

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA (DAE)
Notas de aula da disciplina Administração Estratégica (GAE-117)

Redes de empresas

Professor: LUIZ MARCELO ANTONIALI
2021

Redes empresariais

Conceito:

São acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede.

Ou seja, redes empresariais também podem ser caracterizadas como um tipo de aliança estratégica.

Maioria das redes de pequenas empresas no varejo (supermercados, farmácias, etc.) tem características de central de compras.



› Filie-se

A MAIOR REDE DE SUPERMERCADOS DO BRASIL

Ao ingressar na Rede Smart de Supermercados, o novo filiado passa a se apresentar para o mercado como integrante de uma grande rede e a contar com uma cesta de produtos e serviços de Marketing, Financeiro, Tecnológico, Comerciais e de Operação de Loja.

Soluções de Marketing

- Calendário Promocional
- Grandes campanhas
- Kit PDV
- Merchandising (rede nacional)
- VT e rádio local
- Guerrilhas

Solução Financeira

- Seguro de loja
- Linhas de crédito especiais (BNDES)
- Cartão SmartFácil: Com mais de 423 mil consumidores ativos
- Correspondente não Bancário

Solução Operação de Loja

- Gestão de Categoria
- Planograma ideal (UMV)
- Supervisor de relacionamento
- SmartGol (consultoria UMV e relatórios)

Solução Comercial

- Negociação de itens regionais e locais
- Negociação com os principais players do mercado.
- Abastecimento em suprimentos de loja

Solução Tecnológica

- TEF Smart
- Consulta de Cheques (direto PDV)
- Conciliação de Cartões
- Recarga Celular (principais operadoras)



Características das redes empresariais:

- Relatividade nos papéis dos atores organizacionais
- Interação
- Interdependência das partes
- Complementaridade
- Especialização das atividades das empresas
- Competitividade entre redes

Motivações para a formação de redes

- **Complexidade de produtos**
- **Troca de conhecimento**
- **Aprendizagem organizacional**
- **Disseminação da informação**
- **Demanda por rapidez de resposta**
- **Confiança e cooperação**
- **Defesa contra a incerteza**



“...hoje não são os maiores que superam os menores, e sim os mais rápidos que ultrapassam os mais lentos (DRUCKER, 1995).”

Motivações para a formação de redes

- **Velocidade**
- **Qualidade**
- **Acesso**
- **Influência da TI na redução das assimetrias de informação**



Fontes de vantagens competitivas

- ▶ *Aprendizado mútuo entre as empresas*: leva a uma melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de produtos
- ▶ *Estratégia de co-especialização*: as empresas da rede encontram novos nichos lucrativos de mercado e de produtos
- ▶ *Melhor fluxo e coordenação das informações entre as empresas*: leva a economias de custo e de tempo

Fontes de vantagens competitivas

- ▶ *Economias de escala*: podem ser alcançadas por meio de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa
- ▶ *Barreiras de entrada*: são levantadas pela rede como forma de defender a lucratividade das empresas

Elementos determinantes na formação de redes (Amato Neto, 2000)

- ▶ **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

Tipos básicos de redes (Grandori e Soda, 1995)

- **Redes sociais** (social networks): têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, não utilizam nenhum tipo de contrato ou acordo formal. São subdivididas em:
 - **Redes Simétricas** - inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência.
 - **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.

Tipos básicos de redes (Grandori e Soda, 1995)

- ▶ **Redes burocráticas:** existência de contrato formal, que se destina a regular as especificações de fornecimento de produtos e serviços, a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros; também são subdivididas em simétricas e assimétricas.

Exemplos:

Simétricas: associações de comércio, cartéis, as federações, as cooperações em pesquisa e desenvolvimento, consórcios.

- ▶ **Assimétricas:** franquias

- ▶ **Redes proprietárias:** caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas; podem ser também simétricas ou assimétricas.

- ▶ **Exemplos:** *joint ventures (simétrica) e capital ventures (assimétrica).*

Tipologias de redes de empresas (Hoffmann et al, 2004)

INDICADORES	TIPOLOGIA
Direcionalidade	<ul style="list-style-type: none">- Vertical- Horizontal
Localização	<ul style="list-style-type: none">- Dispersa- Aglomerada
Formalização	<ul style="list-style-type: none">- Base contratual formal- Base não contratual
Poder	<ul style="list-style-type: none">- Orbital- Não orbital

Tipologias de redes de empresas (Hoffmann et al, 2004)

► Direcionalidade

- **vertical** - as relações ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos, ao longo de uma cadeia produtiva. Também são conhecidas como redes *topdown* (estrutura em que uma empresa de menor porte atua como fornecedora direta ou indireta para uma empresa-mãe, razão pela qual são conhecidas como rede de fornecedores)

