

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JONAS PEREIRA GONCALVES

Vantagens competitivas da cooperação intraorganizacional: estudo de caso em uma rede de supermercados em Governador Valadares, MG

Governador Valadares
2023

JONAS PEREIRA GONCALVES

Vantagens competitivas da cooperação intraorganizacional: estudo de caso em uma rede de supermercados em Governador Valadares, MG

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Antônio de Almeida.

Governador Valadares
2023

JONAS PEREIRA GONÇALVES

Vantagens competitivas da cooperação intraorganizacional: estudo de caso em uma rede de supermercados em Governador Valadares, MG

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de aprovação: 14/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Renato Antônio de Almeida – Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Nádia Carvalho
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Antônio Carlos Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar características indicadoras de possíveis vantagens competitivas decorrentes da cooperação entre as lojas de uma rede de supermercados. O trabalho se justifica pela rede participante da pesquisa ser formada por um grupo local na região de Governador Valadares, MG, o qual até então ainda não foi objeto de estudos similares. Embora sejam frequentes estudos sobre cadeias de valor, os estudos de caso são sempre contributivos, por trazerem aspectos específicos, próprios de cada organização. O estudo almejou responder como uma rede de cooperação poderia gerar ganhos competitivos para a unidade de uma rede integrante de um grupo empresarial. Os procedimentos metodológicos correspondem a pesquisa qualitativa e descritiva. Os dados foram obtidos a partir de um estudo de caso, tendo como instrumento de pesquisa entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados são pessoas que exercem cargo de gestão, possuem visão mais ampla dos processos organizacionais e mantém contato frequente com os gestores das demais lojas da rede. Por meio da análise dos dados, constatou-se a existência de ganhos em competitividade, são eles: ganhos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem, redução de custos e riscos. Tais ganhos foram possíveis devido a otimização das atividades da cadeia de valor, que ocorre em razão do relacionamento cooperativo entre os gestores das lojas e as ações realizadas em conjunto na rede. Essas vantagens competitivas agregam valor à empresa na medida em que possibilitam a ela oferecer produtos com mais qualidade e menor preço, maior variedade de mercadorias, melhor atendimento aos clientes e uma estrutura mais confortável das lojas.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Vantagens competitivas. Rede de supermercados. Cadeia de Valor.

ABSTRACT

This course completion work aims to identify characteristics that indicate possible competitive advantages arising from cooperation between the stores of a supermarket chain. The work is justified by the network participating in the research being formed by a local group in the region of Governador Valadares, MG, which has not yet been the subject of similar studies. Although studies on value chains are frequent, case studies are always contributory, as they bring specific aspects specific to each organization. The study aimed to answer how a cooperation network could generate competitive gains for the unit of a network that is part of a business group. The methodological procedures correspond to qualitative and descriptive research. The data were obtained from a case study, using semi-structured interviews as a research instrument. The interviewees are people who hold management positions, have a broader view of organizational processes and maintain frequent contact with the managers of other stores in the chain. Through data analysis, it was found that there were gains in competitiveness, namely: gains in scale and market power, access to solutions, learning, cost and risk reduction. Such gains were possible due to the optimization of value chain activities, which occurs due to the cooperative relationship between store managers and the actions carried out together in the chain. These competitive advantages add value to the company as they enable it to offer higher quality products at lower prices, a greater variety of merchandise, better customer service and a more comfortable store structure.

Keywords: Cooperation networks. Competitive advantages. Supermarket network. Value Chain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Nenhuma entrada de sumário foi encontrada.

