

# PROBLEMAS DE COORDENAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA REDEFORT NO MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

Audrei Fernandes Cadaval<sup>1</sup>

## RESUMO

A análise desenvolvida neste trabalho centra-se no estudo das redes de cooperação empresarial, sendo um estudo de caso da Redefort no município de Rio Grande. O objetivo do estudo é identificar os problemas de coordenação que afetam o funcionamento e o desempenho da Redefort. O método que caracteriza o trabalho é um estudo de caráter qualitativo e descritivo, desenvolvido a partir de dados coletados por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturada aplicada aos empresários associados à Redefort. Com base nesse levantamento de dados foram identificados cinco tipos de problemas de coordenação: diferenças no *mix* de produtos regional, tamanho das lojas associadas, previsibilidade da negociação, problema Agente e Principal e participação e envolvimento efetivo na Redefort. O trabalho descreve cada um dos problemas de coordenação identificados, bem como suas causas e consequências para a Redefort e para as empresas associadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** redes, cooperação, estratégia, coordenação

## ABSTRACT:

### COORDINATION PROBLEMS OF COOPERATION NETS: A STUDY OF CASE OF REDEFORT IN THE MUNICIPAL DISTRICT OF RIO GRANDE

The analysis developed in this work focuses on the study of cooperation networks business, and a case study of the Redefort in the municipality of Rio Grande. The aim is to identify the problems of coordination that affect the functioning and performance of Redefort. The method that characterizes the work is a study of qualitative and descriptive character, developed from data collected through a roadmap of semi-structured applied to businessmen linked to Redefort. Based on this survey data were identified five types of problems of coordination: differences in the mix of regional products; size of the stores involved; predictability of trading; problem and Principal Officer, and effective participation and involvement in Redefort. The paper describes each of the identified problems of coordination as well as its causes and consequences for the Redefort and the associated companies.

**KEYWORDS:** networks, cooperation, strategy, coordination

## 1 – INTRODUÇÃO

Empresas estão constantemente buscando uma posição melhor no mercado, e com o ramo de supermercados não é diferente. A busca por um melhor posicionamento no mercado se traduz por uma batalha em conquistar a preferência dos consumidores. Para tanto, os supermercados formulam suas estratégias competitivas com o objetivo de assegurar uma participação mais lucrativa no mercado. As estratégias competitivas que os supermercados podem formular individualmente para atingir tal objetivo são diversas e vão desde a competição de preços até a oferta de serviços diferenciados. Existem também estratégias conjuntas, especialmente quando se trata com as pequenas empresas do ramo, como compras compartilhadas entre duas ou mais lojas de proprietários diferentes e as redes de cooperação, ambas com o objetivo de obter melhores condições de barganha em relação a preços e prazos.

O presente estudo busca analisar de forma sistemática os problemas de coordenação de uma rede de cooperação de mercados varejistas de gêneros alimentícios, a Redefort de mercados, no município de Rio Grande. Nos últimos anos é possível observar, mesmo informalmente, uma concentração no setor supermercadista, especialmente entre as grandes empresas do ramo. Ao mesmo tempo, proliferam-se, em praticamente todas as cidades do estado, pequenos estabelecimentos que têm obtido sucesso, mesmo estando em um ramo onde as condições de competição tendem a ser significativamente desiguais. Essa é uma peculiaridade bastante interessante deste segmento do mercado.

Segundo Dotto (2002), o comércio varejista de gêneros alimentícios no Rio Grande do Sul caracterizava-se, há alguns anos atrás, pela atuação de grandes empresas como hipermercados e supermercados convencionais. Atuando paralelamente a esses, encontram-se as pequenas empresas, que se convencionou chamar de pequenos e médios mercados varejistas, ou mini-mercados. Estas pequenas empresas encontram dificuldades para competir com as redes de supermercados convencionais e hipermercados, pois estes alcançam vantagens de escala, especialmente no que atinge o volume de compras, que são difíceis de serem alcançadas pelos pequenos e médios mercados.

Em alguns casos, as empresas na tentativa de ganhar alguma vantagem competitiva, se unem em

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), doutoranda em Economia pela UFRGS, professora do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e membro do Núcleo de Análise de Política Econômica (NAPE/UFRGS).

grupos que dão origem a associações de empresas com o objetivo de traçar estratégias conjuntas para suas necessidades e dificuldades. Através dessa união surgem as redes de empresas que buscam “fortalecimento e competitividade, potencializando suas características através da união entre parceiros” (MACHADO, 2002, p.1). Para Yoshino (1996), uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades fins, de duas ou mais empresas, de modo que a parceria comercial aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, seja atuando como compradora ou como fornecedora de produtos ou serviços.

Reconhecendo essas potencialidades e benefícios da cooperação como estratégia para o desenvolvimento empresarial, e para o próprio desenvolvimento regional, o governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), criou, em 1999, o Programa Redes de Cooperação, com o objetivo de fomentar a cooperação entre as empresas e fornecer suporte técnico à formação e consolidação de redes. Com a realização deste programa no estado, em dezembro de 2001, foi criada uma associação de mercados varejistas de gêneros alimentícios, a Redefort de mercados, com o intuito de formar uma rede de pequenos varejistas com maior poder de barganha frente a seus fornecedores e, assim, aumentar a competitividade destas pequenas empresas no mercado, tendo como objetivo final fortalecer o setor, idéia base do governo estadual.

A Redefort está presente em 35 municípios do estado do Rio Grande do Sul, e tem sede central no município de Novo Hamburgo. Neste município, a integração entre as lojas e o funcionamento da Rede está, aparentemente, em um estágio mais desenvolvido do que no caso do município de Rio Grande. Uma observação inicial dos fatos revela que este atraso relativo na implementação da Rede riograndina se deve a alguns problemas de coordenação existentes nesta região. Diante dessas considerações, este trabalho procura responder a seguinte questão: quais são os potenciais problemas de coordenação que poderiam afetar negativamente o funcionamento da Redefort no município de Rio Grande? A fim de responder a este questionamento, o objetivo central deste estudo é analisar a estrutura organizacional da Redefort para identificar e entender como superar os principais problemas de coordenação presentes na associação. Seguem como objetivos específicos: estudar as redes de cooperação como estratégia empresarial, identificar os principais problemas de coordenação presentes na Redefort de Rio Grande e, por fim, sugerir formas possíveis de resolver ou minimizar os problemas de coordenação identificados na rede de Rio Grande.

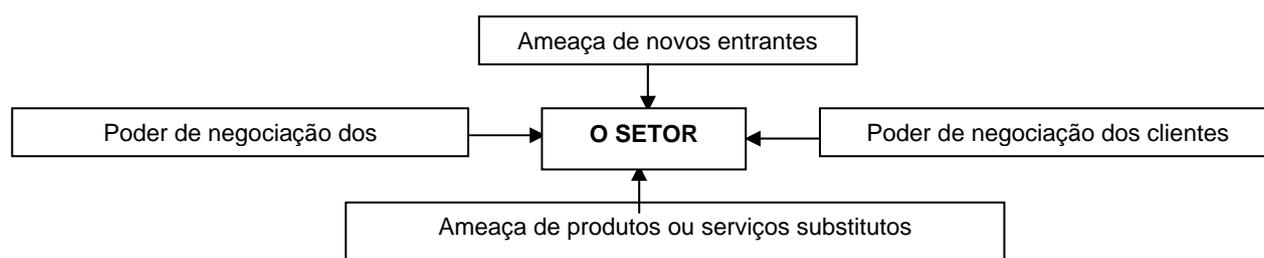
A metodologia que caracteriza o trabalho é um estudo de caráter qualitativo e descritivo, sem a intenção de intervenção, desenvolvido a partir de dados coletados por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturada com os empresários participantes da Redefort.

## **2 – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E FORÇAS COMPETITIVAS**

A forma como são abordadas questões como estratégia, competição e conquista de mercado tem mudado e vem ganhando destaque. Em função disso, surgem novos conceitos e novas idéias como a cooperação interempresarial e a co-operação, que se tornaram ferramentas importantes na gestão de empresas. Esta seção trata, portanto, de descrever e analisar as redes de cooperação como uma alternativa de estratégia empresarial. Para a grande maioria das empresas, é importante encontrar estratégias que as tornem mais competitivas, especialmente se estiverem inseridas em um mercado em que as condições de competição tendam a ser bastante severas. Oliveira (1999, p. 293) define estratégia como “ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo”. Dentro desta visão, estratégia seria um conjunto de ações administrativas básicas que definem o posicionamento da empresa diante do mercado, indicando a direção em que ela procurará se desenvolver, os instrumentos competitivos que ela deverá utilizar, a maneira como deverá alocar seus recursos, as potencialidades a serem exploradas e desenvolvidas, e as fraquezas a serem evitadas ou corrigidas.

A análise de Porter (1999) salienta que a essência da formulação de estratégias consiste em enfrentar a competição e que o estado de competição de um setor depende de cinco forças básicas, sintetizadas na figura 1. A ação conjunta destas forças determinará, em última instância, as possibilidades de lucro do setor.

Figura 1: Forças que governam a competição em um setor



Fonte: adaptado de Porter (1999)

## 2.1 – As forças competitivas no ramo de mercados varejistas

Se o reconhecimento das forças competitivas é fundamental para a garantia de rentabilidade de um negócio, torna-se interessante a identificação das forças competitivas que exercem influência sobre o setor de mercados varejistas. Para tornar esta identificação mais objetiva, de modo a atender melhor aos propósitos do trabalho, a análise se centrará apenas nos pequenos e médios mercados varejistas<sup>2</sup>.

Sabe-se que a intensidade da ameaça de entrada depende das expectativas que as empresas entrantes têm em relação às barreiras à entrada e em relação à reação dos concorrentes já instalados no mercado. Deste modo, se existem fortes barreiras à entrada ou se as empresas entrantes esperam uma forte retaliação dos concorrentes, a ameaça de entrantes em potencial é provavelmente mais fraca. No caso dos mercados varejistas, em especial entre os pequenos e médios, a ameaça de novos entrantes tende a ser relativamente forte, uma vez que praticamente não existem barreiras que realmente desestimulem a entrada de novos concorrentes. Existem diversos tipos de barreiras à entrada, entretanto, nenhum destes tipos parece ser significativo o suficiente para impedir a entrada de concorrentes quando se trata de pequenos mercados varejistas.

