

RT-6 Administração Estratégica (GAE 117)

Turmas 9A e 14A - Semestre: 2022-1

DADOS DO COMPONENTE CURRICULAR	
Código e nome:	GAE-117 - Administração Estratégica
Docente Responsável:	Luiz Marcelo Antonialli

RESUMO TEÓRICO 6 (RT-6)

REDE DE EMPRESAS

Primeiramente precisamos aprofundar mais a discussão sobre a aliança estratégica denominada Redes de Empresas. Como exemplo podemos citar o caso de uma rede horizontal entre pequenos supermercados em Minas Gerais (ex.: Rede Unissul de Supermercados), ou também no caso de uma rede vertical que envolve a coordenação dos elos em uma cadeia produtiva (ex.: rede de fornecedores da Toyota, da Fiat, do McDonald's).

As redes de empresas também se encaixam dentro das premissas das alianças estratégicas ou seja, acordos ou parcerias envolvidas entre empresas, conforme discutido na escola do poder proposta por Mintzberg e outros (2010) e também no RT-5.

As Redes de Empresas, segundo Rodrigues (2014) vêm sendo estudadas a partir da bem-sucedida experiência da chamada Terceira Itália nas décadas de 1950 e 1960, com a criação dos famosos Distritos Industriais, que se tornaram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes, numa região afetada econômica e socialmente pelos problemas do período pós-guerra. Esses distritos industriais Italianos serviram de marco inicial para muitos estudos sobre redes de empresas e outros conceitos correlatos, tais como arranjos produtivos, aglomerados e etc. As Redes de Empresas são frutos de um processo natural de organização dos pequenos negócios, buscando cooperar para competir em mercados cada vez mais globalizados e dominados pelos grandes conglomerados empresariais, que se unem por meio do processo denominado de “megafusões”. Segundo a autora, esse fenômeno das “megafusões” empresariais vem formando, em escala planetária, poderosos oligopólios do lado da oferta de insumos (poucas grandes empresas controlando a oferta/venda de um dado bem, e um número gigantesco de compradores. Ex.: cervejas, cimento, celulose, defensivos químicos etc.), e; do outro lado, gigantesco oligopólios no setor comprador (poucas grandes empresas comprando e um grande número de pequenos fornecedores, como ex.: supermercados. Neste contexto, cada vez mais as pequenas empresas estão encurraladas entre essas duas forças: compram os seus insumos de oligopólios, que ditam os preços de venda, e vendem os seus produtos e serviços para oligopólios, que determinam os preços de compra. Assim sendo, os pequenos negócios, isoladamente, têm cada vez menos capacidade de negociar os preços de compras de seus insumos e de influenciar nos preços de vendas de seus produtos.

Nesse sentido, Hoffmann e outros (2007) refletem que "se as redes são estruturas, são acordos, com escopo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem

ensejar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva, isto é, a todo o momento. Assim, todas as empresas deveriam formar redes. Uma questão que surge é por quê algumas empresas formam redes e outras não? As motivações para a formação de uma rede podem ser diversas: complexidade de produtos, a troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza".

A vantagem competitiva propiciada pela ação em rede das empresas pode surgir de muitas fontes, entre as quais podem ser citadas as seguintes: o aprendizado mútuo entre as empresas, que leva a uma melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de produtos; a estratégia de co-especialização, pela qual as empresas da rede encontram novos nichos lucrativos de mercado e de produtos; o melhor fluxo e coordenação das informações entre as empresas, o que leva a economias de custo e de tempo; 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, conforme EBERS e JARILLO (1998) citado por Balestrin e Vargas (2004).

Segundo Amato Neto (2000), os elementos determinantes na formação de redes são:

- Diferenciação: pode prover os benefícios inovadores a todos os participantes da rede
- Interdependência interfirmas: mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e é adotado como unidade organizacional,
- Flexibilidade: uma das maiores propriedades das redes, envolvendo os aspectos inovador, produtivo e organizacional.

