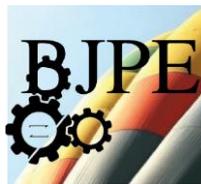


A FORMAÇÃO DE REDES

INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO VAREJO DA CONSTRUÇÃO CIVIL



ISSN: 2447-5580

THE FORMATION OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS HOW COMPETITIVE STRATEGY IN RETAIL CONSTRUCTION

Jairo Gustavo de Lima¹; Osmar Vicente Chévez Pozo²

1 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor UNILAVRAS, Lavras, MG. jairogustavodelima@hotmail.com

2 Doutor em Ciências Sociais. UFRRJ/CPDA, Ano 2002. Professor UFES/CEUNES. São Mateus, ES. osmar.pozo@ufes.com

Recebido em: 13/05/2017 - Aprovado em: 01/06/2017 - Disponibilizado em: 20/06/2017

RESUMO: A primeira metade da década de 2010 foi bastante favorável ao crescimento e desenvolvimento de muitas empresas. A construção civil, em especial, se destacou dos demais setores por sua solidez, atratividade financeira e perspectivas otimistas a médio e longo prazo. A venda de materiais para construção acompanhou o ritmo acelerado da construção civil e, portanto, tornou-se um segmento altamente competitivo. Algumas empresas que atuavam neste ramo, pressionadas pela acirrada concorrência, encontraram na formação de redes uma maneira de se tornarem mais competitivas, visando não somente a sobrevivência do negócio, mas um crescimento sustentável. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi analisar o uso das redes interorganizacionais como estratégia competitiva ao mercado varejista da construção civil. Com a utilização do método qualitativo de pesquisa, aliado a entrevistas semiestruturadas e observações de campo, concluiu-se que as redes de empresas são capazes de tornar seus integrantes mais competitivos, dando a eles a oportunidade de se projetarem com mais vigor no mercado em que atuam. Vários benefícios foram identificados para aquelas empresas que integram uma rede, entre eles: aumento do poder de barganha com fornecedores, ações de marketing e publicidade compartilhadas (redução do custo) e espaço para troca de experiências entre os associados. A união de forças através da rede mostra ser capaz de melhorar a eficiência operacional das empresas participantes, sem que isso represente altos custos. Em suma, as redes garantem às pequenas e médias empresas disputarem mercados em condições de igualdade com as grandes corporações.

PALAVRAS-CHAVE: Formação de redes. Construção civil. Vantagem competitiva.

ABSTRACT: The first half of the decade of 2010 was very favorable to the growth and development of many companies. Civil construction, in particular, stood out from other sectors for its solidity, financial attractiveness and optimistic prospects in the medium and long term. The sale of building materials followed the fast pace of construction and therefore became a highly competitive segment. Some companies working in this field, pressured by the fierce competition, found in the formation of networks a way to become more competitive, aiming at not only the survival of the business, but a sustainable growth. In this sense, the objective of this study was to analyze the use of interorganizational networks as a competitive strategy to the retail market of civil construction. With the use of the qualitative method of research, together with semi-structured interviews and field observations, it was concluded that business networks are able to make their members more competitive, giving them the opportunity to project with more vigor in the market where they act. Several benefits have been identified for those companies that are part of a network, including: increased bargaining power with suppliers, shared marketing and advertising (cost reduction), and space for sharing experiences among members. The union of forces through the network shows to be able to improve the operational efficiency of the participating companies, without this representing high costs. In short, networks ensure that small and medium-sized companies compete on equal terms with large corporations.

KEYWORDS: Formation of networks. Construction. Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Nascimento (2003), com o advento da globalização, os mercados tiveram suas configurações alteradas. Muitos métodos e processos até então consagrados como eficientes ao bom funcionamento de qualquer organização, tornaram-se inadequados frente às novas perspectivas impostas pela revolução comercial.

Para Júnior (2017), o efeito mais perceptível da globalização é o aumento da concorrência. Muitos mercados tradicionalmente liderados por uma ou poucas empresas foram inesperadamente inundados por concorrentes, muitas vezes, de origem estrangeira. Com o aumento da concorrência, as fatias de mercado são redistribuídas e, conseqüentemente os lucros tendem a diminuir, ou, em casos mais severos, tem-se a eliminação daquelas empresas menos eficientes, principalmente em termos de custos.

De acordo com o autor supracitado, no Brasil, percebe-se que os efeitos da globalização foram devastadores a algumas empresas nacionais, e em outros casos, ainda continuam sendo, colocando em risco a sobrevivência de muitas organizações. A expansão do mercado chinês, por exemplo, é um agravante ao desempenho da indústria nacional, haja vista que os produtos importados possuem preços reduzidos e as políticas de bloqueio às importações quase não colaboram com o empresariado brasileiro.