A primeira destas barreiras estaria relacionada à existência de economias de escala. Entretanto, quando se trabalha apenas com as empresas de pequeno e médio porte, cada uma delas isoladamente dificilmente conseguirá obter vantagens deste tipo em função de seu porte reduzido. Assim, a escala não chega a configurar uma barreira à entrada realmente significativa neste setor. Um segundo tipo de barreira à entrada seria a diferenciação do produto ou serviço e a identificação do consumidor com a marca. Certamente existe algum grau de fidelidade e identificação dos consumidores com a marca neste setor, entretanto, o que ocorre com maior frequência é os consumidores optarem por comprar onde encontram maiores vantagens, seja nos preços ou na qualidade dos serviços oferecidos, de modo que a fidelidade ou a identificação com a marca se tornam diferenciais competitivos bastante frágeis não representando, portanto, uma barreira à entrada eficiente.

As exigências de capital também não representam uma barreira à entrada forte, pois, embora inicialmente pareça que a formação de um estoque inicial e a compra de equipamentos demande um volume grande de recursos para instalar o negócio, a necessidade de investimento inicial pode ser bastante reduzida. Entre os pequenos mercados varejistas, o que ocorre com maior frequência é o ponto de venda inicial ser instalado na própria residência do proprietário ou em prédio próprio, com poucos equipamentos e poucos funcionários, contando inicialmente com o trabalho dos familiares. À medida que o novo estabelecimento conquista clientes, o proprietário amplia seus negócios, faz investimentos em infraestrutura, ampliação do estoque, ampliação do espaço físico do ponto de venda, compra de equipamentos, contratação de funcionários etc. Portanto, para a instalação inicial de um pequeno mercado varejista não é necessário mobilizar um grande montante de recursos financeiros, de modo que a exigência de capital também não representa uma barreira à entrada forte.

Outro tipo de barreira à entrada são as vantagens de custos, ou seja, as empresas já instaladas no mercado talvez possuam vantagens de custos que não estão ao alcance das empresas entrantes. Conforme ilustrado anteriormente, essas vantagens podem se originar dos efeitos da curva de aprendizagem ou da curva de experiência, da tecnologia exclusiva, do acesso a melhores fontes de matéria prima, dos subsídios governamentais ou da localização favorável, isto é, se originam de fatores que não estão necessariamente relacionados com o porte da empresa. No caso dos pequenos e médios mercados varejistas, dificilmente um destes fatores se torna uma forte barreira à entrada. Neste ramo, os efeitos da curva de experiência tendem a ser relativamente fracos, não existem subsídios governamentais e, de modo

<sup>2</sup> Para os mercados de grande porte, supermercados ou hipermercados é necessário que se faça uma nova análise, pois os resultados podem ser significativamente diferentes.

geral, o acesso à tecnologia e a fontes de matéria prima não costuma ser limitado. O único fator que realmente poderia tornar-se um diferencial significativo seria a localização favorável. Entretanto, considerando-se que os consumidores deste tipo de mercado estão espalhados por uma área bastante extensa, os novos entrantes em potencial têm, provavelmente, diversas opções de localização nas quais é possível obter sucesso.

Existe ainda o acesso a canais de distribuição, que poderia se tornar um tipo de barreira à entrada, pois, para as empresas entrantes, é importante garantir uma adequada distribuição e comercialização de seus produtos ou serviços, de modo que, se o acesso aos canais de distribuição e comercialização for limitado, a entrada no setor se torna mais difícil. No caso dos pequenos e médios varejistas, os canais de distribuição e comercialização são representados pelo próprio ponto de venda, de modo que, se o negócio possui uma localização adequada, este problema está resolvido.

Outra forma de barreira à entrada está relacionada ao acesso aos fornecedores. Para os pequenos e médios varejistas este não é um problema, pois não há motivos para que os fornecedores não possam, ou não queiram, adicionar um novo varejista a sua relação de clientes. Por fim, o último tipo de barreira à entrada seria a política governamental, já que, através de controles legais, o governo é capaz de limitar e até mesmo impedir a entrada de novas empresas em um setor, o que não é o caso do setor de pequenos e médios mercados varejistas.

Mas, como se sabe, não são apenas as barreiras à entrada que influenciam a força competitiva das empresas entrantes. Conforme destacado anteriormente, as expectativas do entrante potencial, em relação à reação das empresas já consolidadas no mercado, também influenciam suas decisões de entrada. Assim, se o entrante potencial sabe que as empresas estabelecidas já expulsaram outros entrantes anteriores, ou que as mesmas possuem recursos abundantes para retaliar a entrada da nova empresa, ele certamente hesitará em investir neste mercado. As empresas entrantes devem considerar, portanto, a possibilidade de as empresas estabelecidas estarem dispostas a baixar os preços para não abrir mão de suas parcelas de mercado e esta é uma consideração muito importante.

Se os mercados varejistas já estabelecidos possuem margem que lhes permita reduzir os preços durante tempo suficiente para influenciar negativamente a lucratividade da nova empresa e, assim, expulsá-la do mercado, o incentivo à entrada estará fortemente ameaçado. Entre os pequenos e médios mercados é comum que haja algum grau de retaliação à entrada de novos concorrentes, entretanto, essa retaliação poucas vezes resultará na expulsão da nova empresa, a não ser que a nova entrante possua significativos pontos de ineficiência<sup>3</sup>.

Analisadas as principais barreiras à entrada e as possíveis reações das empresas já estabelecidas, pode-se dizer que a ameaça de novos entrantes no setor de pequenos e médios mercados varejistas é bastante forte. Isto significa que, segundo o modelo construído por Porter (1999), a força competitiva dos novos entrantes exerce significativa influência sobre o setor.

O modelo de Porter (1999) aborda, ainda, a força competitiva dos fornecedores e dos clientes, que se manifesta através do poder de negociação destes agentes. Já se destacou que o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores depende das características do mercado em que a empresa está inserida e da importância relativa das respectivas compras e vendas em comparação com o negócio como um todo. Assim, com o objetivo de identificar o poder de negociação de fornecedores e clientes no setor de mercados varejistas, se fará, a seguir, uma breve análise das características desse mercado com base nas colocações de Porter (1999) quanto às condições que determinam o poder destes agentes.

## **2.2 – A força competitiva dos fornecedores: o modelo de Porter (1999)**

O autor considera que um grupo de fornecedores é poderoso se é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador. Este não é o caso do setor de pequenos mercados varejistas, pois, neste setor, existe um número grande de fornecedores. Na verdade, o poder dos fornecedores poderia estar mais ligado ao tamanho destes em relação aos pequenos mercados compradores, do que ao número de fornecedores. Na maioria dos casos, os atacadistas e os distribuidores são grandes empresas que têm porte bem maior do que seus clientes, a maioria pequenos mercados. Ainda assim, os pequenos mercados, apesar dessa desvantagem em relação à escala, têm uma vantagem – talvez ainda mais importante do que o tamanho – que é a possibilidade de escolher entre diversos fornecedores diferentes. Se a negociação com um determinado atacadista ou distribuidor não for satisfatória, há um número relativamente grande de outros atacadistas e distribuidores que trabalham com o mesmo *mix* de produtos com os quais o pequeno mercado pode negociar. O poder dos fornecedores fica, portanto, limitado pela concorrência entre eles.

De maneira similar, Porter (1999) aponta que um grupo de compradores é poderoso se é

---

<sup>3</sup> Por exemplo: custos muito altos, baixa qualidade nos serviços, preços pouco competitivos etc.

concentrado ou compra grandes volumes. O setor de pequenos mercados varejistas é bastante disperso<sup>4</sup> e, isoladamente, cada loja não soma um volume de compras muito grande. Uma forma de aumentar o poder dos pequenos varejistas como compradores seria a prática de compras conjuntas, com a participação de várias empresas, de modo que o volume negociado se torne bem maior do que quando a negociação é feita com cada empresa isoladamente.

Os compradores são considerados poderosos, também, quando os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados. Aqui aparece a questão da exclusividade: para a grande maioria dos produtos com os quais os varejistas trabalham existem similares ou substitutos de diversas marcas com níveis de qualidade semelhantes entre si. Assim, o comprador, neste caso, o varejista, tem diversas opções de marcas diferentes para um mesmo tipo de produto. A limitação de seu poder, neste caso, encontra-se na fidelidade dos consumidores com determinadas marcas. Caso uma marca consiga um nível de fidelidade ou de identificação bastante elevado de seus consumidores, o mercado varejista terá menos poder, pois ele pode perder vendas se não tiver o produto da marca preferida do seu cliente.

A análise de Porter (1999) considera ainda que um fornecedor é poderoso quando seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou sua substituição envolve custos de mudança, e quando não está obrigado a competir com outros produtos na venda do setor. No setor de mercados varejistas existe fornecedores que possuem marca própria. Aparece aqui novamente a questão da exclusividade, já que a marca própria pode ser considerada uma forma de exclusividade, pois, neste caso, o distribuidor detém exclusividade sobre esta marca. Somente este fornecedor venderá os produtos desta marca específica, mas estes produtos não são os únicos do mercado. Existem substitutos de outras marcas, de modo que o poder de negociação desse fornecedor torna-se limitado à medida que é do interesse deste distribuidor manter sua marca no mercado. Caso a negociação não seja satisfatória para os pequenos mercados eles poderão deixar de comprar o produto desta marca, substituindo-o por produtos similares de outras marcas que ofereçam melhores condições. Assim, é interessante para o fornecedor manter uma boa negociação com o pequeno varejista para garantir seu espaço nas gôndolas deste estabelecimento, o que significa, em última instância, manter seu espaço no mercado.

