essa Rede tem como objetivos, negociar compras em conjunto e estabelecer relacionamentos cooperativos que sejam favoráveis aos seus negócios e que, ao mesmo tempo, produzam valor para o mercado mediante a redução de custos, o que se pode alcançar, via compartilhamento de recursos, de informações, de ações e estratégias conjuntas de compras, marketing, capacitação de gestores e funcionários, visitas técnicas a fornecedores e a concorrentes.

Durante as entrevistas realizadas com os empresários, percebeu-se o entusiasmo que nutrem pela rede de negócios por eles formada, assim como, o quanto essa associação vem colhendo frutos e melhorando o desempenho de cada loja.

Neste trabalho, procurou-se apresentar as diversas atividades realizadas em conjunto, os seus resultados, o modo como essas atividades foram formatadas, o desempenho de cada loja, as vantagens e desvantagens de uma empresa ao participar dessa nova forma de cooperatividade.

Conclui-se que o modelo poderá servir de exemplo para outras empresas, diante da possibilidade de obtenção de benefícios ao passarem a observar os resultados de ações conjuntas de ouvir o concorrente, articular-se em conjunto, propostas de novas campanhas publicitárias e de novos treinamentos para a equipe de funcionários. E mais, o quanto se pode obter coletivamente, em relação ao poder de barganha junto aos novos fornecedores (parceiros), apresentar os produtos dentro de um formato mais atrativo e padronizado em um sistema de gestão mais eficaz.

Porém, para esse sistema tornar-se efetivo, percebe-se que é necessário o comprometimento de todos os dirigentes e de todos os empresários envolvidos. Deve ser deixada de lado a cultura do interesse pelas vantagens individuais em detrimento das vantagens coletivas e dos ganhos de curto prazo em lugar dos ganhos de longo prazo. Assim como, deve-se substituir o espírito de perde/ganha nas negociações pelo de ganha/ganha.

Esses resultados são obtidos por meio de progressiva evolução de desenvolvimento de cooperação e confiança, de comprometimento entre os associados, disciplina, obediência e respeito às regras e às normas de organização, de gestão eficiente, padronização e ainda de avaliação criada pelo próprio grupo.

6.1 Avaliação e auto-reflexão sobre o processo de pesquisa

Apesar das limitações de generalização apresentadas nos resultados empíricos desta dissertação que envolveu como unidade de análise do estudo de caso exploratório apenas uma rede de empresas, as Lojas Móbile (contextualizadas no Capítulo 4, Metodologia, pág. 31), as evidências empíricas corroboram o pressuposto que levou ao questionamento:

“Quais as principais vantagens competitivas proporcionadas por uma rede de empresas moveleiras e quais as principais dificuldades verificadas na sua estruturação e no seu funcionamento?” (subseção 1.2 problema, p. 7).

Outras limitações identificadas, já no período de desenvolvimento deste trabalho, referem-se ao número de empresas visitadas, ou seja, apenas dez, o que representa cerca de 14% do universo de 75 integrantes das Lojas Móbile

Não foi possível também realizar visitas a todos os dezesseis associados. A situação, quanto aos entrevistados, envolveu um número significativo deles, visto que dez dos dezesseis associados atenderam à solicitação para participarem da pesquisa, o que representa 62,5%, desse universo. Além deles, o gerente comercial, um representante comercial e um fornecedor da rede também foram ouvidos.

A esses fatores cabe acrescentar a realização das entrevistas em horário de trabalho, quando interferências decorrentes da necessidade de o entrevistado atender a solicitações inerentes às tarefas do dia-a-dia, prejudicaram o desenvolvimento da atividade.

Mesmo assim, o trabalho foi realizado de forma a permitir a consecução dos objetivos propostos.

6.2 Sugestões para pesquisas futuras

Os elementos colhidos e o aprendizado resultante do desenvolvimento desta dissertação conduzem ao entendimento de que, diante do tema abordado,

descortina-se um vasto e novo horizonte a pesquisar. Dentre as pesquisas futuras a sugerir, destacam-se:

- a) Pesquisar outras redes de outros segmentos atuantes na área de móveis;
- b) Trabalhar o modelo aqui apresentado com o intuito de torná-lo mais eficiente e eficaz, no sentido de minimizar as desvantagens de se trabalhar em rede;
- c) Aplicar esse modelo para a formação de novas redes de outros segmentos;
- d) Pesquisar quantitativamente o período antecedente e posterior à participação de uma empresa numa rede de negócios.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

AMIN, A., 1989: *A Model of the small firm in Italy*. In: Goodman et al. 1989. 111-122.