QUADROS

Quadro 1 - Categorias da análise de conteúdo	23
Quadro 2 - Associação das atividades-chave com os ganhos competitivos	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	9
2.1	Conceituando redes de cooperação	9
2.2	Relação entre redes de cooperação e competitividade.....	12
2.3	Ganhos competitivos nas redes de cooperação	13
2.3.1	Escala e poder de mercado	13
2.3.2	Maior acesso a soluções	14
2.3.3	Maior capacidade de aprendizagem e inovação.....	14
2.3.4	Redução de custos e riscos	15
2.3.5	Aprofundamento das relações sociais	15
2.4	Cadeia de valor	16
2.4.1	Atividades primárias	17
2.4.2	Atividades de apoio	18
2.5	Redes de supermercados	20
3	METODOLOGIA	21
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4.1	Organograma	24
4.2	Perfil dos entrevistados	24
4.3	Apresentação da rede	25
4.4	Como a rede de cooperação gera vantagem competitiva.....	26
4.4.1	Economia de escala e funções iniciais	27
4.4.2	Maior acesso a soluções e funções de suporte	28
4.4.3	Maior capacidade de aprendizagem e funções intermediárias	30
4.4.4	Redução de custos e riscos associados às funções finais	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o cenário empresarial tem passado por profundas transformações. A intensificação da concorrência, o avanço tecnológico e as mudanças nas formas de organização do trabalho têm exigido das empresas uma maior capacidade de adaptação e inovação para se manterem competitivas.

Neste contexto de mudanças e busca por melhores condições de atuação, as redes de cooperação surgem como alternativas e vêm ganhando grande relevância em pesquisas acadêmicas e em práticas organizacionais, em virtude da possibilidade que oferece aos seus entes de obterem maior capacidade competitiva (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

A criação e expansão da cooperação em rede têm se tornado cada vez mais importantes não apenas para as economias de países já industrializados como Itália, Japão e Alemanha, mas também para países em desenvolvimento como México, Chile, Argentina e Brasil. A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, tem implementado medidas para fomentar a criação de redes em países em desenvolvimento, tais como Jamaica, Bolívia, Índia, Honduras, entre outros. (TATCH, 2010).

No Brasil, é possível observar diversas ações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para auxiliar as mesmas a desenvolverem seus negócios. No Estado do Rio Grande do Sul, a Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) também oferece suporte às pequenas empresas através do programa "Redes de Cooperação", em parceria com universidades e faculdades locais (CRESTANI, 2011; TATSCH, 2010; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Alianças como as das empresas HP Brasil e Canon, bem como das gigantes Nike e Apple também são exemplos de rede de cooperação.

Até mesmo instituições públicas têm adotado esse modelo de negócios com vista a obter ganhos em competitividade. É o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), órgão da Administração Indireta do Poder Público, que estabeleceu uma rede de cooperação intraorganizacional entre as suas unidades (OLIVEIRA, 2016)

Embora a literatura indique de forma predominante que existem vantagens em participar de uma rede de cooperação, ela aborda de forma mais abrangente as redes estabelecidas entre empresas distintas e até mesmo de redes de franquias ou *cluster's*, mas de certa forma negligencia as redes estabelecidas entre unidades de uma mesma organização. Tais redes

apresentam como característica principal pouca competitividade, fazendo emergir aspectos específicos relacionados às vantagens de cooperar.

Baseado neste cenário, o presente trabalho procura responder à seguinte pergunta: como a cooperação poderia gerar ganhos competitivos para unidades de uma rede intraorganizacional? Para responder a esse questionamento, o estudo define como objetivo geral identificar as possíveis vantagens competitivas de uma rede de cooperação constituída no âmbito de uma mesma organização, tendo como foco a orientação para geração de uma cadeia de valor.

Para alcançar o objetivo exposto acima, definiu-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os fatores que influenciam a cooperação na rede; b) identificar quais atividades e recursos são compartilhados na rede; c) identificar as eventuais vantagens competitivas e de que forma atuam para agregar valor ao negócio.

A discussão acerca desse tema é relevante em virtude da necessidade e interesse das empresas em se manterem atualizadas acerca das estratégias de atuação no mercado. O trabalho procura apresentar contribuições a partir do estudo de caso de uma das unidades de um grupo local. Estabelecido na região de Governador Valadares. Destaca-se que a organização em questão até a realização desta pesquisa não havia sido objeto de pesquisa similar.