Outra fonte de poder de fornecedores ocorre quando eles representam uma ameaça concreta de integração para frente, invadindo o setor dos compradores. No caso dos mercados varejistas, essa é de fato uma ameaça significativa. Não são raros os exemplos de fornecedores atacadistas que possuem pontos de venda de varejo e não é difícil, para a maioria deles, estabelecer-se neste mercado se lhes for conveniente e lucrativo, uma vez que já possuem experiência, conhecimento de mercado, estrutura de distribuição e condições de trabalhar com preços bastante competitivos. De maneira simétrica, Porter (1999) define que os compradores são considerados poderosos quando representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do fornecedor. No entanto, este é um caso bastante raro entre pequenos varejistas, ocorrendo somente se estes crescerem o suficiente para tornarem-se mercados de grande porte, dispondo de um volume de recursos suficientemente grande para mudar seu foco de atuação do varejo para o atacado.

Os fornecedores têm poder quando o setor não é um comprador importante. Um varejista de pequeno porte, isoladamente, realmente não soma um volume de compras grande o suficiente para ser considerado um comprador essencial para os negócios da maioria dos fornecedores. No entanto, quando são somadas as compras de vários pequenos varejos, o volume passa a ser significativamente grande, podendo, inclusive, representar a maior parte das vendas de um determinado fornecedor. Este é um fator que pode justificar a formação de grupos de pequenos varejistas que, conjuntamente, irão barganhar com os fornecedores, conseguindo reduzir um pouco o poder de negociação dos mesmos. Pode-se dizer, então, que um fornecedor tem mais poder quando trata com pequenos varejistas isoladamente do que quando estes varejistas negociam em conjunto.

### **2.3 – A FORÇA COMPETITIVA DOS COMPRADORES**

Conforme veremos nessa seção, os compradores podem contar com outras fontes de poder. Uma delas é quando os produtos adquiridos do fornecedor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos. Na verdade, no setor de mercados varejistas, a maioria dos produtos adquiridos dos fornecedores são os próprios produtos finais de venda dos mercados. Mas, embora estes não sejam componentes dos produtos dos compradores, eles representam uma parcela significativa dos custos dos mercados. Ainda mais importante é considerar que é a partir da negociação com os fornecedores que são formulados os preços finais de venda para os clientes, o que aumenta o incentivo para o comprador – o pequeno varejista – querer extrair o máximo possível de uma negociação

---

<sup>4</sup> Existe um número bastante grande de pequenos estabelecimentos atuando no ramo varejista. O mesmo não ocorre entre os mercados de grande porte, que tendem a ter um nível de concentração bem maior.

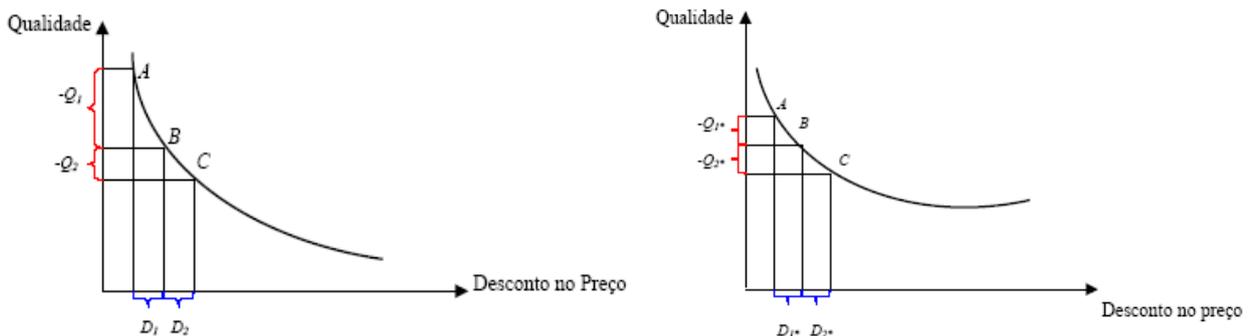
com fornecedores.

O poder dos compradores aumenta quando seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução do custo das suas compras. Seria necessário um estudo detalhado da lucratividade do setor de mercados varejistas para afirmar se seus lucros são baixos ou altos, entretanto, o que se pode afirmar com certeza é que a lucratividade deste setor depende diretamente dos custos de suas compras. Se um varejista não faz boa negociação com os fornecedores e, como consequência, tem custos elevados, deverá vender seu estoque por preços menos competitivos em relação aos seus concorrentes, perdendo clientes e tendo, portanto, um volume menor de vendas. Isto pode afetar negativamente seus lucros. Este varejista teria ainda outra opção igualmente redutora de lucros: para manter sua competitividade teria que reduzir sua margem de lucro de modo a garantir o volume de vendas. Quando os produtos do fornecedor não são importantes na qualidade dos produtos ou serviços dos compradores, estes detêm maior poder de negociação. No caso dos mercados varejistas isto ocorre apenas em relação a alguns fornecedores que vendem produtos que podem ser dispensados pelo varejista, sem comprometer a qualidade de seu negócio.

Deve-se considerar, ainda, a força competitiva dos produtos substitutos e, no caso em estudo, dos serviços substitutos. A importância de se considerar os produtos e serviços substitutos está na capacidade que estes possuem de limitar a lucratividade de um setor. Um pequeno mercado varejista, frente à concorrência, não só dos demais mercados de pequeno porte, mas também dos mercados de grande porte, deve buscar promover melhorias na qualidade de seus serviços e praticar preços atrativos ou, então, diferenciar-se de alguma outra forma; caso contrário, sofrerá consequências em termos de lucratividade.

Reconhecendo esta necessidade, o varejista poderá adotar estratégias adequadas de competição que lhe permita enfrentar a concorrência e garantir sua lucratividade. Para tanto, existem três tipos básicos de estratégias que podem ser seguidas: estratégia de custos, de qualidade ou mista. A escolha da estratégia mais adequada para a empresa deve levar em consideração a renda e as preferências dos consumidores que sejam potenciais clientes desta empresa. Isto ocorre porque os consumidores se defrontam frequentemente com trocas na escolha entre produtos, serviços, ou até mesmo atribuições destes, como preço e qualidade. A análise dos gráficos a seguir ilustra as implicações da adoção de estratégias baseadas em qualidade ou baseadas em preço.

### GRÁFICOS 1 e 2 – TROCAS ENTRE QUALIDADE E PREÇO



Fonte: adaptado de Pindyck e Rubinfeld (1999).

Segundo Drovane *et al.* (2000), a inclinação da curva de indiferença do consumidor indica as trocas entre preço e qualidade que um consumidor está disposto a fazer. A curva de indiferença representada no gráfico 1 ilustra este fato: Começando pelo ponto A e fazendo um movimento em direção ao ponto B, observa-se que o consumidor aqui representado torna-se disposto a abrir mão de uma boa quantidade de qualidade ( $-Q_1$ ) para obter uma unidade adicional de desconto no preço da mercadoria ( $D_1$ ). Se o movimento continuar do ponto B em direção ao ponto C, o consumidor ainda estará disposto a trocar qualidade por preço, mas agora, a quantidade de qualidade que o consumidor está disposto a abrir mão ( $-Q_2$ ) em troca de uma unidade adicional de desconto no preço do produto ( $D_2$ ) é bem menor do que na primeira troca. Desse modo, na medida em que se continua fazendo o movimento em direção à extremidade inferior da curva de indiferença deste consumidor, percebe-se que o mesmo está cada vez menos disposto a trocar qualidade por desconto no preço.

Comparando-se o gráfico 1 com o gráfico 2, percebe-se que a curva de indiferença representada no segundo é menos inclinada, o que significa que a disposição para trocas entre qualidade e preço do consumidor, representado neste segundo gráfico, é sensivelmente diferente em relação ao consumidor representado no gráfico 1. No gráfico 2, fazendo-se o movimento do ponto A para o ponto B, observa-se que o consumidor está disposto a abrir mão de ( $-Q_{1^*}$ ) unidades de qualidade para obter uma unidade adicional de desconto no preço ( $D_{1^*}$ ). Nota-se, entretanto, que esta quantidade ( $-Q_{1^*}$ ) é menor do que a

quantidade que o consumidor, representado pelo gráfico 1, estava disposto a abrir mão para obter a mesma unidade de desconto no preço. Isto acontece porque no caso do consumidor representado no gráfico 2, a curva de indiferença é menos inclinada, modificando a taxa marginal de substituição entre qualidade e preço.

Assim, uma curva de indiferença abruptamente inclinada indica que o consumidor está disposto a desistir de uma quantidade consideravelmente grande de qualidade para obter um desconto adicional no preço da mercadoria, enquanto uma curva de indiferença rasa indica que o consumidor não abrirá mão uma parte significativa de qualidade para obter descontos adicionais no preço deste produto ou serviço. Empresas que estimam de maneira incorreta a disposição dos consumidores em trocas entre preço e qualidade nunca se tornam competidores eficientes e correm o risco de perder mercado. (DROVANE *et al*, 2000).

A estratégia de custos implica em reduzir ao máximo os custos da empresa de modo a permitir que o preço oferecido ao consumidor seja o menor possível. Nesse tipo de estratégia a preocupação central da empresa passa a ser a minimização do preço de seus insumos, sejam estes produtos ou serviços, de modo a possibilitar a prática de preços de venda tão baixos quanto for possível. Considerações sobre qualidade do produto ou dos serviços oferecidos ao cliente tendem a ficar em segundo plano quando a empresa adota a estratégia de custos.

A estratégia de qualidade, ao contrário da estratégia de custos, está centrada na satisfação do cliente. Nessa estratégia a empresa deve valorizar a proximidade com os clientes de forma a permitir a identificação das necessidades e das expectativas dos mesmos. Assim: “A competência essencial nesta estratégia é a capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma proativa para agregar valor aos serviços oferecidos”. (WERNER ; SEGRE, 2003, p.7). Neste caso, em que a preocupação central é a qualidade do que a empresa oferece ao cliente, o preço poderá não estar entre os mais baixos do mercado, entretanto, deverá necessariamente contemplar os preços oferecidos pela concorrência.