Por outro lado, Cardozo (2016) afirma que o aumento da concorrência não é apenas de origem estrangeira. No Brasil, muitas empresas nacionais têm ampliado consideravelmente suas regiões de atuação e, assim, concentrando participação de mercado e eliminando concorrentes menores, que atuam localmente.

Na visão de Klein (2014), como estratégia de defesa à invasão de fortes concorrentes, assim como, a concorrência desleal exercida por alguns deles, as empresas de pequeno e médio porte têm utilizado as redes como estratégia competitiva. Esta nova modalidade de empreendimento coletivo vem ganhando adeptos em todos os setores da economia, mas é no varejo que ela se destaca pelo diferencial que incorpora aos participantes.

Segundo Grandori e Soda (1995), a formação de redes interempresariais remete a uma espécie de seleção natural pela qual as empresas são submetidas. Em outras palavras, os autores consideram que o próprio ambiente e os acontecimentos externos é que irão estabelecer a necessidade das empresas se organizarem para obterem vantagem competitiva.

Nesse contexto, Klein (2014) destaca que a cooperação entre as empresas tem se mostrado um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

A formação de redes é um importante recurso estratégico que as empresas adotam para vencer a forte concorrência e ganharem eficiência em seus processos. Por se tratar de um empreendimento coletivo bastante utilizado no Brasil, em especial no setor varejista da construção civil, tornou-se necessário a realização de estudos que contemplassem os alcances e limitações deste modelo de gestão.

Neste sentido, o presente estudo se propõe a analisar o uso das redes como estratégia competitiva no mercado varejista da construção civil, um setor que vivenciou, na primeira metade da década de 2010, forte expansão econômica no Brasil. Através de um estudo de caso na cidade de Alfenas – MG, envolvendo duas lojas de materiais de construção, membros de redes distintas, procurou se atingir o supracitado objetivo geral com o estabelecimento de três objetivos específicos: (1) identificar as mudanças (melhorias competitivas) observadas a partir da adesão às redes, (2) levantar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas participantes do estudo e, (3) identificar as perspectivas futuras destas empresas em relação ao contexto ao qual estão inseridas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE

A definição de competitividade demanda profundas análises. Há, porém, vários autores que as definem sob diferentes prismas e, que, no entanto, acabam por atingir certo grau de consenso. Barbosa (1999) define competitividade empresarial como sendo a prática da organização no que tange sua capacidade de oferecer produtos e serviços de qualidade maior a custos menores e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais. Dentre outras definições, o autor também traz o conceito de Whipp e Pettigrew (1991), os quais tratam a competitividade em duas dimensões-chave: nível de análise e o elemento do tempo. Esses autores afirmam que a capacidade competitiva ocorre quando um grupo de características age em conjunto, portanto, não é suficiente identificar apenas as medidas relacionadas com a posição competitiva de uma empresa.

Salienta-se que Whipp e Pettigrew (1991) traz notória reflexão sobre a importância de se ter visão holística e

sistêmica no tratamento da competitividade. Segundo os autores supracitados, há uma ligação entre o desempenho competitivo e a capacidade para se adaptar a mudanças importantes que acontecem ao longo do tempo no ambiente da empresa; a competição é algo que deveria ser entendido como um todo e por fim, o conceito não pode ser visto como algo estático, mas dinâmico.

Neste contexto, aplicam-se os ensinamentos de Casarotto (1999), o qual aponta a mudança como fator determinante para a condução dos negócios. Segundo o autor, como as mudanças são rápidas, é mais importante hoje ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada. A fabricação tem que ser ágil para mudar conforme os negócios vão evoluindo.

Governo, gerência, produtividade e inovação foram citados por intermédio de vários autores no texto de Barbosa (1999) como sendo elementos-chave para o aumento da competitividade, tanto empresarial quanto do próprio país, ponto de vista também defendido por Porter (1999), ao afirmar que a competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria de produzir eficientemente, inovar e melhorar de forma contínua.

Para que uma empresa (em especial de pequeno porte) possa alcançar a eficiência produtiva, em outros termos, a competitividade, é necessária a adoção de uma estratégia, sendo que, para Casarotto (1999), a empresa deverá optar por um tipo de estratégia genérica, e sua parcela de mercado delineará o retorno do investimento. A visão de Porter, no que diz respeito à curva “U” mostra-se um pouco ultrapassada frente aos avanços pelo qual os modelos de gestão passaram nos últimos anos. Exemplo disso foi o surgimento das redes empresariais, (flexíveis ou *topdown*).