O estudo foi realizado em uma unidade de uma rede de supermercados localizada na cidade de Governador Valadares - Minas Gerais. Para isso, foram abordados conceitos relacionados a redes de cooperação, bem como os benefícios que podem ser alcançados por meio da cooperação entre empresas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando redes de cooperação

Segundo Oliveira (2016), rede pode ser definida como uma estrutura de elementos interconectados. No âmbito empresarial uma estrutura de rede pode ser encontrada em diversas organizações e podem crescer de forma indeterminada, sendo possível adicionar novos elementos que compartilham determinadas características em comum, como valores e/ou objetivos.

No campo dos estudos organizacionais, ao tratar de rede de cooperação é possível perceber que esse tema foi estudado a partir de diferentes abordagens teóricas. Oliveira (2016) afirma que a maior parte dos autores, ao se debruçarem sobre o assunto, consideram as organizações como redes sociais, cujas estruturas são compostas por pessoas ou organizações que se relacionam e possuem valores e objetivos em comum.

Esse relacionamento é estudado através da teoria de redes sociais, a qual ajuda a compreender como as interações sociais entre os componentes de uma rede podem influenciar no desempenho da organização (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2016). Esses componentes podem ser pessoas, organizações e recursos, desde que ocorra alguma troca entre eles, podendo ser tangíveis (materiais, bens) ou intangíveis (valores, ideais).

Crestani (2011) define rede de cooperação como uma articulação entre várias unidades que se conectam através de ligações para trocar elementos entre si, gerando fortalecimento mútuo. Ainda de acordo com a autora, essas conexões podem multiplicar-se em novas unidades, que são fortalecidas pelo conjunto da rede, permitindo que cresça ou mantenha-se em equilíbrio sustentável. Sendo assim, uma rede é um sistema interconectado de unidades que trabalham juntas para criar um ambiente sustentável e próspero.

Ao contrário de diversos autores que, ao tratarem sobre o tema, apresentam uma visão voltada ao relacionamento entre organizações distintas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2016; OLIVEIRA, 2002; TATSCH, 2010), em seu conceito, a autora abrange mais possibilidades para a formação de redes de cooperação. Ela nos permite inferir que as redes de cooperação não são formadas somente no ambiente externo a organização, mas estão também no ambiente interno. Podem ser formadas, por exemplo, entre grupos, setores ou entre as unidades de uma mesma empresa.

Corroborando tal afirmação, Oliveira (2016) assegura que as redes colaborativas podem ser organizadas em diferentes níveis: interindividuais, formadas por indivíduos; intraorganizacionais, formadas por pessoas dentro de uma mesma organização; interorganizacionais, formadas por organizações diferentes e inter-regionais, formadas por regiões diferentes.

A cooperação interorganizacional ocorre entre duas ou mais organizações que compartilham um interesse comum ou um recurso necessário para atingir seus objetivos. A cooperação intraorganizacional ocorre dentro de uma mesma organização, entre unidades, setores ou indivíduos. Ambos são um processo de trabalho conjunto, com o objetivo de alcançar um ou mais objetivos comuns. Os indivíduos envolvidos compartilham conhecimento, visão e recursos, a fim de atingir seus objetivos (DOMINGOS, 2021).

As redes intraorganizacionais são tendência e um modelo de negócio que valoriza o capital intelectual. Elas remodelam a estrutura das organizações em equipes de projetos, alterando a estrutura hierárquica de poder para uma estrutura mais horizontal e conectiva (OLIVEIRA, 2016). Com isso, há maior troca de conhecimento e fortalecimento dos laços entre os indivíduos da rede.

Balestrin e Verschoore (2016) destacam que para garantir o sucesso de uma rede de cooperação é essencial unir atributos que viabilizem a adequação da rede ao ambiente competitivo, através de ações padronizadas e descentralizadas que possibilitem ganhos competitivos aos entes. Para que uma rede sobreviva, é importante que os participantes compartilhem objetivos e interesses comuns. Isso permitirá que eles trabalhem juntos de forma coordenada e eficiente, gerando ganhos competitivos para todos.