A estratégia mista envolve relações de custo-benefício ou preço-qualidade. Assim como nos casos anteriores, na adoção de uma estratégia mista, é importante que a empresa seja capaz de reconhecer quais atribuições ou benefícios serão percebidos pelo consumidor de maneira positiva, influenciando sua decisão de compra. O consumidor adquire um determinado produto ou serviço se este lhe proporciona acréscimos de bem-estar. Esse acréscimo pode ser medido através do excedente do consumidor, que corresponde ao benefício total obtido pelo consumo de um determinado produto ou serviço, subtraindo-se o custo de sua aquisição. Os consumidores escolherão, portanto, comprar o produto ou serviço da empresa que lhes ofereça a maior quantidade de excedente de consumidor, pois, dessa forma, estariam aumentando seu bem-estar. Qualquer empresa que ofereça ao consumidor menos excedente do consumidor do que seus concorrentes, perderá a briga pela preferência desse consumidor.

Drovane *et al.* (2000) salienta que se todas as empresas alcançam paridade no excedente do consumidor em um mercado no qual os consumidores têm preferências idênticas, nenhum consumidor dentro deste mercado tem incentivo para trocar uma empresa ou vendedor por outro. Segundo esta noção, quando uma empresa proporciona ao consumidor menor excedente que seus concorrentes, é provável que perca parte de sua clientela, de modo que suas vendas declinarão, e sua parte de mercado será reduzida.

O sucesso da estratégia competitiva a ser implementada pela empresa está diretamente ligado, portanto, à capacidade da empresa de conhecer seu mercado, ou seja, de conhecer o ambiente em que esta se insere e as preferências de seus clientes. Além disso, é necessário que a empresa seja capaz de explorar e desenvolver suas próprias competências. É muito importante, portanto, que a empresa estimule o desenvolvimento e o uso das competências individuais, bem como empresa desenvolver suas próprias capacidades gerais. (WERNER ; SEGRE, 2003, p.7).

## **2.4 – O CONCEITO DA CO-OPETIÇÃO**

De modo geral quando se pensa a respeito de negócios há uma tendência a imaginar que o mercado é como uma guerra em que os combatentes são as empresas. Dentro dessa visão, a melhor estratégia para as empresas seria combater energeticamente a concorrência, capturar fatias de mercado, praticar guerra de preços, combater marcas rivais, derrubar fornecedores e aprisionar consumidores. Nalebuff e Brandenburger (1996) introduzem um conceito na análise empresarial, chamado co-opetição, através do qual se compreende que negócio pode ser cooperação quando o objetivo é criar valor e é concorrência quando o objetivo é capturar valor. De certa forma, a idéia traduzida pelos autores faz contraste com a análise das cinco forças competitivas de Porter (1999), pois esta tende a ver todas as outras firmas, sejam estas competidoras, provedoras ou compradoras, como ameaças para rentabilidade da empresa. Nalebuff e Brandenburger (1996) mostram que existem diferentes tipos de interações entre as firmas, enfatizando as muitas interações positivas que Porter (1999) geralmente ignora.

Segundo estes autores, o modo como os negócios são administrados nos dias de hoje contraria a

noção de guerra empresarial. É necessário ouvir os clientes, trabalhar em conjunto com fornecedores e estabelecer parcerias e sociedades estratégicas, inclusive com concorrentes. “Ademais, há poucos vencedores quando os negócios são conduzidos como uma guerra. O resultado típico de uma guerra de preços é a renúncia do lucro global” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 13).

Para compreender melhor a estrutura da co-opetição nos negócios e quem são os atores desta estrutura, os autores elaboraram um esquema simples, porém muito ilustrativo, demonstrando as relações interdependentes entre a empresa e os agentes diretamente envolvidos com ela. A análise destes autores contrasta com a idéia das forças competitivas de Porter, na medida em que Nalebuff e Brandenburger (1996) vêem o ambiente em que a empresa está inserida não somente sob a ótica da ameaça que os demais agentes representam para a empresa, mas também considerando os possíveis benefícios que a empresa pode obter destes agentes.

Na dimensão vertical da rede de valores de Nalebuff e Brandenburger (1996) encontram-se os clientes e os fornecedores da empresa. Os recursos para a produção ou serviço fluem dos fornecedores para a empresa e os produtos finais, ou serviços, fluem da empresa para os clientes. O fluxo monetário faz o caminho inverso, fluindo dos clientes para a empresa e desta para os fornecedores.

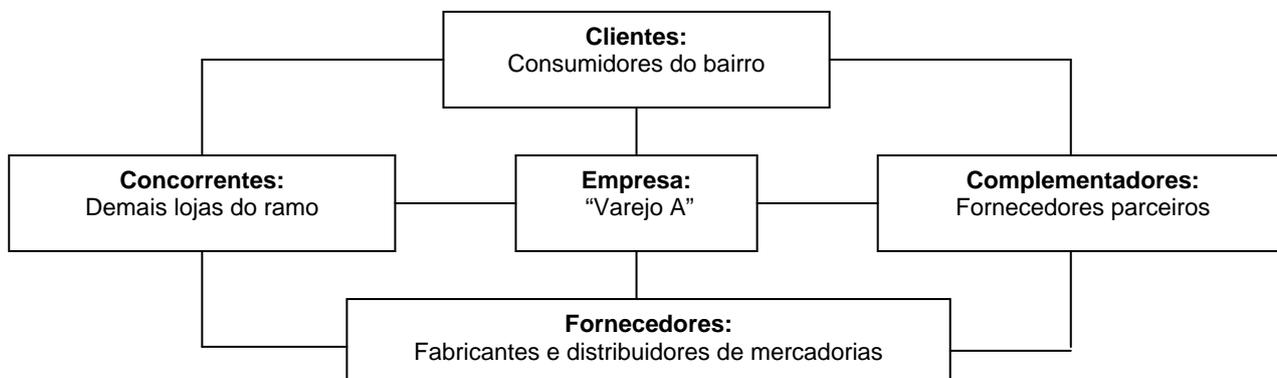
Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores. “Um jogador é seu complementar se os clientes valorizam *mais* o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p.29). O conceito de concorrente é o oposto. “Um jogador é um concorrente se os fregueses valorizam *menos* o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p.29).

Até aqui foram estabelecidos os conceitos de concorrente e complementar sob a ótica da metade superior da rede de valores, ou seja, a parte que lida com os clientes. Entretanto, pode-se entender ainda esses conceitos sob a ótica da outra metade da rede de valores, que trata com os fornecedores. Então, um agente é um complementar da empresa se for *mais* interessante para um fornecedor proporcionar recursos para esta, quando também está suprindo o agente em questão, do que quando supre somente a empresa. Da mesma forma, um agente é um concorrente da empresa se for *menos* interessante para um fornecedor proporcionar recursos para esta, quando também está suprindo o agente em questão, do que quando supre somente a empresa.

Conhecendo-se a rede de valores de Nalebuff e Brandenburger (1996), pode-se esboçar uma rede de valores para uma empresa do ramo de varejo conforme a figura 2. Através do esboço de uma rede de valores para uma empresa do ramo de supermercados ou mercados de pequeno e médio porte, fica mais fácil compreender como funciona a rede de valores de Nalebuff e Brandenburger (1996) e como ela pode ser aplicada ao caso em estudo.

Tome-se como exemplo a empresa “Varejo A”, que possui uma loja em um determinado bairro de uma cidade atuando no ramo de supermercados ou mercados de pequeno e médio porte: seus clientes são, essencialmente, os consumidores que residem no próprio bairro ou que aí trabalham e, eventualmente, consumidores de outros bairros da cidade. Os fornecedores de uma empresa neste ramo de negócios são os fabricantes, os atacadistas ou distribuidores de mercadorias. Os concorrentes são os demais mercados e estabelecimentos comerciais que atuam neste ramo, estejam eles localizados no mesmo bairro ou não. Os complementadores desta empresa são alguns fornecedores com os quais a empresa venha estabelecer parcerias para a obtenção de vantagens mútuas.

FIGURA 2: A rede de valores para um varejista de gêneros alimentícios

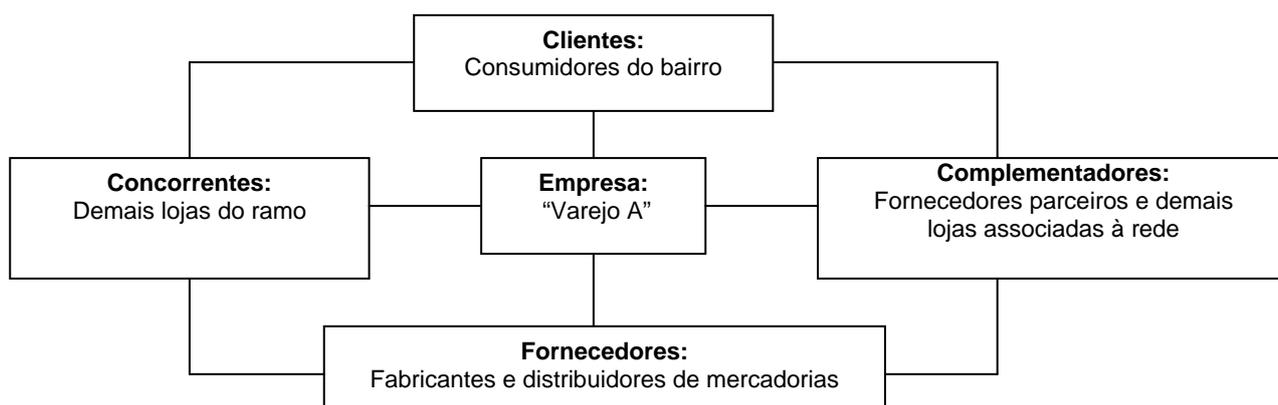


Fonte: adaptado de Nalebuff; Brandenburger (1996).

Se esta empresa participa de uma rede de cooperação, a sua rede de valores pode ser ligeiramente diferente. Para compreender melhor como a inserção de uma empresa em uma rede de cooperação pode modificar sua rede de valores, far-se-á, a seguir, um novo esboço da rede de valores para a empresa hipotética que se está analisando, “Varejo A”, porém, agora, associado a uma rede de cooperação, conforme demonstrado na figura 3.