Casaroto (1999) ainda cita como tipos de estratégias as diretrizes estabelecidas na matriz de Ansoff, que podem ser definidas pelo modo de como deve desenvolver-se a Unidade Estratégica de Negócios (estratégia de produto/mercado); “quanto investir” ou estratégia de utilização dos meios e “como produzir” ou estratégia de produção. Porter (1999) traz outra importante contribuição no que condiz ao estabelecimento de estratégias levando em conta as cinco forças competitivas: novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade do setor.

Percebe-se que a competitividade também é fruto da cooperação, seja ela, entre governo e iniciativa privada, ou entre as próprias empresas. Casaroto (1999) aponta que a cooperação entre empresas é algo tão irreversível como a globalização, sendo uma forma que as pequenas empresas encontraram para garantir a sobrevivência. Segundo o mesmo autor, o adequado gerenciamento da cadeia de valor é outro atributo indispensável às empresas, principalmente às de pequeno e médio porte, dado a importância que isto reflete no resultado final do negócio. Para as empresas que não dominam a arte de bem gerenciar sua cadeia de valor, o autor recomenda que seja feito o compartilhamento desta tarefa por meio de consórcios, por exemplo, (em especial de suas atividades iniciais e finais). A vantagem competitiva como diferencial sustentável e duradouro pode ser alcançada com a adoção de estratégias envolvendo a criação de redes flexíveis. Porter (1999), por sua vez, desmitifica a ideia de que a competitividade está atrelada condicionalmente a fatores como custos de mão de obra, taxas de juros, taxas de câmbio, etc., e defende o mesmo ponto de vista de Casaroto (1999) ao afirmar ser a competitividade um produto da interatividade organizacional – fusão, alianças e parcerias.

Porter (1999) aborda o tema competitividade empresarial sob o enfoque do ambiente ao qual está inserido. Em outros termos, o país que abriga as organizações concorrentes deve ofertar algumas condições que favoreçam o dinamismo e a inovação destas empresas. Segundo o autor, são basicamente quatro atributos que delineiam o êxito empresarial: condições dos fatores de produção; condições da demanda interna; setores correlatos e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

2.2 REDES DE EMPRESAS

Segundo Britto (2002), o conceito genérico de rede pressupõe duas abordagens distintas: primeiro a de caráter instrumental, para a compreensão da dinâmica de comportamento dos diferentes mercados (ressaltando que neste caso o conceito é utilizado no tratamento de problemas de natureza alocativa) e, relacionado à noção de externalidades, sejam elas técnicas, pecuniárias, tecnológicas ou de demanda, as quais funcionam como fator de fortalecimento das interdependências entre unidades produtiva, e segunda, discutindo o conceito de rede menos a partir dos possíveis efeitos gerados sobre o comportamento de consumidores e produtores, e mais do ponto de vista da constituição de um tipo particular de instituição de atividades econômicas. Neste último caso, percebe-se o cuidado do autor em caracterizar as estruturas das redes.

Na visão de Klein (2014), as redes de empresas apresentam algumas características marcantes, como, por exemplo, o relacionamento pautado na confiança e reciprocidade entre os agentes, a dimensão social das relações e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional do ambiente econômico e sobre o padrão de conduta dos agentes e, especialmente, a existência de uma autonomia relativa em relação às forças externas, bem como a presença

de um certo grau de auto-organização. Neste contexto, fica evidente que as redes refletem um esforço conjunto do ambiente empresarial no sentido de garantir cooperação e coordenação das atividades produtivas.

Segundo Britto (2002), as redes de empresas podem assumir três formas: redes de subcontratação, onde existe uma hierarquia a ser seguida – importância técnica e participativa dos integrantes; redes baseadas na aglomeração espacial de agentes e distritos industriais, caracterizadas por relações verticais (estágios da cadeia produtiva) e horizontais (intercâmbio de competências, informações, etc.) e redes tecnológicas, as quais assumem uma configuração pautada no inter-relacionamento cooperativo entre empresas e agentes inseridos na infraestrutura científico-tecnológica.

Para Britto (2002), as redes de empresas possuem quatro elementos estruturais, a saber: nós, posições, ligações e fluxos. Estes elementos representam a base do empreendimento coletivo. Os nós representam as empresas ou atividades envolvidas – quem/o que participa; as posições representam a divisão do trabalho estabelecida dentro da rede, ou seja, o que cada empresa ou atividade faz (função), efetivamente; as ligações representam a configuração da rede, revelando como estão inter-relacionadas as empresas e ainda a quantidade de ligações existentes, o que em alguns casos pode ser quantificado (densidade das redes); os fluxos, por sua vez, demonstram quais bens circulam entre os nós (empresas/atividades), podendo tratar tanto de fluxos tangíveis – insumos e produtos, quanto intangíveis – informações e conhecimento. O autor ressalta a problemática envolvida na quantificação dos fluxos intangíveis, dado o aspecto abstrato que os envolve, além da inexistência, em muitas das vezes, de um arcabouço contratual formalizando o fluxo.