O propósito central das redes de cooperação no campo organizacional é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto (VERSCOORE e BALESTRIN, 2008)

Essa forma de organização permite às empresas aumentar sua eficiência, reduzir custos e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, tornando-se mais competitivas no mercado (VERSCOORE e BALESTRIN, 2008). Para que essas redes funcionem, é fundamental que haja uma interdependência entre as empresas e uma relação de confiança, já que elas não interagem apenas nos negócios, mas também sofrem influências sociais e comportamentais (OLIVEIRA, 2002).

A interdependência e a relação de confiança são muito fortalecidas em uma rede constituída entre unidades de uma mesma empresa, visto que não há competitividade entre elas, o que fortalece o argumento de uma rede consistente, trazendo benefícios a uma rede entre unidades de uma mesma organização.

De acordo com as definições apresentadas até aqui, vimos que as redes de cooperação entre unidades de uma mesma empresa fazem parte do grupo de redes intraorganizacionais. Contudo, pode-se observar que nesse relacionamento estão presentes grande parte das características elencadas no conceito de rede interorganizacional definido por Balestrin e Verschoore (2016).

Os autores consideram que redes de cooperação interorganizacional são modelos organizacionais de negócios constituídos por um conjunto de duas ou mais empresas, organizadas e coordenadas, que interagem umas com as outras obedecendo certo nível de formalidade e tendo como finalidade a obtenção e a construção de vantagens e soluções competitivas coletivamente (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2016).

Em uma rede colaborativa entre as unidades de uma mesma empresa, percebe-se que elas são unidades organizadas, coordenadas e até certo ponto interdependentes, que interagem entre si com o intuito de compartilhar recursos, habilidades e conhecimento, o que fortalece o vínculo entre elas. Se relacionam obedecendo determinado nível de formalidade para obter soluções e vantagens competitivas de maneira coletiva. O que a diferencia das redes entre empresas é a pouca ou até mesmo a ausência de competitividade entre as unidades.

Essa rede apresenta um certo grau de hierarquia, ou seja, a tomada de decisão é centralizada. Segundo Balestrin e Verschoore (2016) nessa relação entre matriz e filiais, as unidades são empresas semi-independentes dotadas de autonomia administrativa, mas obrigadas a seguir as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede. Se assemelha a noção de empresa em rede, cuja organização constitui-se de unidades interdependentes espacialmente dispersas.

Sendo assim, para fins deste trabalho, rede de cooperação intraorganizacional foi conceituada como o conjunto formado por dois ou mais entes de uma organização que possuem determinadas características comuns, que se inter-relacionam de forma colaborativa, compartilhando recursos e conhecimento para atingir determinado objetivo comum. Tem como finalidade a obtenção e a construção de vantagens e soluções competitivas coletivamente.

2.2 Relação entre redes de cooperação e competitividade

Devido à globalização, a competitividade está influenciando todos os setores econômicos, levando as empresas a melhorarem suas participações no mercado e aumentarem seus investimentos em vários aspectos, como qualidade, preço, inovação, pós-venda, entre outros (AGUIAR, 2023).

A competitividade organizacional pode ser definida como sendo a capacidade de uma empresa para explorar a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou deseja atuar) para obter rentabilidade. Ela alcança competitividade estratégica quando desenvolve e implementa com sucesso uma estratégia que cria valor e é difícil de ser copiada pelos seus concorrentes, resultando em uma vantagem competitiva duradoura (OLIVEIRA, 2019)

Ainda segundo Oliveira (2019), uma empresa tem vantagem competitiva em relação às outras quando os compradores percebem mais benefícios em adquirir produtos ou serviços dessa empresa do que de seus concorrentes. Além disso, a empresa terá vantagem competitiva quando seus concorrentes não conseguirem imitar sua estratégia devido à sua incapacidade ou porque consideram os custos muito altos.

A noção de cooperação em rede como uma maneira de gerar e obter vantagens competitivas surgiu no final da década de 1990, a partir das pesquisas de Human e Provan (1997) de acordo com Verschoore e Balestrin (2008). Por meio dos trabalhos presentes na literatura é possível perceber o forte vínculo das redes de cooperação com o aumento da competitividade empresarial. São vários autores que destacam o objetivo central das redes como sendo aumento da capacidade competitiva de seus membros.