Ex: indústria de automóvel

- **horizontal** - as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Nesse tipo de rede os objetivos devem estar sempre dirigidos aos ganhos que se podem obter pela união entre as partes.
- *Ex. Redes de pequenos supermercados*

Tipologias de redes de empresas (Hoffmann et al, 2004)

- Localização

- dispersas - fazem uso de processo avançado de logística, como forma de superar distâncias para o alcance da interação das partes. Ex. O Boticário
- aglomeradas — têm como característica a manutenção de relações que se estendem além daquelas puramente comerciais. Nesse tipo de rede, é possível encontrar instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia e instituições governamentais.
- Ex. LabRede

Tipologias de redes de empresas (Hoffmann et al, 2004)

► Formalização

- **base contratual formal** — o estabelecimento de vínculo contratual tem como objetivo garantir o cumprimento das regras estabelecidas e evitar comportamentos inadequados, que prejudiquem as relações entre os membros.
 - Ex. Fornecedores da FIAT, Mc'Donalds
- **base não contratual** — as relações são estabelecidas na base da confiança, quando ocorre uma mistura das relações econômicas com as relações sociais.
 - Ex: Clusters ou APL's

Tipologias de redes de empresas (Hoffmann et al, 2004)

► Poder de decisão

- Orbitais — se caracterizam por possuir hierarquia de poder, como no caso das redes formadas entre uma empresa e seus fornecedores.
- Ex. Fornecedores da FIAT, Mc'Donalds
- Não orbitais — é uma rede onde todos os participantes têm a mesma capacidade de decisão.
- Ex. Redes de pequenos supermercados

Casos práticos

Redes de pequenas empresas

Artigo: As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza

Autor: Oliveira (2002) - 26 º ENANPAD - Salvador-BA

- Objetivo do artigo: delinear alguns aspectos esclarecedores acerca do modelo organizacional de alianças estratégicas, sempre os relacionando com a realidade das pequenas e médias empresas brasileiras.

CASOS ESTUDADOS:

- **SUPER REDE** (União dos Supermercados do Ceará)
- **FARMANOSSA** (setor de farmácias)
- **UNILIVROS** (setor de papelaria e livros educativos).