Os elementos morfológicos das redes apresentam dimensões relevantes, a saber: cooperação técnico-produtiva, associado a eficiência produtiva (escala e escopo); cooperação inter organizacional, associado ao enfrentamento da instabilidade ambiental e conflitos de poder inseridos em uma sistemática contratual e, por último a cooperação tecnológica, relacionada ao fortalecimento do potencial competitivo, inovativo e do aprendizado coletivo, através da criação e circulação de conhecimentos e informações - intercâmbio. Esta última dimensão traz novamente à tona o elemento cooperação como norteador dos processos inovativos, o que Payan (2007) explicita como sendo uma orientação que reflete o espírito de boa vontade (no contexto capitalista), de uma determinada empresa trabalhar em conjunto com outras somando competências e conhecimentos.

Segundo Amato Neto (2001), a cooperação interempresarial, viabiliza o atendimento de algumas necessidades, as quais não poderiam ser satisfeitas caso as empresas optassem pelo isolamento (individualismo). Dentre as principais, o autor destaca: combinação de competências, divisão do ônus inerente às pesquisas de inovação tecnológica, compartilhamento de riscos e custos, aumento do poder de barganha (compras), etc.

Segundo Grandori e Soda (1995), a formação de redes interempresariais remete a uma espécie de seleção natural pela qual as empresas são submetidas. Em outras palavras, os autores consideram que o próprio ambiente e os acontecimentos externos é que irão estabelecer a necessidade das empresas se organizarem para obterem vantagem competitiva. Os autores apresentam ainda alguns mecanismos utilizados pelas redes como forma de coordenarem e aprimorarem seus esforços. Tais mecanismos são tratados sob os

mais variados enfoques, como, por exemplo: hierarquia e relações de autoridade, coordenação e controle social, comunicação, decisão e negociação, entre outros.

Para Grandori e Soda (1995), as redes empresarias apresentam uma tipologia, baseada nos seguintes critérios: tipo de mecanismo de coordenação utilizados, grau de centralização da rede e grau de formalização da rede. Segundo os autores, existem três tipos de redes interempresariais: redes sociais (informais); redes burocráticas (formais) e redes proprietárias (formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas). Ambas classificações podem ainda assumir um formato simétrico (sem a presença de agentes centrais) ou assimétrico (com a presença de agente central).

O compartilhamento de competências, como já exposto anteriormente, garante maior competitividade às empresas participantes de um grupo constituído com objetivos comuns. Importante salientar que o sucesso das redes interempresariais depende de uma infinidade de fatores, dentre eles a administração do risco que envolve o relacionamento das empresas participantes. Neste contexto, Humphrey e Schmitz (1998) afirmam existir duas formas de lidar com o risco inerente à constituição de uma rede, são elas: sanções, que criam incentivos, mas também penalizam as empresas que não agirem corretamente e a confiança, que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre si, sem a obrigatoriedade de documentos formais assegurando o cumprimento das obrigações.

Partindo para os estudos de Nohria (1992), observa-se que a autora enfatiza as redes de cooperação como sendo uma prática já antiga, mas que ganhou novas aplicações na contemporaneidade. Sob a ótica da teoria organizacional são apontados quatro temas

que abrangem vários níveis de análises, são eles: poder e influência na organização, com enfoque na distribuição do poder dentro das redes; esforços organizacionais, relacionados aos fatores que facilitam ou impedem a criação de um novo empreendimento fruto da mobilização coletiva; alianças estratégicas, que trata este modelo de cooperação como estratégias para mitigar e gerenciar incertezas competitivas e interdependências de recursos e, nova competição, uma resposta adaptativa das empresas às mudanças nos negócios e às novas condições tecnológicas.

2.3 ESTRATÉGIA

Segundo Ghemawat (2000), a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar. No início da evolução do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era focalizado nas organizações militares. A estratégia era “A arte do general”. A partir daí, o pensamento estratégico passou a ser aprimorado pelo ambiente de negócios, tendo o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial.