ARROW, K. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: ARROW, K. *The analysis and evaluation of public expenditure: the ppb system*. 1969. V.1, Comitê Econômico Conjunto de los Estados Unidos, 91 Congresso, 1 sessão, Washington, D.C.; U.S. Government Printing Office.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, p. 203-227, edição especial, 2004.

BALESTRIN, A; ABARGE, A.. Redes de cooperação e custos de transação: uma interpretação a partir de evidências empíricas. *RAE Eletrônica*, V.6, n.1, Fórum de Sociologia Econômica, São Paulo, 2007.

BALLESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismo de governança: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 37-52, 2004.

BALLESTRO, M. V. *et al.* A experiência da Rede Petro - RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, edição especial, 2004a.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70,1979.

BECATTINI, G. The marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: Pye et al; BELLANDI, M. *The role of small firms in the development of Italian manufacturing industry*. In: Goodman et al. 1989. p. 31-68.

BELLANDI, M., 1989b: *The industrial district in Marshall*. In: Goodman et al. 1989. p.136-52.

BELLANDI, M. *The industrial district in Marshall*. In: Goodman et al. 1989. p. 136-52.

BÖHE, M. D.; SILVA DA, M. K.; ZAWISLAK, P. A. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME'S. *Organização e Sociedade*, Salvador, v.11 n. 30. maio/agosto 2004.

BORGES JÚNIOR, Cândido Vieira. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Curitiba: 2004.

BOSS, R. W. Trust and managerial problem solving revisited. *Organizational Studies*, p. 331-342, set. 1978.

BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, v.6, 1982, p. 167-84.

BRUSCO, S. Small firms and industrial districts: the experience of Italy. In: KEEBLE D.; WEVER E. (Orgs.) *New firms and regional development in Europe*. Londres: Croom Helm, 1986. p. 184-202.

BRUSCO, S. *A policy for industrial districts*. In: Goodman et al. 1989. p. 259-69.

CÂNDIDO, A. G.; ABREU, F.A. Tipologias e modelos de rede organizacionais e suas formas de aplicação no atual ambiente de negócios e de gestão. XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. *Anais...* Salvador: 2002.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da USP*, v. 39, n.2, p.185 -186, abr./jun. 2004.

CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local : estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIZZOTI, Antonio. *Pesquisas qualitativas em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2006.

CORRÊA, G. N.; *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 1999.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 55-83, 1996.

EBERS, M.; JARILLO, J.C. The construction, forms and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

ERNST D. *O Novo ambiente competitivo e o sistema internacional de tecnologia: desafios de países de industrialização tardia*. São Paulo: FGV, 1994.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In:

XXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Foz do Iguaçu: 1999.

GAROFOLI, G. *Endogenous development and southern Europe*. Aldershot: Avebury, 1992.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. *A Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2007.

GOMES-CASSERES, B. *The Alliance revolution*. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

GOOMAN, E., 1989: *The political economy of the small firm in Italy*. In: Goodman et al. 1989. p. 1-30.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms, *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 122-146, 1995.

GRAY, B.; WOOD. J. Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Applied Behavioral Science*, v. 27, n. 1-2, March/June, p. 56-78, 1991.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.9, p. 31-41, 1988.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KUMAR, Krishan, *Da sociedade industrial a pós moderno: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. p. 258.

LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ., J; MARSDEN, P. V. Community structure as inteorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, V. 4, p. 455-484, 1978.

LEWIS, J. D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Atlas, 1992.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1996.

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

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; TAUHATA, T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* 2002. Salvador.

MARCON, M.; MOINET, N. *La Stratégie-Réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MINAYO, M. C. S. *et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H., AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Brookman, 2000.

PEREIRA, J.A. CARDOSO; ROCHA, M. *Associativismo empresarial e interesse econômico*. Brasília: Edição Sebrae, 2003.