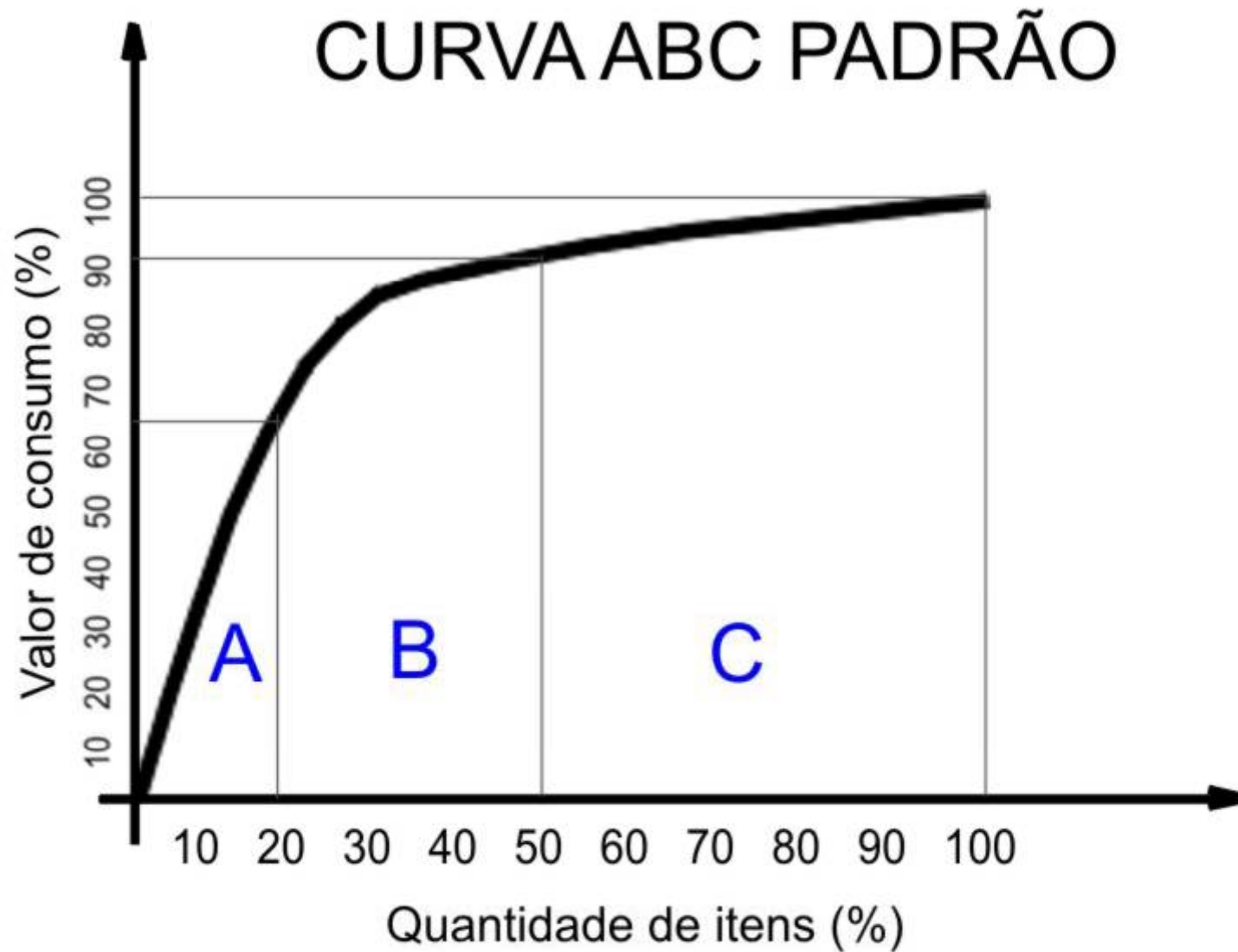
Caso SUPER REDE

- Formada por 8 empresas de supermercados, com 23 lojas distribuídas na cidade de Fortaleza;
- 943 empregados diretos, 168 Check-Outs e 15.250 m2 de área de venda.
- Função principal: realizar negociações de compras em grande volume para toda a rede. Nem todos os produtos são comprados pela Super Rede, somente aqueles que representam um grande volume de compra (representam 65% do volume de compras dos associados). Consultar sobre curva ABC de Estoques
- A associação Super Rede se mantém através de mensalidades pagas pelos sócios (rateio dos custos mensais da associação).

Caso FARMANOSSA

- ▶ Formada por 78 pequenas farmácias da Região Metropolitana de Fortaleza;
- ▶ Formada em maio de 1997 com intuito de dar maior competitividade às pequenas farmácias perante o poder dominante das grandes redes, como Pague Menos e Dose Certa, que nos últimos anos vêm se tornando quase um oligopólio no setor de farmácias;
- ▶ O objetivo primordial é o de redução dos preços de compra e aumento do prazo de pagamento, através do aumento do volume de compras;
- ▶ Marketing: padronização das fachadas das empresas associadas com o objetivo estratégico e mercadológico de se formar uma identidade comum entre os associados.

Curva ABC para gestão de estoques



Caso UNILIVROS

- Formada por 4 empresas de médio porte, líderes do mercado de livros educativos. Possuem 15 lojas espacialmente bem distribuídas, e juntas, abastecem 73% do mercado de livros de Fortaleza;
- Atuam também no mercado de papelaria;
- Origem no Sindicato de Livreiros e Papeleiros do Ceará, mais precisamente na Câmara Setorial de Livreiros, criada em 1990. Essa câmara é composta por 10 empresas de pequeno e médio portes, mas apenas 4 delas se engajaram no processo de aliança estratégica;
- Com as compras conjuntas (80% do volume total das empresas), conquistam maior poder de barganha, conseguem reduzir preços e aumentar prazos de pagamento;
- Outra operação otimizada pela aliança diz respeito ao patrocínio de eventos escolares/educacionais.

Caso REDE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS

Artigo Ferreira Junior (2006)

- ▶ Conta com 18 lojas, distribuídas nas cidades de Limeira, Iracemápolis e Santa Bárbara d'Oeste
- ▶ Começou formalmente em meados de 1998, pela iniciativa de seu presidente, cuja principal motivação era aumentar o poder de negociação com os grandes fornecedores
- ▶ Principais funções desempenhadas pela administração da Rede Econômica: compras e abastecimento, gestão administrativa e financeira, *marketing* e treinamento.

Caso REDE ECONÔMICA DE SUPERMERCADOS

Artigo Ferreira Junior (2006)

- ▶ Direcionalidade: horizontal
- ▶ Localização: estrutura territorialmente aglomerada
- ▶ Formalização: base contratual formal
- ▶ Poder de decisão: não-orbital

Para maiores detalhes sobre redes de empresas ler os textos:

CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2002. 174p.

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.

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F. X. ; MARTÍNEZ- FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28, Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

LIVATO, M. ; BENEDICTO, G. C. de ; ALVES, M. C. ; OSÓRIO, W. R. ; SILVA FILHO, C. D. da. Reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva: um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO. 32, Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

OLIVEIRA, L. A. G. de As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

Obrigado pela atenção!

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

E-mail: lmantonialli@ufla.br