A estratégia possui uma série de definições. Na busca por descrevê-la, Mintzberg (1973) conceitua os chamados 5 Ps para estratégia, que são cinco diferentes maneiras de pensar o conceito de estratégia, a saber:

- a) A estratégia é um plano (*plan*), uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a organização de um estado atual, corrente, para um estado futuro desejado;
- b) A estratégia é um padrão (*pattern*), isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo. Uma organização que sempre trabalhou focada nos segmentos de maior valor agregado de uma

determinada indústria segue um determinado padrão de estratégia;

c) A estratégia é uma posição (*position*), ou seja, a localização de certos produtos em determinados mercados;

d) A estratégia é uma perspectiva (*perspective*), uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas. A estratégia apresenta uma perspectiva da visão de negócio em termos de interação com o cliente, ou as maneiras como bens e serviços serão oferecidos ao mercado;

e) A estratégia é um estratagema (*ploy*), ou seja, uma manobra específica para vencer com um ardil um oponente ou concorrente. Estratégia é um artifício aplicado para ganhar participação de mercado com um estratagema.

Como se observa, a estratégia assume diferentes sentidos de acordo com o contexto ao qual está inserida, embora, sua essência deixe transparecer a construção de mecanismos que possam primordialmente subsidiar o alcance eficiente dos objetivos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, que segundo Gil (1999), trata-se de um estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Foram coletados dados na literatura, em sites especializados e através de entrevistas semiestruturadas com os gerentes de duas lojas associadas a redes distintas, todas situadas na cidade de Alfenas – MG e pertencentes ao setor varejista de materiais de construção. A escolha das empresas se justificou pela conveniência de fácil acesso do pesquisador aos seus responsáveis ou gestores, e

ainda pelo fato de apresentarem forte participação de mercado no município onde atuam.

Em relação às redes mencionadas no estudo, a primeira delas conta com 28 associados, sendo 02 deles pertencentes ao estado de São Paulo e os demais localizados em Minas Gerais, especificamente na região sul do estado. A segunda rede conta com 22 associados, todos localizados em Minas Gerais, nas regiões sul e centro oeste do estado.

As entrevistas foram aplicadas em outubro de 2014, com o auxílio de um roteiro pré-elaborado pelo pesquisador, abordando nos tópicos os principais assuntos relacionados ao conteúdo da pesquisa.

Os dados foram tratados pelo método qualitativo, que segundo Godoy (1995), não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Conforme acordo pré-estabelecido entre pesquisador e os entrevistados participantes deste estudo, os resultados serão apresentados sem que contenham a identificação pessoal dos respondentes e das empresas as quais representam. Tais condições não limitaram o êxito da pesquisa em nenhum aspecto.

Adota-se, portanto, os nomes de Alfa e Beta para as redes, e Empresa 1 e Empresa 2 para os lojistas associados participantes do estudo.

4 RESULTADOS

4.1 PRINCIPAIS MUDANÇAS (MELHORIAS COMPETITIVAS) A PARTIR DA ADESÃO ÀS REDES

“A adesão à rede foi um divisor de águas para nossa loja”. É com essa frase que o gerente da Empresa 1 inicia a entrevista. Com cinco anos de participação na rede, a empresa se reestruturou e ganhou competitividade no mercado. Segundo o entrevistado, sua empresa ingressou na rede quando esta acabara de ser constituída, portanto, é um dos associados fundadores.

O ingresso na rede foi marcado por profundas mudanças, tanto estruturais, quanto na própria gestão do negócio. Houve forte resistência por parte de alguns funcionários, e inclusive os sócios tiveram dificuldade para assimilar o novo modelo implantado.

O gerente da Empresa 1 afirmou que atualmente a loja está mais adaptada ao novo modelo de gestão, mas houve um tempo em que se cogitou abandonar a rede. O processo de formação da mesma foi bastante difícil, os sócios não estavam amadurecidos o suficiente para aceitarem as mudanças e as divergências de ideias estavam superando o propósito do empreendimento. Foi necessário o apoio de pessoas externas ao processo de formação da rede para que ela pudesse finalmente atingir o êxito.

Dentre as principais mudanças ocorridas na Empresa 1 após o ingresso na Associação Alfa, o gerente aponta as seguintes:

a) Alteração da marca/logo: foi necessária uma padronização de imagem, com isso os lojistas passaram a utilizar uma mesma marca (nome e logo), ressalvado o direito de utilização da antiga apenas

como forma complementar e com data definida para sua exclusão definitiva;

b) Inclusão de novos fornecedores: após criterioso levantamento da demanda dos associados, foram eleitos alguns fornecedores para serem parceiros da rede. Com isto, a empresa passou a ter maior acesso a mercados até então restritos àquelas empresas que adquiriam grandes quantidades de produtos. É bastante comum no setor de materiais para construção, a imposição de limites mínimos de compra pelos grandes atacadistas, mas com a formação da rede este gargalo foi eliminado.