Cruz (2008) destaca que a concentração de organizações em redes proporciona maior competitividade em comparação a outras organizações dispersas no sistema econômico, o que leva ao desenvolvimento de formas conjuntas de ação e à obtenção de ganhos em eficiência e competitividade. Em consonância, Crestani (2011) afirma que as redes de cooperação são uma tática utilizada para alcançar benefícios competitivos e fomentar a prosperidade duradoura das organizações.

2.3 Ganhos competitivos nas redes de cooperação

A rede de cooperação pode trazer uma série de benefícios para as organizações que adotam esse modelo de negócio. Em geral, ela favorece o aumento da produtividade e os lucros das empresas envolvidas, reduzindo custos e compartilhando recursos e conhecimentos. Além disso, em certas situações, as empresas podem formar redes de cooperação para reduzir os custos de gestão, consolidando atividades conjuntas (CRESTANI, 2011).

Somando os recursos e as capacidades disponíveis em cada ente da rede, é possível obter ganhos que individualmente não seriam possíveis ou, sendo possíveis, não seriam na mesma proporção. Benefícios na aprendizagem coletiva, no domínio de processos, na economia de escala, na capacidade produtiva, no alcance de maior parcela do mercado, na capacidade competitiva, entre outros (AGUIAR et al., 2022).

A cooperação também possibilita que os objetivos comuns sejam alcançados de forma mais rápida e eficaz do que individualmente, bem como proporciona o aumento da produtividade (DOMINGOS, 2021). A autora ainda afirma que, segundo estudos, empresas com baixa cooperação interna têm menor produtividade. Isso ocorre porque, ao trabalharem isoladamente, as pessoas têm mais dificuldade em chegar a conclusões e soluções inovadoras, pois não há debate e troca de perspectivas.

Para melhor visualização dos ganhos competitivos, que podem ser gerados através da cooperação entre as unidades de uma organização, foram listadas abaixo cinco categorias que representam esses ganhos. Esses fatores foram retirados do trabalho de Verschoore e Balestrin (2008) que, apesar de ser resultados obtidos através da análise da cooperação entre micro e pequena empresa distintas, servem como referência para constatar se os mesmos ganhos podem ser obtidos por meio da cooperação na rede a qual está sendo analisada.

2.3.1 Escala e poder de mercado

Esse fator é definido como os benefícios gerados devido ao aumento no número de unidades na rede, ou seja, quanto mais unidades estiverem presentes, maior será a capacidade da rede de alcançar economias de escala e uma posição mais forte no mercado. A participação em uma rede resulta em economias de escala, uma vez que a empresa adquire maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros, além de uma maior oportunidade de criar marcas reconhecíveis e aumentar sua visibilidade pública (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

2.3.2 Maior acesso a soluções

As redes de cooperação têm a capacidade de atender às necessidades de capacitação dos seus membros por meio de treinamentos e consultorias, uma vez que possuem uma melhor capacidade de identificar problemas em comum e encontrar soluções que beneficiem a todos. Além disso, essas redes podem desenvolver sistemas de informação para compartilhar eletronicamente essas soluções entre os seus membros (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

As soluções oferecidas pelas redes de cooperação também podem assumir a forma de infraestrutura e apoio para a realização de ações mais amplas, tornando mais fácil a execução de iniciativas individuais por parte dos membros. Assim, esse fator engloba todos os serviços, produtos e recursos disponibilizados pela rede para promover o desenvolvimento dos seus membros (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

2.3.3 Maior capacidade de aprendizagem e inovação

O item aprendizagem e inovação pode ser definido como o compartilhamento de ideias e experiências entre os membros, bem como as ações inovadoras que são desenvolvidas coletivamente pelos participantes (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

As oportunidades de aprendizado nas redes podem se manifestar por meio da interação e das práticas de cooperação cotidianas, pelo desenvolvimento de habilidades e competências em conjunto, ou até mesmo através de processos coletivos de adaptação às demandas socioeconômicas. A cooperação na rede permite que as unidades participantes tenham acesso a novos conceitos, métodos, estilos e abordagens para a gestão, solução de problemas e desenvolvimento de seus negócios (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

As redes permitem desenvolver coletivamente estratégias inovadoras e também acesso mais rápido a novas tecnologias através de canais informativos, além disso reduz o espaço entre a concepção e a execução das atividades, visto que a cooperação proporciona maior capacidade de realização das operações.