As redes de empresas apresentam certas características que lhes são particulares, em relação às empresas que atuam individualmente. Essas características se acordo com Hoffman e outros (2004) são:

- Relatividade nos papéis dos atores organizacionais: as redes de empresas constituem um entorno limitado pelo conjunto das relações que estabelecem entre si, e, entre seu ambiente. Neste entorno limitado, pode-se pensar que o papel de cada parte não é definido tão claramente, como determinam, por exemplo, o modelo de Porter (1986). A visão de redes de empresas enfatiza que os atores econômicos jogam diferentes papéis não só em relação às diferentes contrapartes (uma empresa é fornecedora de um cliente e consumidora de um fornecedor), mas também é uma contraparte isolada.

- Interação: Não se encontraram estudos que explicitem que em uma rede pode haver passividade entre as partes e que essa passividade seja benéfica para elas. A interação entre as partes é muito maior do que uma adaptação passiva. Quando interagem, seus problemas são confrontados com soluções, suas habilidades com necessidades etc. Conhecimento recíproco e capacidades são revelados e desenvolvidos juntamente e em uma dependência mútua pelas partes.

- Interdependência das partes: dado às naturezas distintas das partes, as interdependências no relacionamento se tornam mais fortes. Através desse relacionamento, cada parte ganha acesso aos recursos dos demais. Os atores poderão, a um certo grau, mobilizar e usar recursos controlados por outros atores nas redes. Os limites das empresas são mais permeáveis, superáveis e mutáveis.

- Complementaridade: os atores podem utilizar a existência de complementaridade ou competitividade em suas relações em diferentes caminhos, assim como eles interagem

uns com os outros. Em função da interdependência entre a empresa e as outras entidades, fica difícil desconectar a empresa de sua rede, já que desta forma ela perde sua identidade. Então, a efetividade de uma empresa não está tanto em sua capacidade de adaptação ao ambiente e sim sua relatividade ao contexto. Essa relatividade inclui as atividades de quase integração (relativas ao compartilhamento de tecnologia para o desenvolvimento de produtos, p.ex.); a conexão com seus recursos e os da própria rede e; a influência de sua percepção e das demais partes nas dimensões importantes do contexto.

- Especialização das atividades das empresas: em função das vantagens da especialização e da escala, as empresas geralmente se situam no nível do componente e não do sistema como um todo. Focando assim, elas farão melhor e, depois, podem estabelecer alianças para administrar a interdependência do âmbito do sistema. Então, as redes podem ser consideradas “como alternativas à integração vertical e a diversificação e como um instrumento de se conseguir novos clientes.

- Competitividade entre redes: isso ocorre principalmente pelo efeito eficiência da especialização, a empresa só não vai verticalizar se for mais eficiente fazer fora que dentro. A questão que transcende à busca do modelo ideal do dilema comprar/fazer está relacionada à maneira como determinados arranjos organizacionais podem se tornar mais eficientes. Não se trata mais de tamanho e sim de capacidade de competição e de velocidade de resposta ao mercado. Pode-se entender então que, para as pequenas empresas a instituição de redes seria um mecanismo viável pelo qual elas atingiriam determinado nível de escala que lhes permitiria competir com empresas de maior porte.

Quanto a TIPOLOGIA DE REDES DE EMPRESAS, uma das mais conhecidas e citadas na literatura e a classificação proposta por Grandori e Soda (1995), a qual é elaborada de acordo com os seguintes critérios: tipo de mecanismo de coordenação utilizado, grau de centralização e grau de formalização da rede. Para esses autores, são três os tipos básicos de rede:

a) As redes sociais (social networks) tem por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. São subdivididas entre redes sociais simétricas e assimétricas. As redes sociais simétricas caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência. Já nas redes assimétricas, há a presença de um agente central que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede.

b) As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Também são subdivididas em simétricas e assimétricas.

c) As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Podem ser também simétricas ou assimétricas.

Hoffmann e outros (2007) elaboraram uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o tema “tipologia de redes de empresas” e propõem que a análise deve ser feita com base em quatro indicadores, conforme consta no Quadro 1.