c) Exclusão de antigos fornecedores: firmar parcerias significou selecionar alguns fornecedores entre vários disponíveis no mercado. Uma consequência desta prática foi exclusão daqueles que não atendiam aos requisitos impostos pela rede, como, por exemplo, menor preço, maior qualidade, etc.;

d) Alteração nos preços: segundo o gerente da empresa 1, o propósito de qualquer rede é, sem dúvida, garantir maior competitividade aos seus participantes. Neste contexto, foi previsível que os preços sofressem alterações visando uma disputa de mercado mais agressiva.

e) Setor de suprimentos mais enxuto: coube aos associados contatar os fornecedores credenciados pela rede e efetuar seus pedidos. Contudo, o tempo despendido nas negociações foi reduzido drasticamente em razão dos contratos anteriormente firmados. Com preços e prazos pré-definidos, restou aos lojistas associados apenas a discriminação da quantidade a ser comprada e eventuais reclamações aos fornecedores, ações que demandaram poucos recursos para serem executadas.

Com relação à empresa 2, o gerente reportou que sua inserção na Rede Beta também foi marcada por períodos de turbulência. No início os associados não

possuem a “cultura da cooperação” e estão constantemente receosos.

Há cinco anos como associado, o gerente revelou que as adaptações ainda não terminaram e que o novo modelo de gestão exigiu um esforço canalizado por parte dos funcionários para que se pudesse alcançar o sucesso. Quanto às mudanças sofridas pela sua empresa após se tornar parte de uma rede, ele apontou as mesmas consideradas pelo gerente da Empresa 1, acrescentando algumas, a saber:

a) Tratamento diferenciado pelos fornecedores: a rede aumentou o poder de barganha dos lojistas e, com isso, o tratamento por parte dos fornecedores tornou-se diferenciado. Todo atacadista que comercializa seus produtos com grandes redes sabe da importância de tratar cada associado de forma cuidadosa, até porque, um deslize do fornecedor pode colocar em risco sua reputação no mercado e, o pior, não haver mais interesse por parte da rede em renovar os contratos;

b) Padronização dos sistemas de informação gerencial: as informações gerenciais dos associados passaram ser processadas e analisadas em um todo, ou seja, a rede integra os dados dos lojistas e, a partir de então, torna-se possível elaborar um planejamento estratégico;

c) Novos produtos: a rede permitiu aos lojistas ampliarem o portfólio de produtos. Como mencionado anteriormente, alguns fornecedores estabeleciam limites mínimos para as compras, dificultando o acesso de pequenas e médias empresas. Com a rede este gargalo foi eliminado.

Como em qualquer outro negócio, os empreendimentos associativistas apresentam aspectos positivos e negativos. Cada qual exerce determinada influência sobre a organização, sendo o impacto, em menor ou maior grau.

O quadro 1 demonstra uma relação dos principais aspectos positivos das redes apontados pelos entrevistados e os respectivos níveis de impacto na organização.

Quadro 1: Aspectos positivos em aderir às redes segundo os entrevistados

Descrição do aspecto	Impacto na organização	Justificativa
Poder de barganha com fornecedores	Alto	<i>Compras em grande escala obrigam os fornecedores a praticarem preços menores</i>
Poder de barganha com os consumidores	Alto	<i>Adquirindo os produtos com preços menores é possível repassar estes descontos aos consumidores</i>
Troca de experiências entre os lojistas	Médio	<i>Algumas informações privilegiadas podem ser úteis à formulação de estratégias</i>
Marketing compartilhado	Alto	<i>Drástica redução nas despesas com marketing e publicidade</i>
Padronização dos métodos	Médio	<i>Com a padronização dos métodos e processos de gestão, ganha-se eficiência operacional</i>
Fortalecimento da marca	Alto	<i>Difusão da marca através de importantes canais e retorno financeiro</i>
Diversificação do portfólio de produtos	Alto	<i>Aumento da competitividade</i>
Redução do número de funcionários no setor de suprimentos	Baixo	<i>Os contratos eliminam boa parte do processo burocrático as compras</i>

Fonte: Roteiro de entrevista (Pesquisa)

Cabe salientar que as informações coletadas foram compiladas sem a preocupação de tratá-las isoladamente, tamanho à similaridade nas respostas obtidas das empresas 1 e 2.