PIORE, M.J., e SOBEL, C.F. *The Second industrial divide: possibilities for prosperity*. Nova York: Basic Books 1984.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: Campus, 1999.

REY, G., 1989: *Small firms: profile and analysis*. In: Goodman et al. 1989: 69-110.

RIBAUT *et al. A gestão das tecnologias*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995. (Coleção Gestão e Inovação).

Rocha Pereira, Manual Central de Negócios, Editora Sebrae, 2003.

SABEL, C.F. *Work and politics the vision of labor in industry*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

SEBRAE. Pequena empresa e unanimidade nacional, S-1 Editora Sebrae, 1996.

TOFFLER, A. *The third wave*. Nova York: Bantam Books, 1981

.

TOFLER, A. A Terceira Onda.

Rio de Janeiro: Editora Record, 4.a. edição, 1980.

TRIVINOS, Augusto Ribaldo Silva. *Introdução a pesquisa em ciências sociais : pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1982.

VERRI, F. T. H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. III SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS. *Anais...* set. 2000, São Paulo: FGV, vol. 2.

VIEIRA, José Francisco Torres. *Centrais de negócios: Grupo Móbile*. Disponível em: <http://www.sindimam.org.br/biblioteca/documentos/jose_francisco.doc> Acesso em: 22 set. 2007.

WILLIAMSON, O.E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Econômica, 1989.

WOOD JR, T.; ZUFFO P. Supply chain management. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS PARTICIPANTES DA REDE

1. Que responsabilidade você atribui ao Grupo Móbile no sucesso do seu negócio?
2. Quais as principais vantagens de participar do Grupo Móbile?
3. Quais as maiores dificuldades de participar do Grupo Móbile?
4. O que a(s) sua(s) loja(s) tem (têm) de diferente das outras lojas do grupo?
5. O que as lojas do Grupo Móbile têm de diferente das lojas fora do grupo?
6. Quando e como você decidiu participar do Grupo Móbile?
7. Qual foi a maior contribuição que você recebeu do grupo?
8. Qual foi a sua maior contribuição para o grupo?
9. Você já pensou em sair do grupo? Por que?
10. Algum empresário já se desligou do grupo? Por que?
11. Todos os empresários cumprem todos os acordos?
12. Existe punição para aqueles que não cumprem o combinado? Você já foi punido? Você conhece algum empresário que foi punido? Qual foi a punição?
13. O grupo costuma oferecer suporte quando algum dos componentes enfrenta dificuldades? Se sim, que tipo de suporte é oferecido? Cite exemplos.
14. Como o Grupo Móbile é visto pela concorrência na sua visão?
15. Qual a maior vantagem competitiva a sua participação no Grupo Móbile proporcionou ao seu negócio?

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DO GRUPO

Administração e Planejamento

- 1- Qual a data de fundação da empresa?
- 2- Faça um breve relato sobre a história da empresa até seu ingresso no grupo e após sua entrada no grupo;
- 3- Quando a empresa passou a fazer parte do Grupo MóBILE?
- 4- O que mudou após a entrada no grupo MóBILE?
- 5- Há quanto tempo está neste endereço?
- 6- Quantos eram os funcionários antes de fazer parte do Grupo MóBILE? E agora?
- 7- Qual era o volume de compras antes de fazer parte do Grupo MóBILE? E agora?
- 8- O espaço da loja é o mesmo antes e depois do Grupo MóBILE?
- 9- O número de itens é o mesmo antes e depois do Grupo MóBILE?
- 10- A rentabilidade é a mesma?
- 11- Houve crescimento no faturamento? Qual seria a ordem de grandeza (percentual) do crescimento/ou decréscimo? Qual data (ano) de maior percentual de crescimento/ou decréscimo? Qual valor percentual mais alto alcançado?

Mercado

- 12- A forma de divulgação da empresa é a mesma?
- 13- Há definição de metas e objetivos de curto, médio e longo prazo? Existia antes de fazer parte do grupo?
- 14- Quais os fatores de sucesso do grupo?
- 15- Quais as principais ameaças e oportunidades de mercado do Grupo MóBILE?
- 16- Quais são, a seu ver, os pontos fortes e fracos do Grupo MóBILE?
- 17- Existe uma política ou filosofia implantada no grupo que oriente as atividades da empresa?
- 18- As estratégias de atuação são definidas para todas as lojas que compõe o grupo?