A estrutura da rede de valores é praticamente a mesma, entretanto, no eixo horizontal, algumas das empresas que antes apareciam somente como concorrentes passam também a ser complementadoras do “Varejo A”, uma vez que, agora, estas empresas agirão em conjunto, buscando objetivos comuns. É como se fosse criado um *espelho* no eixo horizontal da rede de valores, pois, agora, alguns dos próprios concorrentes passam a ser complementadores da empresa, aparecendo em ambos os lados da rede.

FIGURA 3: A rede de valores para um varejista de gêneros alimentícios associado a uma rede de cooperação



Fonte: adaptado de Nalebuff; Brandenburger (1996).

Para compreender melhor como um agente que antes era somente concorrente passa a ser um complementador da empresa quando ambos estão inseridos em uma rede, faz-se necessário retomar o conceito de complementador: sob a ótica da metade superior da rede de valores, ou seja, sob a ótica dos consumidores e, conforme visto anteriormente, um agente é considerado complementador da empresa se os clientes valorizam mais o produto da empresa quando eles têm o produto do agente que está se chamando de complementador, do que quando têm o produto da empresa isoladamente.

No entanto, é necessário ainda que se faça uma adaptação deste conceito para o caso em estudo: no caso da rede de valores para mercados varejistas, pode-se considerar que um concorrente, ao participar da rede de cooperação, torna-se um complementador da empresa, na medida em que a cooperação inter-empresarial proporcionará benefícios para os consumidores que antes não eram possíveis. Assim, os consumidores valorizarão mais o produto ou o serviço oferecido pela empresa quando ela participa da rede de cooperação. Esta é uma adaptação do conceito de complementador que, apesar de simples, é importante, pois, embora os consumidores não obtenham produtos ou serviços diretamente do agente que se está chamando de complementador, eles serão beneficiados de maneiras indiretas, pela associação das empresas. Isto significa que, através da rede de cooperação, o preço dos produtos oferecidos ao cliente será menor, expandindo o benefício do consumidor.

É possível ainda analisar a questão sob a ótica da metade inferior da rede de valores, ou seja, sob a ótica dos fornecedores. Sob este enfoque, um agente pode ser considerado complementador da empresa se for mais interessante para um fornecedor proporcionar recursos para esta quando também está suprindo o agente em questão do que quando supre somente a empresa. Neste caso, a relação da cooperação com a definição de complementador é bem mais clara: na grande maioria dos casos é mais interessante para um determinado fabricante, ou distribuidor, atender a várias empresas do que apenas uma isoladamente e a rede de cooperação atua exatamente neste sentido.

Esta é uma forma relativamente nova de encarar o cenário em que uma empresa está inserida, mas é uma maneira de entender as relações empresariais que parece bastante coerente com as condições de competição que as empresas vêm enfrentando nas últimas décadas. Além disso, para o caso a que se propõe o presente estudo, esta é uma abordagem que colabora para a compreensão da cooperação entre empresas como uma estratégia de negócios, pois “negócio é cooperação quando o objetivo é criar um bolo e concorrência quando chega a hora de dividi-lo (...) é simultaneamente guerra e paz” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p.13-14).

### 3 –O FUNCIONAMENTO DA REDEFORT

Vantagens para a empresa associada a Redefort, em termos de redução de custos, foram evidenciadas ao longo do trabalho. A padronização das lojas em torno da marca Redefort agregou essas vantagens, uma vez que a aquisição de equipamentos, uniformes, embalagens, e outros materiais de trabalho, tornou-se mais barata em função do compartilhamento da compra dos mesmos. Além do compartilhamento dos custos de materiais de trabalho, a associação ainda reduz custos com *marketing*. Na verdade, em relação ao *marketing*, as vantagens proporcionadas pela Redefort vão além da redução de custos, pois o compartilhamento de propaganda permitiu aos associados melhorar significativamente o *marketing* de suas empresas. Antes de associarem-se a Redefort, apenas algumas empresas faziam propaganda e, após unirem-se a Redefort, todas as empresas têm oportunidade de melhorar suas áreas de *marketing* com custos mais baixos. Para as associadas de Rio Grande, em especial, as melhorias nesta área foram significativas uma vez que 100% do custo de propaganda da Redefort no município é financiado pela “verba de mídia” oriunda do contrato de parceria estabelecido com os fornecedores-parceiros. Este é um dos pontos mais ressaltado pelos empresários associados como um diferencial competitivo importante.

Outra melhoria importante proporcionada pela Redefort às empresas associadas foi o aumento do poder de barganha junto a fornecedores, possibilitando a obtenção de produtos com preços e prazos mais vantajosos. Os pedidos de produtos são feitos conjuntamente, mas o pagamento é individualizado. Este sistema de negociação permite um aumento no poder de barganha das empresas associadas, pois, ao tratar com um fabricante ou distribuidor, a Redefort age como se fosse uma única empresa, negociando o preço e o prazo de pagamento para uma quantidade do produto que corresponde aos pedidos de todas as associadas. É no momento do pagamento e da entrega do produto que a transação passa a ser individualizada. A nota fiscal é emitida com os preços e prazos negociados pela Redefort para cada uma das lojas associadas separadamente, e a entrega também é individualizada sendo realizada em cada uma das respectivas lojas.

Além dessas vantagens de custos, a Redefort tem o potencial de agregar, também, melhorias nos serviços oferecidos aos clientes por suas associadas. Agindo conjuntamente, as empresas associadas poderão investir em treinamento e aperfeiçoamento de pessoal e de setores de suas lojas, unindo qualidade ao atendimento ao consumidor, o que pode se tornar um diferencial competitivo interessante.

Um ponto interessante e um pouco mais subjetivo percebido por alguns associados da Redefort é a geração de reputação. As melhorias, alcançadas pelas empresas após o ingresso na rede, têm gerado uma transmissão informal entre clientes da reputação de serviços de qualidade, bom atendimento e preços competitivos nas lojas associadas. A padronização das lojas ajuda neste sentido, uma vez que o atendimento e os serviços sendo padronizados, e de qualidade, existe uma tendência de que estas informações sejam difundidas – mesmo de maneira informal – no mercado consumidor. A reputação de qualidade de uma loja contribui para a percepção dos consumidores da existência de qualidade em todas as demais associadas.

Observou-se que, na Redefort riograndina, a estratégia de competição adotada é uma estratégia de custos. Isto significa dizer que o objetivo central da Redefort em Rio Grande é tentar reduzir ao máximo os custos de aquisição dos produtos a serem revendidos, de modo que o preço oferecido ao consumidor seja o menor possível. Portanto, considerações com relação a outras ações promovidas pela Redefort de Rio Grande devem ser entendidas sob a ótica da estratégia adotada pela rede neste município. É claro que, embora o foco principal desta estratégia seja a minimização de custos, existe a preocupação com outras providências complementares igualmente importantes na conquista de competitividade como qualidade dos produtos e serviços, atendimento e *marketing*.

Além das vantagens e ganhos proporcionados pela Redefort já enumerados, as entrevistas revelaram ainda uma série de outros pontos positivos levantados pelos empresários como a conquista de novos clientes, a conquista da fidelidade dos clientes, melhorias tecnológicas, aumento do volume de vendas, aumento da variedade de produtos na loja, troca de informações e conhecimentos entre os associados, melhor organização do setor de compras, acesso a novos fornecedores bem como fornecedores de maior porte, possibilidade de comprar diretamente da indústria e melhorias na apresentação visual das lojas.

#### 3.1 – OS POTENCIAIS PROBLEMAS DE COORDENAÇÃO DA REDEFORT

Apesar de todas estas vantagens e melhorias proporcionadas pela Redefort às suas associadas, a existência de potenciais problemas de coordenação também foi verificada. Alguns desses problemas de coordenação permanecem apenas como uma potencial ameaça à eficiência da Redefort em Rio Grande, enquanto outros têm influenciado os resultados obtidos pela associação.

Os problemas potenciais foram identificados por meio de entrevistas realizadas junto aos

empresários, proprietários e gerentes das lojas associadas à Redefort, no município de Rio Grande. As entrevistas seguiram um roteiro de questões idênticas para cada um dos entrevistados. A construção da presente análise será estruturada de forma que, além de apresentar os principais problemas de coordenação e as razões pelas quais tais problemas ocorrem, ainda procura-se apontar as possíveis soluções para os mesmos.

### **3.2 – MIX DE PRODUTOS: DIFERENÇAS DE CONSUMO REGIONAIS E DE LOCALIZAÇÃO**

Existem diferenças importantes nos hábitos de consumo das diferentes regiões, cidades ou, até mesmo, bairros. Em alguns casos, uma determinada marca ou produto específico possui ampla aceitação em um bairro ou em uma região, representando um significativo volume de vendas nos mercados aí localizados, mas não obtém o mesmo sucesso em outras regiões ou bairros. Estas diferenças representam um problema de coordenação significativo, uma vez que para negociar conjuntamente na Redefort é necessário um grau mínimo de uniformidade ou homogeneidade entre as necessidades de compras das várias lojas que participam da negociação. Por exemplo, se a rede inicia um processo de negociação de um determinado produto que vende extremamente bem nas lojas associadas do interior do estado, mas não tem boa aceitação na região metropolitana, ou ainda, este produto tem boa aceitação em lojas de apenas alguns bairros e não em outros, a tendência é que as lojas que não esperam ter boas vendas do produto, não queiram adquiri-lo, o que pode ser prejudicial para a negociação, pois o volume negociado será menor, tornando o resultado da ação do grupo menos eficiente. Olson (1999) em sua análise da lógica da ação coletiva, demonstra que neste caso é necessário que o interesse coletivo reflita o interesse individual, pois caso alguns participantes da rede tenham razões para acreditar que a negociação conjunta produzirá resultados que diferem de seus interesses individuais, provavelmente se retirariam da negociação e o resultado seria sub-ótimo.