Como se observa, as redes cumprem o papel de viabilizar atividades, integrar pessoas, proporcionar ganhos de escala, etc. No contexto local, município de Alfenas – MG, as duas redes de material para construção vêm desempenhando suas atividades com vistas a aumentar o potencial competitivo de seus associados. É inegável que cada qual procura traçar estratégias tentando minimizar a atuação da concorrente e, ao mesmo tempo, maximizar sua participação no mercado alfenense.

As mudanças foram inevitáveis às empresas que se associaram. Elas foram necessárias para que o novo modelo de gestão pudesse ser implantado com sucesso e gerasse benefícios evidentes. Conforme relato dos entrevistados, muita coisa ainda está sendo aperfeiçoada visando adequar as empresas às exigências de padronização das redes, contudo, este processo quase sempre é demorado, dispendioso e tenso.

Com se observa no quadro 1, em sua maioria, as mudanças acarretadas pelo ingresso das empresas nas redes apresentam elevados níveis de impacto, principalmente no condiz às vantagens comerciais adquiridas.

4.2 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS A PARTIR DA ADESÃO ÀS REDES

Conforme relato dos entrevistados, boa parte dos pontos negativos em aderir a uma rede tem sua origem no âmbito das relações interpessoais.

O quadro 2 elucida as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas participantes da pesquisa.

Quadro 2: Aspectos negativos em aderir às redes segundo os entrevistados

Descrição do aspecto	Impacto na organização	Justificativa
Alto valor das cotas	Médio	<i>Para que se possa ingressar nas redes é necessário um investimento considerável</i>
Administrar divergências de ideias nas assembleias	Médio	<i>Dispêndio de tempo em debates pouco produtivos nas assembleias do grupo</i>
Limitação das iniciativas individuais	Alto	<i>Uma vez associado, os lojistas se sujeitam a regras de conduta</i>
Perda da marca própria	Alto	<i>Pode ocorrer evasão de clientes por conta de mudanças na identificação das lojas</i>
Segredos de indústria revelados em assembleia	Médio	<i>O diálogo irrestrito entre os associados pode contribuir para ações de má fé</i>

Fonte: Roteiro de entrevista (Pesquisa)

Como se observa, a adesão à rede influenciou fortemente a gestão das empresas participantes. Para elas, as redes são um modelo de negócio que gera benefícios, mas cobra um valor considerável por isso. Na visão dos gerentes entrevistados, a relação custo/benefício é positiva às empresas que optam pela adesão, porém, é importante frisar que o ato de se associar, por si só não garante sucesso a nenhuma empresa, ele é apenas um meio, um recurso, uma ferramenta, capaz de potencializar a atuação das

organizações em mercados altamente disputados, como é o caso das lojas de material para construção.

4.3 PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO CONTEXTO EM QUE ESTÃO INSERIDAS

No ano de 2014 em Alfenas, chegava a treze o número de lojas especializadas em materiais para construção, destacando-se duas neste montante, as quais detinham, seguramente, 50% de participação no mercado local.

Os gerentes de loja entrevistados pelo estudo afirmaram que em Alfenas as disputas por fatias de mercado se dão quase que exclusivamente pelo menor preço, uma miopia de gestão, já que as consequências desta prática podem levar a um “canibalismo” comercial, uma guerra sem vencedores, já que os empresários passam a se preocupar unicamente com o volume vendido, não avaliando a qualidade destas vendas. Com isso forma-se um verdadeiro ciclo vicioso, um processo degradante e sem volta.

Segundo o gerente da Empresa 2, que também é responsável por um estudo que avalia o crescimento da demanda por materiais de construção no município de Alfenas – MG, as perspectivas para o setor ainda são otimistas, embora tenham sido melhores entre os anos de 2009 e 2010. Ele afirma que vários fatores irão contribuir para uma estagnação na construção civil, podendo até mesmo cair o consumo por materiais nos próximos anos.

Neste contexto, as redes funcionarão como estruturas sólidas capazes de amenizar possíveis impactos negativos sobre as empresas do setor. Economia de recursos através do compartilhamento de gastos e poder de barganha com clientes e fornecedores são

os principais fatores que contribuirão para assegurar competitividade a estas empresas.

O índice de inadimplência é um fator que vem preocupando o mercado, já que, pela avaliação dos entrevistados, ele aumentou cerca de 1,5% nos últimos dois anos. As consequências são inevitáveis para as empresas que se veem obrigadas a conceder crédito, já que o prazo está consagrado como prática de mercado em muitos setores da economia. Tem-se ainda o agravante de que as compras de materiais de construção geralmente representam valores altos e, portanto, concentrando o risco.

O alto custo operacional das lojas é outra frequente queixa dos gerentes, justificado pela supervalorização imobiliária (aluguel) no município de Alfenas – MG, mão de obra cara, elevada carga tributária, dentre outras.