2.3.4 Redução de custos e riscos

A cooperação em rede, ao apoiar a realização de ações conjuntas, possibilita a redução de diversos tipos de custos, como os de produção, transação, informação e resolução de conflitos. Além disso, ela possibilita a redução de riscos relacionados a atividade empresarial desenvolvida em cada setor (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). Ganhos de redução de custos podem ser alcançados por meio de economias de escala ou de atividades realizadas em conjunto, como pesquisas, marketing e produção (CRESTANI, 2011).

2.3.5 Aprofundamento das relações sociais

O fator das relações sociais está relacionado ao aprofundamento das conexões entre os indivíduos, ao fortalecimento do senso de comunidade e à expansão das relações do grupo para além das puramente econômicas. A estrutura organizacional em rede é a forma mais adequada para promover relações sociais produtivas, uma vez que possibilita experiências de ajuda mútua, abre espaços para encontros pessoais entre os componentes da rede e permite discussões abertas e francas sobre tanto os problemas quanto as oportunidades relacionadas aos negócios dos participantes (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

A cooperação eficaz, junto a valores compartilhados, permite, além de fortalecer as relações pessoais, criar um sentimento de lealdade, um nível de compromisso organizacional e ainda incentiva o compartilhamento de informações e conhecimento entre os entes da rede (DOMINGOS, 2021).

A rede de cooperação, a depender da empresa, é fator essencial para obtenção e/ou aumento desses ganhos competitivos. Através da execução eficiente de atividades estratégicas da organização, tais resultados são possíveis. Há várias atividades organizacionais que podem ser compartilhadas entre os membros da rede e, para alcançar vantagem competitiva, a organização deve ter total controle dessas atividades, desde a aquisição até a entrega do produto ou serviço (PORTER, 1985 apud TONDOLO, 2005). Assim, é necessário entender o conceito de Cadeia de Valor.

2.4 Cadeia de valor

Cadeia de valor é um modelo de gestão que visa orientar esforços intraorganizacionais em direção aos recursos e movimentos cooperativos relevantes para a criação de valor para os clientes. Ela define quais atividades são executadas dentro e fora de uma organização, que, juntas, criam um produto ou serviço. Entendendo e mapeando quais atividades são mais importantes, os gestores podem desenvolver um negócio mais efetivo (JOHNSON et al., 2011).

Cada atividade usa recursos, gera despesas e pode aumentar o valor do produto/serviço. Valor significa o quanto o cliente está disposto a pagar. Quando esse valor excede os custos, resulta em lucro (BARROS, 2007). A Figura 1 representa a estrutura da cadeia de valor, onde são apresentadas as categorias de atividades que, segundo Johnson et al. (2011), são estrategicamente relevantes para a criação de valor em um negócio.

Figura 1 - Descrição da cadeia de valor



Fonte: Johnson (2011).

Na parte superior da Figura 1 estão elencadas as categorias de atividades de apoio: Infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisições. As atividades relacionadas a esses grupos fornecem suporte para as atividades primárias (na parte inferior da figura), que são atividades organizacionais diretamente ligadas a produção e/ou disponibilização de um produto ou serviço ao cliente.

O suporte dado pelas atividades de apoio possibilita que as atividades primárias sejam executadas com mais eficiência, a fim de que a empresa gere valor para o cliente e,

consequentemente, vantagem competitiva para si. A seguir estão apresentadas as categorias e são dados exemplos de atividades chaves que ocorrem em um supermercado e que podem adicionar valor real ou percebido para os clientes.