- 19- Qual a sua estrutura operacional antes e depois do grupo? Quantas pessoas-chave?
- 20- Qual padronização que é definida pelo Grupo MóBILE?
- 21- Há reuniões periódicas no Grupo MóBILE? Para definir o que?
- 22- Qual o número de clientes em carteira antes e depois de fazer parte do grupo?
- 23- Existe alguma segmentação de mercado definida pelo grupo?
- 24- Foi feita alguma pesquisa de mercado para definir esta clientela?
- 25- Os preços de vendas são definidos de que maneira?
- 26- Quais são as condições de pagamento antes e depois de fazer parte do Grupo MóBILE?
- 27- Qual o prazo médio de recebimento dos produtos antes e depois Grupo MóBILE?
- 28- Como são definidos os critérios para definição de crédito?
- 29- Qual o percentual de inadimplência antes e depois Grupo MóBILE?
- 30- Existe uma política de descontos aos clientes definidos pelo Grupo MóBILE?
- 31- Quais os controles de vendas existentes antes e depois do Grupo MóBILE?
- 32- Existe algum critério definido pelo grupo para selecionar colaboradores?
- 33- Existem treinamentos oferecidos pelo Grupo MóBILE? Qual a periodicidade? Para todos os níveis da organização?
- 34- São realizadas visitas técnicas entre os componentes do grupo? E visitas a concorrentes são ocasionalmente propostas/estruturadas pela direção do Grupo MóBILE?
- 35- O que os produtos oferecidos pelo grupo têm de exclusividade?
- 36- Quais inovações surgiram após a entrada da empresa no Grupo MóBILE? Em que áreas ocorreram inovações (organizacional, produtos comercializados, processos de gestão, mercados, insumos, fornecedores, relações com clientes)?

Compras

- 37- Todas as compras são realizadas em conjunto ou só parte delas?
- 38- Quais são os critérios para aprovar novos fornecedores?
- 39- Quais os controles de compras a empresa possui, quanto à qualidade, aos prazos de entrega, à quantidade, ao volume, ao peso, etc.

- 40- Quais os fatores são levados em consideração quando a empresa compra. Preços? Prazos de entrega? Plano de pagamento? Qualidade?
- 41- A empresa tem controle do que comprou nos últimos meses?
- 42- Existe algum programa de informática para controlar os estoques?
- 43- De que forma são feitos os pedidos de compras? Quem os aprova?
- 44- Os *lay outs* das lojas são padronizados?

Finanças

- 45- Quais são os controles existentes sobre contas a pagar, contas a receber, bancos, despesas? Eles são padronizados para todas as empresas do grupo?
- 46- A empresa utiliza alguma linha de crédito? Viabilizada pelo Grupo MóBILE?
- 47- Existem projetos de novos investimentos? O Grupo MóBILE participa de alguma maneira nestes projetos?
- 48- Os relatórios financeiros são recebidos em tempo hábil? São discutidos no Grupo MóBILE?
- 49- A contabilidade é realizada por contadores diversos ou pelo mesmo contador?

Pessoal

- 50- Quais benefícios são oferecidos aos funcionários? São os mesmos em todas as lojas da rede?
- 51- Como você descreve o clima organizacional da empresa?

APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES DA REDE

- 1- Qual a estrutura organizacional do Grupo Móbile?
- 2- Como são divididas as áreas/processos? Quais os responsáveis por cada área/processos?
- 3- Como é eleito o presidente e os diretores?
- 4- Como as empresas do grupo são fiscalizadas nos seus deveres?
- 5- Quais as dificuldades das empresas associadas em participar do grupo?
- 6- O grupo tem projeto para trazer novos associados? Quais os critérios?
- 7- Quais as principais vantagens de participar do grupo?
- 8- Quais as punições para quem não cumpre o que é acordado no grupo?
- 9- Há quanto tempo você está no grupo? Qual o seu cargo? A quem você é subordinado?
- 10- As estratégias estipuladas são claras para todos os associados?
- 11- As empresas associadas estão satisfeitas com o desempenho do grupo?