Essas observações explicam porque existem diferenças significativas no *mix* de produtos oferecidos nas diferentes lojas associadas. Alguns associados da Redefort possuem lojas completas, incluindo setores de açougue, fiabreria, padaria e hortifrutigranjeiros, que inexistem em outras lojas associadas. A consideração a ser feita, neste caso, diz respeito às limitações nas possibilidades de negociação conjunta que essa condição impõe. Se algumas lojas participantes da rede não possuem estes setores, existe uma limitação para a negociação, uma vez que elas não participarão da compra conjunta destes produtos, caso estes venham a ser negociados.

Há duas implicações a serem consideradas neste caso: se a negociação destes produtos for feita mesmo sem a participação das lojas que não os comercializam, pode-se esperar que o resultado em termos de preços e prazos seja melhor do que se a negociação fosse realizada individualmente por cada loja. Entretanto, provavelmente, esse resultado será menos vantajoso do que se todas, ou pelo menos a maioria das associadas da rede, tivessem condições de participar. Assim, torna-se necessário que a Redefort possua instrumentos para conciliar os interesses individuais, de forma a reduzir os problemas de coordenação que se originam das diferenças no *mix* de produtos; e deve procurar promover além de melhorias nas lojas de suas associadas, também a ampliação das lojas que ainda não possuem um *mix* completo de produtos.

### **3.3 – TAMANHO DAS LOJAS ASSOCIADAS**

Entre as diversas lojas associadas da Redefort no estado há pontos de venda de tamanhos bastante variados. Existem lojas de médio porte e pequenas lojas, bem menores e com volume de venda significativamente diferente, o que pode gerar problemas referentes à coordenação da necessidade de estoque de cada associada. É fácil perceber que as lojas menores demandarão um volume de compras relativamente menor do que as lojas de maior porte. Se, por exemplo, existir uma quota mínima de compras de um determinado produto através da Redefort, as lojas menores correrão o risco de não conseguir atingir esta quota mínima. Pode ocorrer que esta quota seja grande demais em relação às necessidades de estoque destas pequenas lojas. Além disso, se as lojas associadas têm portes diferentes poderão ocorrer problemas de coordenação em relação à frequência das compras, uma vez que se pode esperar que as lojas de menor porte possam ter necessidades de compras com frequência diferenciada em relação às lojas maiores.

A implicação imediata destas situações é que a negociação poderá não ter o resultado mais satisfatório possível, uma vez que as lojas com menores necessidades de estoque tenderão a comprar um volume menor de produtos ou, em um caso extremo, não participar da compra. Neste caso, também se aplica a abordagem da lógica da ação coletiva de Olson (1999): para que a ação coletiva obtenha êxito é necessário que ela reflita o interesse individual, pois caso alguns participantes do grupo – e neste caso específico, da rede – tenham razões para acreditar que a ação coletiva produzirá resultados que diferem de

seus interesses individuais, provavelmente não participariam da ação e o resultado seria sub-ótimo.

Ao longo prazo, pode-se esperar que as melhorias nas condições competitivas e na relação de custos, promovidas pela participação destas pequenas lojas na rede, tenham como resultado a ampliação dos negócios, superando assim esse problema. No caso específico da Redefort de Rio Grande, as diferenças no tamanho das lojas associadas e de suas necessidades de estoque não costumam gerar problemas sérios que venham a prejudicar o resultado da ação coletiva. Nas entrevistas realizadas com os empresários participantes da Redefort em Rio Grande, verificou-se que seis entre os nove entrevistados relataram que não existem dificuldades quanto à negociação ou aquisição de mercadorias em conjunto com as demais lojas da Redefort do município, restando, portanto, apenas três lojistas que apontaram a existência deste tipo de problema e as seis lojas em que este tipo de problema de coordenação não é percebido têm porte semelhante.

O que ocorre neste município é que as lojas associadas são relativamente homogêneas em porte, tendo necessidades de estoque também semelhantes. Assim, as lojas associadas têm condições e necessidades semelhantes em termos de compras e os potenciais problemas de coordenação, referentes a diferenças de tamanho ou porte dessas, ficam minimizados, não prejudicando o sucesso da ação coletiva.

### **3.4 – PREVISIBILIDADE DA NEGOCIAÇÃO**

Atualmente as associadas da Redefort fazem parte de suas compras através da rede, em Rio Grande, contando com a intermediação do consultor contratado pelos lojistas e parte individualmente, negociando cada uma diretamente com os fornecedores. Pode ocorrer um problema de coordenação entre as associadas caso não exista uma previsibilidade das negociações futuras (mesmo de curto prazo) da Redefort.

Se, por exemplo, uma determinada loja associada tem a necessidade de se reabastecer de um produto específico e não tem informação de que este produto entrará em negociação pela rede dentro dos próximos dias, pode ocorrer que esta associada, encontrando condições de negociação individual satisfatória para ela, compre o produto, satisfazendo plenamente sua necessidade de estoque por uma ou mais semanas. Se o mesmo produto entrar em negociação pela Redefort neste período, provavelmente a associada em questão não terá a necessidade de adquiri-lo, uma vez que já efetuou a compra desse produto e, portanto, já satisfaz sua necessidade de estoque para o próximo período.

Este tipo de situação pode tornar o resultado da negociação coletiva sub-ótimo. Além disso, há uma implicação deste tipo de situação que pode ser ainda mais grave: se negociado o produto pela rede com um preço de custo menor do que a associada o adquiriu, e o mesmo entrar em promoção veiculada na mídia pela Redefort, a associada deverá acompanhar a promoção arcando com os possíveis prejuízos ou redução de receita que esta situação possa lhe proporcionar. Este tipo de problema de coordenação foi relatado por três lojistas entrevistados.

### **3.5 – PROBLEMA DA RELAÇÃO AGENTE E PRINCIPAL**

O processo de negociação da Redefort em Rio Grande é intermediado por um consultor contratado pelos próprios associados. Esta é uma situação em que podem surgir problemas de agente e principal. Este tipo de problema surge sempre que houver assimetria de informação em uma relação em que o bem estar de um indivíduo, ou de um grupo, depende das ações de outro indivíduo ou grupo onde o agente é o indivíduo que pratica as ações e o principal é a parte afetada por estas ações. (PINDYCK; RUBINFELD, 1999).

No caso da Redefort, o agente seria o intermediador das negociações, ou seja, o consultor; e o principal, seriam as empresas associadas à rede. O problema de relação agente e principal poderia surgir caso o negociador contratado pelos lojistas não se esforce o suficiente para obter a melhor negociação possível com os fornecedores. Outra forma pela qual poderia se manifestar o mesmo problema seria o caso de o agente, ou seja, o negociador contratado, estabelecer acordos com os fornecedores para obter vantagens pessoais.

Para tentar contornar tais problemas seria desejável que os associados tivessem meios de monitorar o comportamento do negociador. Entretanto, este monitoramento poderá envolver custos elevados, uma vez que pode ser complexo encontrar uma forma de monitoramento que garanta um comportamento ideal por parte do agente, já que dificilmente será possível monitorar todas as suas ações. Uma segunda alternativa para tentar evitar o surgimento do problema de agente e principal seria estabelecer um sistema de incentivos que garantisse o comportamento adequado do consultor contratado. Para tanto, os lojistas poderiam oferecer ao consultor um esquema de remuneração que o incentivasse a buscar o melhor resultado em termos de lucratividade para os associados da Redefort Rio Grande.

No atual sistema, o consultor tem remuneração fixa. A despesa gerada pelo pagamento do salário

do consultor contratado é dividida igualmente entre os lojistas participantes da Redefort. Neste sistema de remuneração fixa podem surgir os problemas já descritos em relação ao comportamento de agente e principal. Portanto, seria interessante que a Redefort de Rio Grande – caso esteja interessada em permanecer trabalhando segundo esse esquema de intermediação das negociações através de um consultor – adotasse um sistema de remuneração que reduza a probabilidade de ocorrência do problema agente e principal.

O esquema de remuneração adequado deve contemplar as variações na lucratividade da empresa, ou seja, das empresas da Redefort, recompensando o administrador, neste caso o consultor, pelos acréscimos no lucro que ele conquistar. Dessa forma, espera-se estar extraindo o maior empenho possível do consultor em seu trabalho. Entretanto, é necessário reconhecer que a operacionalização deste esquema seria relativamente difícil, uma vez que o principal não é apenas uma empresa e, sim, composto de dez empresas diferentes. A dificuldade residiria no fato de ser necessário conhecer o nível de lucros de cada uma destas empresas, o que pode envolver custos adicionais, já que nem todas calculam com exatidão seu lucro bruto ou lucro líquido e, além disso, os empresários podem não estar dispostos a revelar essa informação.

Outra dificuldade é que, supondo que a associação adote um esquema de remuneração que gratifique o consultor pelo aumento de lucros da associação como um todo e que esse aumento de lucros deva ser calculado obtendo-se a média dos lucros das empresas associadas, podem surgir questões como: todos devem contribuir com a mesma quantia em dinheiro para o pagamento do consultor? Não seria mais justo que as associadas que tiveram aumentos de lucros maiores contribuíssem com uma parcela proporcionalmente maior? Se uma determinada associada não teve aumento de lucros, ainda assim deverá contribuir? É evidente que essas, e outras questões, poderiam ser previstas em um contrato firmado entre as associadas da Redefort e que este contrato pode envolver custos, entretanto, se estes custos forem menores do que o prejuízo causado pelos problemas de relação agente e principal valeria a pena o estabelecimento de tal contrato.

Uma dificuldade adicional, e talvez ainda maior, para a adoção de um sistema de remuneração deste tipo, diz respeito ao próprio aumento de lucros das empresas associadas. Este aumento dos lucros pode ocorrer independentemente do maior ou menor empenho do consultor porque uma variação nos lucros das empresas pode não estar relacionada ao fato de esta estar associada à Redefort. Na verdade, apenas uma parte das negociações de cada associada é realizada através da Redefort. Existe ainda um volume de negociação significativo realizado independentemente da rede ou de qualquer outra empresa parceira. Assim, a condução dos negócios de cada associada mantém certo nível de independência em relação à Redefort, de modo que a empresa poderá estar adotando sistemas de gestão, desenvolvimento de competências ou estratégias de competição paralelas à associação, que poderão, também, estar influenciando positivamente seus lucros. Fica claro, portanto, que um aumento de lucros pode ocorrer em qualquer das lojas associadas à Redefort mesmo sem ter qualquer relação com as ações da rede.