Não há indícios de que o mercado de materiais para construção na cidade de Alfenas – MG tenha se organizado visando criar barreiras a novos entrantes. Ao contrário, o que se observa são segmentos ou nichos pouco explorados dentro destes mercados, como é o caso da oferta de serviços de arquitetura e paisagismo àqueles mesmos clientes que procuram por produtos nas lojas.

Na visão dos gerentes participantes deste estudo, as redes podem favorecer a atuação de suas empresas frente às particularidades do mercado de material para construção, em especial, no município onde atuam. Conforme exposto, existem características locais deste mercado que poderão ser mais bem administradas pelas lojas com o apoio das redes as quais pertencem.

5 CONCLUSÃO

O estudo revelou a importância das redes interempresariais como estratégia competitiva em um

mercado altamente disputado, como é o caso do segmento de materiais para construção. As empresas do setor estão encontrando nas parcerias, a solução para diversos gargalos, entre eles: acesso restrito a fornecedores de grande porte, custo elevado das ações de marketing e aumento expressivo da concorrência.

Observou-se que a atuação em rede induz as empresas a uma reestruturação gerencial, exigindo, portanto, a canalização de esforços no sentido de provocar mudanças na cultura organizacional. Uma vez inserida na cultura da cooperação, as organizações deixam de atuar isoladamente, recebem suporte de profissionais especializados em gestão e adotam métodos de trabalho padronizados.

Embora as redes possam apresentar alguns aspectos negativos, seus benefícios são maiores, viabilizando, portanto, sua adoção como diferencial competitivo. Os lojistas que atuam no segmento de materiais para construção na cidade de Alfenas – MG estão cada vez mais conscientes da importância de firmarem parcerias entre si, o que pode ser observado pelo crescente número de lojas que se filiaram a uma rede nos últimos anos.

Aumentar o poder de barganha frente aos fornecedores, baratear as ações de marketing e propaganda, preços mais competitivos, troca de experiências com outros lojistas do mesmo setor, tudo isso faz parte de um conjunto de estratégias que as empresas buscam para vencer no mercado. Aderir a uma rede é um meio pelo qual se torna possível concretizar a formulação das estratégias, e o mais importante, obter êxito com elas.

Toda estratégia, por mais simples que seja, deve estar apoiada em elementos que lhe permitam atingir um determinado objetivo ou meta. Pouco adianta um planejamento estratégico rico em detalhes e audacioso, sem que ele possa efetivamente tornar-se realidade no futuro. Muitas empresas já se deram conta disso e buscam nas redes a base para o desenvolvimento de seus planos.

Em suma, as redes tornaram-se uma fonte de oportunidades às empresas que almejam crescimento e desenvolvimento sustentável. Novos estudos que possam ampliar a amostragem de análise, ou ainda, envolver outros segmentos de mercado, que não a construção civil, se fazem necessários para constatações mais aprofundadas sobre o tema Redes de Empresas.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. *Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2001. (Páginas 41-80).

BARBOSA, F. V. *Competitividade: Conceitos Gerais*. In: RODRIGUES, S. B.(Org.). *Competitividade, alianças e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITTO, J. *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. In KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org) *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARDOZO, Anderson Matias; LACERDA, Jan Marcel de Almeida Freitas. *Brasil: na contramão da globalização a partir das relações Sul-Sul*. Revista de Geopolítica, v. 3, n. 2, p. 195-207, 2016.

CASAROTTO, Filho. Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

DO NASCIMENTO, Luiz Antonio; SANTOS, Eduardo Toledo. *A indústria da construção na era da*

informação. Ambiente Construído, v. 3, n. 1, p. 69-81, 2003.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDORI, A; SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. Organization studies. V.16, n.2, pp-1-19, 1995.

JÚNIOR, Moisés Francisco Farah. *A empresa brasileira e os desafios da globalização: o papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão*. Revista da FAE, v. 2, n. 2, 2017.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. *Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras*. REAd Revista Eletrônica de Administração, v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014.

MA, H. *Toward global competitive advantage: creation, competition, cooperation, and co-option*. Management decision. V. 42, n.7, pp. 907-924, 2004.

MINTZBERG, Henry. *Strategy-making in three models*. California Management Review. Winter 1973.

NOHRIA, N. *Is a network perspective a useful way of studying organizations?* In: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PAYAN, J. M. *A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels*. European Business Review. V. 19, n.3, pp. 216-223, 2007.

PERROW, C. *Small-firm networks*, In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing, 1999.

WHIPP, R.; PETTIGREW, A. *Managing change for competitive success*. 1991.