2.4.1 Atividades primárias

Logística interna: Engloba os procedimentos relacionados à recepção, gestão de estoque, cooperação de transporte, controle de estoque (JOHNSON, 2011). Nos supermercados as atividades são as seguintes: recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções (BARROS, 2007).

Operações: Se referem às ações relacionadas à transformação da matéria-prima, incluindo a produção do produto, acondicionamento, montagem, embalagem, testes, manutenção de equipamentos e outras fases (JOHNSON, 2011). As operações em supermercados geralmente não envolvem a transformação de matérias-primas em produtos acabados, a menos que sejam considerados setores específicos, como padaria e açougue.

Nas empresas de varejo, as operações desempenham um papel crucial no aprimoramento da experiência de compra dos clientes, pois preparam os produtos para venda. Estas atividades compreendem o abastecimento e reposição das prateleiras da loja, a manutenção da limpeza no estabelecimento, a operação dos caixas, o atendimento nos balcões de serviço, e as áreas internas relacionadas à produção de itens de padaria e açougue (BARROS, 2007).

Logística de saída: Atividade associada com a entrega do produto ou serviço ao cliente. Inclui armazenamento, manuseio, distribuição, etc. (JOHNSON, 2011). As atividades principais dessa categoria são a transferência de produtos entre lojas e a entrega em domicílio (BARROS, 2007).

Marketing e vendas: Abrangem todos os processos utilizados pela empresa para persuadir os consumidores a adquirir seus produtos ou serviços, constituindo as atividades primárias (JOHNSON, 2011). De acordo com Barros (2007), as ações realizadas nos supermercados englobam: a prática do *merchandising* no ponto de venda, a configuração do ambiente da loja, a promoção de vendas, a definição de preços no ponto de venda e as estratégias de divulgação.

Serviços: englobam as atividades que aumentam ou mantêm o valor de um produto ou serviço. Estão relacionadas ao SAC e ao pós-venda, bem como às instalações, reparos,

treinamentos e reposição (JOHNSON, 2011). Nos supermercados, os serviços oferecem uma variedade de maneiras para implementar estratégias de distinção em relação à concorrência. As atividades incluem a concessão de crédito aos clientes, disponibilização de múltiplas opções de pagamento, atuação como correspondente bancário, prestação de atendimento ao cliente. (BARROS, 2007).

2.4.2 Atividades de apoio

Infraestrutura da empresa: Atividades relacionadas aos sistemas formais de planejamento, gerenciamento, controle de qualidade, finanças, estruturas e rotinas pertencente a cultura da corporação. São serviços de apoio que precisam existir para manter as operações diárias de uma empresa (JOHNSON, 2011). Ao contrário de outras atividades de suporte, a infraestrutura costuma sustentar a totalidade da cadeia de valor em vez de ações individuais. Nos supermercados, tais funções incluem o aprimoramento da qualidade dos processos, o planejamento, a gestão financeira, a contabilidade, atividades legais e administrativas, entre outras (BARROS, 2007).

Gestão de recursos humanos: associada ao recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção, gratificação do pessoal e redução do quadro de funcionários. Transcende todas as atividades primárias (JOHNSON, 2011). De acordo com Barros (2007), os recursos humanos também desempenham um papel crucial ao harmonizar a equipe com os valores e metas da organização, tais como a ênfase no atendimento ao cliente, o respeito aos funcionários, a minimização do desperdício e a busca constante pela melhoria. As atividades-chave nesse contexto envolvem a definição de políticas de recrutamento e seleção, estratégias de treinamento para os colaboradores e programas de capacitação para os gestores.

Desenvolvimento tecnológico: Podem estar conectadas ao produto (design de produtos, por exemplo), a um recurso, ou a um processo (automação de processos, por exemplo). Todas as atividades possuem tecnologia, mesmo que seja apenas know-how (JOHNSON, 2011). Nos supermercados, o progresso tecnológico se concentra em atividades e tecnologias relacionadas ao atendimento aos clientes, como tecnologia da informação, troca eletrônica de dados (EDI) e a prática de reposição contínua.