Uma segunda forma de tentar evitar o surgimento dos problemas da relação agente e principal seria estabelecer um esquema de remuneração associado ao cumprimento de metas de redução de preços na negociação realizada pelo consultor. Assim, quanto mais eficiente fosse a negociação por ele realizada, ou seja, quanto menores fossem os preços de compra por ele conquistados, maior seria a sua remuneração. No entanto, este esquema também pode ser complexo de operacionalizar. Devemos considerar que os preços dos produtos sofrem variações que independem do comportamento do negociador. Essas variações podem estar ligadas a uma série de fatores, tais como: escassez, sazonalidade de alguns gêneros, um processo inflacionário em andamento, entre outros.

É necessário considerar que, se o negociador não estiver obtendo melhorias nos preços negociados, isto pode estar ocorrendo não por negligência ou baixo desempenho do mesmo e, sim, por que os preços podem estar sofrendo pressões de alta, originadas pelos fatores já citados. A implicação imediata dessa situação é a redução da motivação para o trabalho do negociador, uma vez que mesmo que este exerça seu melhor desempenho, não estará melhorando sua remuneração e, ao mesmo tempo, poderá não estar recebendo o devido reconhecimento de seu desempenho pelos associados.

Pode-se encontrar ainda uma terceira solução para reduzir a probabilidade de ocorrência do problema agente e principal: mudar a forma como são realizadas as negociações. A forma alternativa seria os próprios lojistas, ou um grupo destacado destes serem os intermediadores das negociações com os fornecedores. Neste caso, com a totalidade dos lojistas ou com pelo menos um grupo maior (e não mais apenas uma pessoa) participando das rodadas de negociação, fica reduzida a possibilidade de o agente – que agora é representado por um grupo maior de pessoas diretamente interessadas no resultado da negociação – tomar atitudes que venham a reduzir o ganho do principal.

Na verdade, esta alternativa reduz o risco da relação agente e principal porque muda a própria definição de quem é o agente e quem é o principal. Neste caso, os agentes seriam o próprio grupo ou parte do grupo que representa o principal. É evidente que esta é uma alternativa que também envolve custos,

especialmente custos de transação, uma vez que aumenta o tamanho do grupo, ou seja, o número de indivíduos envolvidos nas transações torna-se maior, o que pode gerar conflitos que antes não existiam e que terão de ser superados para garantir o sucesso da ação coletiva. Além desse custo de transação, surgirá, também, outro tipo de custo associado ao tempo dos empresários envolvidos.

Faz-se importante destacar, ainda, que a assimetria de informação no caso da Redefort não é muito grande, uma vez que os proprietários ou administradores das lojas associadas conhecem o mercado em que atuam. Todas as lojas associadas fazem parte de suas compras individualmente o que mantém os gestores das mesmas atualizados em relação aos preços e condições de mercado, reduzindo a possibilidade de serem prejudicados pelo agente. Além disso, quando o consultor fornece a listagem de preços dos produtos em negociação aos associados, estes podem fazer um levantamento de preços dos mesmos produtos junto aos seus fornecedores, verificando, assim, o desempenho da negociação realizada pelo consultor.

Para que seja viável a implementação desta forma alternativa de negociação, será necessário que haja um mínimo de consenso entre os participantes da Redefort, de modo que os problemas possam ser superados. Por outro lado, deve-se compreender que esse pode não ser necessariamente o melhor caminho para o caso da Redefort em Rio Grande, pois é unânime entre os lojistas associados desta cidade que existe confiança entre os membros do grupo e desses em relação ao intermediador contratado. Esta relação de confiança remete à análise de Putnam (1996), indicando a presença de capital social no grupo.

### **3.6 – PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO EFETIVO NA REDEFORT**

Na análise dos dados primários, levantados através das entrevistas realizadas com os proprietários e/ou gerentes das lojas associadas verificou-se que existem diferentes opiniões a respeito da participação na Redefort e, conseqüentemente, diferentes níveis de envolvimento, participação e, até mesmo, cumprimento das regras de participação na rede. Para exemplificar, pode-se citar, dentre as regras de participação da rede, a padronização visual das lojas associadas. Entretanto, não foi difícil encontrar associadas que ainda não se adequaram a esta, que é uma das regras mais simples de ser implementada.

Mais grave do que a não padronização é a situação das compras compartilhadas. Cada vez que as associadas compram conjuntamente, a Redefort é fortalecida, uma vez que aumenta a verba de mídia e, ainda mais importante, aumenta a importância da rede como cliente dos atacadistas e distribuidores. Mas, conforme relatado pelos próprios lojistas nas entrevistas realizadas, é possível negociar preços mais atrativos individualmente, ou seja, fora da Redefort. Isto significa que, se o lojista obtém melhor negociação individualmente para o mesmo tipo de produto, é provável que ele preferirá efetuar a compra de maneira individual, deixando de comprar o produto similar negociado pela Redefort e, conseqüentemente, deixando de contribuir para fortalecer a associação.

É interessante destacar o fato de os lojistas encontrarem condições de preço ou prazos mais favoráveis individualmente, que pode estar relacionado a dois tipos de fatores. Em primeiro lugar, esta é uma situação que pode ter relação com o problema de agente e principal, pois o agente, ou seja, o negociador contratado pelos lojistas, pode não estar oferecendo o seu maior empenho, ou até mesmo pode não possuir habilidade como negociador, de modo que o resultado da negociação feita por ele – em nome da rede como um todo – é inferior ao resultado conquistado por um lojista individualmente. Neste caso, seria necessário modificar o sistema de incentivos para corrigir o problema de agente e principal ou, no caso de se constatar a falta de habilidade do negociador, substituí-lo. Assim, é provável que, com o maior empenho do consultor nas negociações – conquistado através de um sistema de incentivo mais eficiente – o resultado obtido seria o melhor possível, e seria difícil um lojista, individualmente, extrair melhor preço ou prazo. Com esta correção, não haverá motivos para que os lojistas adquiram o produto fora da Redefort.

O segundo fator diz respeito ao produto propriamente dito, ou, mais especificamente, às diferentes marcas de produtos negociadas. Para exemplificar, admita-se que um produto específico da marca “X” entre em negociação pela Redefort e que sob as condições de melhor negociação e empenho possível o consultor obteve um determinado preço e prazo para a aquisição do produto por todos os lojistas associados. Paralelamente, um dos lojistas pode estar negociando o mesmo produto, porém este é de marca “Y” e possui características de qualidade e aceitação pelo consumidor similares aos encontrados na marca “X”. É possível que o lojista, individualmente, consiga extrair um preço ou prazo melhor para o produto de marca diferente. Tendo este produto as mesmas características daquele que foi negociado pela Redefort, o lojista poderá concluir que as vendas serão semelhantes ou até mesmo maiores em função deste produto ter o preço mais baixo. Ou ainda que, sendo o produto da marca “Y” muito semelhante ao da marca “X” em qualidade, porém com custo mais baixo, será possível alcançar um aumento na sua margem de lucro vendendo o produto “Y” pelo mesmo preço que ele teria de vender o produto “X”.

Neste caso, a solução do problema revela-se complexa, pois uma das características da Redefort é a manutenção da individualidade das associadas de modo que, mesmo que a associação estabelecesse a

marca de cada produto trabalhado, as associadas não necessariamente seriam obrigadas a acatar, já que parte de suas compras pode ser feita de modo independente da rede. No longo prazo, se a integração das associadas progredir o bastante para que haja uma padronização dos produtos oferecidos em cada uma das lojas da Redefort, esse problema em relação às marcas dos produtos tenderá a desaparecer. Porém, no curto prazo, e no atual patamar de integração entre as lojas associadas, é provável que esta dificuldade ocorra.

#### 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente, as recentes transformações ocorridas no contexto nacional trouxeram admiráveis modificações nas estratégias tradicionais de competição entre empresas de todos os portes e de todos os ramos. Os administradores ou formuladores de estratégias competitivas, que antes enfrentavam estruturas de mercados fechadas, com pouca mobilidade de fatores e certa lentidão na evolução tecnológica, deparam-se, hoje, com desafios inteiramente diferentes dos enfrentados no passado por suas empresas. Assim como a estrutura do mercado mudou – e muda constantemente – os consumidores e a concorrência também têm agido de forma diferente. O consumidor, frente a inúmeras opções de escolha, tornou-se mais exigente e a concorrência, tem se mostrado a cada dia maior e mais ousada.

A análise desenvolvida no presente trabalho levou em consideração os diversos aspectos da Redefort, procurando evidenciar que a associação em redes de cooperação pode ser uma alternativa interessante para empresas em busca de ganhos de competitividade. Além disso, evidencia-se, também, que apesar das diversas vantagens competitivas alcançadas pelas empresas associadas a Redefort, ainda existem problemas de coordenação presentes na associação que precisam ser resolvidos para que o resultado da estratégia de competição via cooperação seja o melhor possível.

A base teórica utilizada foi predominantemente as cinco forças competitivas de Porter (1999). Em função deste recorte teórico não foram consideradas as variáveis do macroambiente, embora se reconheça que a inclusão de variáveis sócio-culturais específicas do contexto de Rio Grande poderiam ter algum impacto nos resultados. Deve-se salientar ainda que a análise aqui desenvolvida centrou-se, principalmente, na estrutura interna da Redefort. Portanto, a estrutura concorrencial no ramo de mercados varejistas e supermercados, bem como interação dos associados, e da própria Redefort com os concorrentes, não foi abordada. Certamente uma sugestão interessante é desenvolver esse tipo de abordagem em um trabalho posterior, ampliando o campo de análise a respeito de estruturas de mercado e de redes de cooperação como estratégia empresarial.