INDICADORES	TIPOLOGIA
Direcionalidade	- Vertical - Horizontal
Localização	- Dispersa - Aglomerada
Formalização	- Base contratual formal - Base não contratual
Poder	- Orbital - Não orbital

Quadro 1: Tipologia de redes de empresas
Fonte: Hoffmann e outros (2007)

DIRECIONALIDADE DA REDE (vertical ou horizontal):

O primeiro dos indicadores das redes de empresas é a direcionalidade. Essa característica descreve a direção das relações entre as partes. Dois tipos de direção são predominantes: as redes verticais e as redes horizontais.

As **redes verticais** são aquelas nas quais os processos são realizados por empresas distintas, contudo geralmente há uma empresa poderosa que coordena a cadeia produtiva, como exemplo podemos citar o caso das indústrias automobilísticas e o McDonald's. Essas empresas adotam a estratégia da especialização, determinando sua competência essencial, em uma alusão clara aos escritos de Prahalad e Hamel (1990), terceirizando processos que não agreguem valor para empresa. Esse é o caso da indústria de automóveis, como referenciou Dyer (1996) citado por Hoffmann e outros (2007). Em seu estudo, o autor mostrou que as empresas formam redes com empresas capazes de gerar suprimentos de forma rápida, com altos graus de avanço tecnológico. Embora seu estudo tenha contemplado empresas japonesas e americanas, mesmo no caso brasileiro, como é de conhecimento comum, pode se verificar esse tipo de estrutura industrial. Maiores detalhes sobre a rede vertical da Fiat, consulte o artigo de Senhoras e Dias (2005).

As **redes horizontais**, segundo Balestrin e Vargas (2004) são redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobby* e as alianças tecnológicas. Como exemplo de redes horizontais, em Lavras-MG existem varejistas locais associados à rede de farmácias e também no setor de material de construção. Considerando que o mercado é dinâmico, agora algumas redes de pequenos e médios supermercados já estabelecidas há vários anos em Minas Gerais estão se unindo em uma rede maior, uma Central. Nesse sentido leia a matéria de 11/03/2020, do Diário do

Comércio intitulada "Central reúne redes menores de supermercados em Minas Gerais" na qual comenta-se sobre a criação da Super Central de Minas (SCM) com a união das seguintes redes de pequenos e médios supermercados: Unissul, Minipreço, Ilustre, SuperMais, Opa, Minas Super, União, Uai, Cergran, Maxsul, Via Real, Cerrado e Giroforte. Somadas a redes envolvidas somam 446 lojas no Estado formando uma grande Central de Compras buscando gerar vantagens competitivas aos associados.

Link: <https://diariodocomercio.com.br/exclusivo/central-reune-redes-menores-de-supermercado-em-minas-gerais/> (acesso em 27/3/2022).

LOCALIZAÇÃO (dispersas ou aglomeradas territorialmente)

Redes dispersas territorialmente são aquelas que interagem através de um processo de logística avançado, que permite superar as distância, como exemplo as franquias.

As **redes aglomeradas** territorialmente se caracterizam pelo fato das empresas manterem relações que muitas vezes se estendem além daquelas puramente comerciais. Nesse tipo de rede é possível também encontrar instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais (exemplo Vale do Silício na Califórnia e Vale da Eletrônica no sul de Minas Gerais).

FORMALIZAÇÃO (tem contrato?)

Em termos de formalização, as redes podem ser com base contratual formal ou informal. Esses dois distintos tipos de configuração são formatados pelo escopo que a rede pode ter. Isso significa que não há um tipo ideal de rede, mas que diferentes tipos de situações podem levar a diferentes acordos e interações entre as empresas.

Redes de base contratual formal: são estabelecidas como modo de prevenção ao que Williamson (1991) chama de comportamentos oportunistas. Como esses comportamentos oportunistas podem lesar uma das partes, geram-se custos nas transações, através do estabelecimento de contratos, ao mesmo tempo em que serviria para que a empresa possa ter mais garantias a cerca do comportamento de sua contra parte.