Destacou-se a análise das forças competitivas segundo a qual a competitividade de um setor é dependente da ação de fatores exógenos ao setor (PORTER, 1999). O primeiro destes fatores é a ameaça de novos entrantes, que tende a ser mais fraca à medida que existirem fortes barreiras à entrada no setor. Observou-se que, no setor de pequenos mercados varejistas de gêneros alimentícios, não existem barreiras a entrada fortes o suficiente para impedir ou desestimular a entrada de novos concorrentes, sendo, portanto, a ameaça de novos entrantes bastante forte.

O reconhecimento da influência de cada uma das forças sobre o setor é importante para a empresa escolher com mais clareza a estratégia adequada para enfrentar a concorrência e garantir sua lucratividade. Através dessa análise, começam a se evidenciar as vantagens que as empresas podem alcançar ao unirem-se em relações cooperativas, pois diante das forças competitivas a associação gera vantagens de diversas formas: (a) aumenta o poder de barganha junto aos fornecedores, sendo importante, portanto, em relação à força competitiva dos fornecedores, (b) fortalece a imagem e a estrutura das empresas associadas, ajudando a superar a força competitiva de concorrentes – substitutos – e novos entrantes e (c) agrega vantagens de escala, reduzindo custos, o que vem a ser extremamente importante na conquista de uma fatia maior de mercado.

A abordagem da co-operação apresentada na seção 2.4, corrobora com esta visão, pois, segundo esta abordagem, quando o objetivo é criar valor, os negócios podem ser conduzidos de forma cooperativa e quando o negócio é capturar valor, vale a concorrência. Ao participar de uma rede de cooperação como a Redefort, uma empresa que antes era apenas concorrente passa a ser um complementar, uma vez que a cooperação interempresarial proporcionará benefícios para os consumidores que antes não eram possíveis. Além disso, para os fornecedores também passa a ser mais vantajoso atender a várias empresas do que apenas uma isoladamente. Assim, a participação na Redefort proporciona uma ampliação das possibilidades de fornecimento à disposição da empresa.

A seção 3 descreve uma série de vantagens competitivas alcançadas pelas empresas associadas a Redefort, tais como, redução de custos, melhorias nos setores de *marketing*, aumento do poder de barganha junto aos fornecedores, treinamento dos funcionários, conquista de reputação e melhoria dos serviços oferecidos aos clientes. Também foram evidenciados os problemas de coordenação enfrentados pela Redefort.

Um dos problemas identificados diz respeito ao *mix* de produtos oferecidos nas diferentes lojas associadas a Redefort. As dificuldades com relação ao *mix* de produtos estão ligadas às diferenças nos hábitos de consumo de moradores de diferentes cidades regiões ou, até mesmo, bairros de uma mesma cidade. Entretanto, foi possível verificar também que na Redefort de Rio Grande existe homogeneidade suficiente para reduzir as implicações negativas deste tipo de problema. Das nove lojas associadas a Redefort em Rio Grande, apenas três relataram a existência de dificuldades na negociação de mercadorias em conjunto com as demais lojas do município.

Os três relatos de dificuldades deste tipo estavam ligados a previsibilidade da negociação. Este problema ocorre porque, atualmente, as associadas fazem parte de suas compras através da Redefort e parte individualmente. Foi possível verificar que este tipo de situação pode tornar o resultado da negociação coletiva sub-ótimo, uma vez que a associada que estiver com um estoque elevado do produto não estará disposta a participar da negociação, enfraquecendo o poder de barganha do grupo.

Enquanto, no caso da Redefort da região de Rio Grande, não se verifica a presença forte de problemas de coordenação, em relação ao *mix* de produtos, ditadas pelas diferenças nos hábitos de consumo regionais, nas negociações da rede deste município, conjuntamente com a Redefort estadual, esse tipo de problema é mais frequente. Das nove empresas associadas, em todas houve relatos de dificuldades na negociação ou aquisição de produtos conjuntamente com as demais associadas da Redefort no estado. Dentre as dificuldades nesta área, três empresários relataram que o preço negociado pela rede estadual não é sempre satisfatório. Esses empresários consideraram possível, para a Redefort de Rio Grande, de forma independente da Redefort estadual, extrair do fornecedor um preço melhor do que o conquistado pela rede estadual. Conforme discutido na seção 3.2, a explicação para este tipo de situação reside nos custos de logística do fornecedor.

Outra dificuldade relatada em relação à negociação em conjunto com a rede estadual é relativa à escolha dos produtos e marcas negociadas pela rede. Na verdade, esta dificuldade está ligada às diferenças nos hábitos de consumo dos consumidores de diferentes cidades ou regiões do estado. Se esse não é um problema de coordenação forte entre as associadas em Rio Grande, o mesmo não ocorre nas relações da rede deste município com o restante da rede estadual.

O tamanho das lojas associadas também pode tornar-se um problema de coordenação importante. Se existirem diferenças significativas de porte entre as lojas associadas, o resultado da negociação coletiva poderá não ser o mais satisfatório possível. Isto pode ocorrer porque entre lojas de portes diferentes, as necessidades de estoque e a frequência das compras também tende a ser diferente. No caso da Redefort de Rio Grande este também não é um problema de coordenação forte, pois as lojas associadas são bastante homogêneas em termos de porte e necessidades de estoque, bastando coordenar a frequência das compras das mesmas para minimizar os prejuízos oriundos desse tipo de diferença.

Um dos problemas de coordenação que permanece como uma ameaça potencial à eficiência da Redefort como estratégia de competição no setor varejista de Rio Grande é o problema da relação agente e principal. Na seção 3.5 analisou-se mais detidamente como este problema pode vir a se manifestar na Redefort de Rio Grande. Verificou-se que existe o risco de este tipo de problema ocorrer nesse município porque as compras conjuntas dos associados são intermediadas e operacionalizadas por uma única pessoa: o consultor contratado por opção dos próprios associados. Discutiu-se, nesta mesma seção, as formas pela quais o problema de relação agente e principal pode se manifestar no caso da Redefort e verificou-se que a minimização da probabilidade de ocorrência deste problema está ligada ao sistema de remuneração oferecida ao agente ou a uma modificação na forma como as negociações são realizadas: os próprios lojistas – o principal, portanto – poderiam pessoalmente realizar as negociações, eliminando o agente.

Entretanto, é importante destacar que entre os próprios empresários associados é unânime a opinião de que existe plena confiança no grupo, inclusive em relação ao consultor por eles contratado. Além disso, os empresários associados parecem ter preferência por este sistema de operacionalização da associação através de um agente que funciona como aglutinador dos interesses das empresas associadas. Havendo um intermediador agindo como uma “central de negócios” o empresário não precisa dispor de uma parcela maior de seu tempo para participar das ações promovidas pela Redefort. Todos os empresários relataram que, no atual sistema de funcionamento da associação em Rio Grande, a participação não toma tempo do empresário ou gerente da empresa.

O último problema de coordenação identificado está relacionado à participação e ao envolvimento efetivo na Redefort. O mais grave com relação a este problema é a situação das compras compartilhadas. Conforme se verificou na análise apresentada na seção 3.6, cada compra compartilhada através da associação fortalece a Redefort, pois aumenta a verba de mídia e, ainda mais importante, aumenta a importância da rede como cliente dos fornecedores.

No entanto, sete dos nove empresários entrevistados relataram ser possível negociar preços menores para um mesmo produto individualmente. Na referida seção, analisou-se mais detidamente a

forma como isso ocorre e as consequências dessa situação. Foi possível verificar, então, que este é um problema de coordenação importante e que afeta negativamente o desempenho da Redefort em Rio Grande.

É evidente, portanto, que o fortalecimento, a consolidação da Redefort como estratégia de competição, bem como a extensão da rede para novas regiões, depende da superação dos problemas de coordenação. A constituição formal da Redefort prevê alguns destes problemas, e parte destes são evitados ou superados pela própria forma como a associação se organiza. No caso de Rio Grande, a existência de homogeneidade, confiança e conhecimento sobre o mercado contribuem para a minimização dos principais problemas de coordenação que se apresentam.

Cabe salientar que a associação a Redefort de mercados é, sem dúvida, uma experiência positiva. Não apenas por se constituir uma alternativa de estratégia competitiva que agrega maior eficiência as suas associadas, através dos mecanismos apresentados neste trabalho, mas também porque proporciona aprendizado sobre as relações empresariais e humanas e a formação e ampliação das relações de confiança, base para a construção de capital social.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE MERCADOS. (AGAME). **Regulamento interno**. Novo Hamburgo: 2001.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- DIXIT, A.; NALEBUFF, B. **Pensando estrategicamente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DOTTO, D.; WITTMANN, M.; MACHADO, R. Competitividade e redes e pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul. **Revista Redes**, nº especial, Santa Cruz do Sul, v. 7, 2002.
- DROVANE, D.; BESANKO, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: John Wiley, 2000.
- FARINA, E.; AZEVEDO, P.; SAES, M. **Competitividade**: mercado estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.
- MACHADO, R.; DOTTO, D.; WITTMANN, M. **Redes de cooperação**: um relato de implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. Título do documento (anais?atas??). Local de publicação: editor ou entidade responsável, ano da publicação. P. inicial e final do artigo.
- MACHADO, R.; DOTTO, D.; WITTMANN, M. **Redes de cooperação**: um relato de implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos no Rio Grande do Sul. Ouro Preto, 23º ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22 a 24 de out. 2003.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- NALEBUFF, B.; BRANDENBURGUER, A. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS (SEDAI). **Projeto redes de cooperação**. Porto Alegre: 1999.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SOUZA FILHO, J. **Cooperação e participação**: novas formas de gestão de políticas públicas para o desenvolvimento regional. Porto Alegre, 1999.
- WERNER, A.; SEGRE, L. **Uma análise do segmento de supermercados**: Estratégias, tecnologias e emprego. Disponível em <[www.senac.br/informativo/BTS/281/boltec281e.htm](http://www.senac.br/informativo/BTS/281/boltec281e.htm)> Acesso em: 19 abr. 2004.
- \_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- YOSHINO, M. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