Redes de base não contratual: são aquelas estabelecidas em função da confiança. Granovetter (1985) resume dizendo que as relações econômicas estão misturadas com as sociais. E essas relações não se dão apenas no âmbito gerencial, mas também no âmbito onde as transações têm lugar. Um exemplo disso é as relações entre comprador e vendedor. Essas relações podem ser longas (entre 5 e 25 anos). Assim, existe um custo de substituição que as empresas não estão dispostas a pagar. Com o passar do tempo a empresa cria relações e acumula conhecimento com respeito a eles, que se tornam um ativo da própria empresa, permitindo-lhe agir sem temer comportamentos oportunistas, pelo custo que a outra empresa teria caso perdesse a confiança nela depositada.

PODER (orbital ou não orbital)

Quanto ao poder nas redes de empresas, ele pode acontecer de forma Orbital ou Não orbital.

Rede orbital: possui um centro de poder, ao redor do qual as demais empresas circulam. Ao se analisar o estudo de Dyer (1996), está claro que todas as montadoras de automóveis possuem maior poder de decisão em relação aos destinos que a sua rede vai tomar que as demais empresas membro. No caso da Toyota, que é a rede mais desintegrada, com um nível de especialização maior por parte dos fornecedores, o poder pode estar sendo exercido pelas visitas constantes de engenheiros e pelas horas aplicadas a acompanhar o fornecedor no desenvolvimento de novos produtos, bem como na troca de informações confidenciais.

Rede não orbital: aquela onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão. Hoffmann e outros (2007) exemplifica citando um estudo sobre a indústria do vestuário em Santa Catarina que mostra claramente que as empresas trabalham de maneira cooperada, sem a existência de um centro de poder. Nesse caso, as instituições estão formadas pelas empresas, e as diretorias estão estabelecidas a partir do voto direto das empresas. Qualquer empresário associado pode propor uma chapa e concorrer ao pleito. A Associação funciona como órgão supra empresarial, onde as decisões no âmbito geral são tomadas.

Referências

- ARRUDA, D. V. ; PAULA, V. M. F. ; PAULA, V. A. F. Análise da Gestão de Marcas Próprias em Varejistas de Médio Porte. PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. v. 13, p. 106-122, Out. 2013.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, 203-227, 2004.
- DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. Strategic Management Journal, v. 17, p. 271-291, 1996.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. International Studies of Management and Organization, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.
- FCA - Código de Conduta. Fiat Chrysler Automobiles (FCA). Link: https://www.fiat.com.br/content/dam/fiat/institucional/pdf/Codigo_de_conduta.pdf (acesso em 27-3-2022).
- FERREIRA JÚNIOR, I. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: ENANPAD - Encontro Científico de Administração, 30, Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- GRANDORI, A. ; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness.
- HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F. X. ; MARTÍNEZ- FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento. Revista de Administração contemporânea, 1ª. Edição Especial p: 103-127. 2007.
- LIMA FILHO, D. de O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. Gestão & Produção, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 311-324, maio/ago. 2006.
- MARQUES, A. D. P. ; MONTENEGRO, L. M. ; BATISTA, K. Estratégias de crescimento em redes interorganizacionais: um estudo com uma rede de farmácias. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 9788577807215.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, p.79-91, May-June, 1990.
- RODRIGUES, E. R. Q. Rede de empresas. Brasília, Sebrae, 2014. 36p.
- SENHORAS, E. M. ; DIAS, J. M. Tendências da indústria automotiva brasileira: um estudo do caso Fiat. ResearchGate, jan. 2005. Link: https://www.researchgate.net/publication/237801184_TENDENCIAS_DA_INDUSTRIA

_AUTOMOTIVA_BRASILEIRA_UM_ESTUDO_DO_CASO_FIAT (acesso em 27-3-2022).

VIVALDINI, M. ; SOUZA, F. B. O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos do McDonald's. In.: XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção. Bauru-SP, 2006.

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete alternatives. Administrative Science Quarterly, v. 36, p. 269-296, 1991.