As atividades principais incluem o desenvolvimento de sistemas de software de planejamento de recursos empresariais (ERP), estabelecimento de processos operacionais padronizados, criação de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), condução de pesquisas de

satisfação do cliente, análise de preços, avaliação da participação de mercado, implementação de estratégias de Data base Marketing, facilitação de transferências eletrônicas de fundos nos caixas e a adoção de tecnologias que otimizem a prestação de serviços aos clientes, recarga de celulares, entre outros (BARROS, 2007).

Aquisição: abrange os procedimentos que uma empresa utiliza para adquirir os materiais e maquinários necessários para a operação (JOHNSON, 2011). Barros (2007) afirma que a função compras é determinante como uma atividade geradora de valor para os supermercados, pois possibilita um grande impacto nos custos dos produtos para a comercialização, influencia o nível de preços e a rentabilidade do varejo.

As principais etapas de aquisição envolvem a busca, a seleção e a manutenção de fornecedores, a configuração do *mix* de produtos, a condução de negociações, a compra de produtos destinados à revenda e ao abastecimento, a aquisição de equipamentos para uso nos supermercados, a obtenção de suprimentos, a compra de sistemas de informática, a contratação de serviços de transporte, a aquisição de serviços de agências de publicidade e a celebração de acordos com instituições financeiras.

Conhecer as atividades que geram valor para o cliente é importante pois, uma organização obtém vantagem competitiva quando realiza, de forma mais eficiente do que suas concorrentes, atividades consideradas estratégicas para o sucesso do negócio (PORTER, 1985 apud TONDOLO, 2005). Para manter essa vantagem é essencial que a empresa tenha um domínio total sobre suas operações e uma grande compreensão de todos os componentes da sua rede de interação (LOPES, 2013).

Entender o fluxo operacional desde a aquisição da matéria-prima até a entrega final dos produtos é fundamental, tanto para obter quanto para manter uma vantagem competitiva, pois permite às organizações criarem estratégias mais eficazes, otimizando a utilização dos elos interligados nas atividades que compõem sua Cadeia de Valor. Analisar esta interação é interessante porque, os elos representam possibilidades de reduzir custos. Eles mostram a influência que uma atividade tem em relação a outra (LOPES, 2013)

De acordo com Porter (1985 apud TONDOLO, 2005), na execução das atividades estratégicas, dois fatores se destacam: Custos e diferenciação. Para o autor, as empresas devem ter como objetivos principais reduzir custos e aumentar a sua capacidade de diferenciação, pois isso aumenta a vantagem competitiva. Nas redes de cooperação, essas atividades podem ser executadas com mais eficiência do que individualmente, visto que através dela esses dois fatores podem ser otimizados.

Ao compartilhar atividades cruciais da Cadeia de Valor, as empresas tendem a aumentar a vantagem competitiva ao reduzir despesas e esforços. Isso significa melhorar a otimização dos custos em diversas atividades, aproveitar economias de escala, melhorar a eficiência na alocação de recursos, aprimorar a curva de aprendizado e reformular os processos (PORTER, 1985 apud TONDOLO, 2005). Esses são benefícios que podem ser alcançados por meio de uma rede de cooperação formada pelas unidades de uma mesma empresa.

2.5 Redes de supermercados

Como exemplo de empresas que adotam suas estratégias de atuação baseadas em rede, podem ser citadas as que estão presentes no setor supermercadista brasileiro, haja vista que, segundo estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em 2022, esse mercado tem representativa participação na composição do PIB, dispõe de mais de 94.000 lojas espalhadas pelo território e mais de três milhões de colaboradores diretos e indiretos. Esse setor também está presente na mente dos brasileiros como a principal fonte de abastecimento de seus lares, é um dos setores mais dinâmicos, fortes e representativos da economia nacional (ABRAS, 2023).

Redes Carrefour, Assaí, supermercados BH, Mart Minas, são exemplos de redes empresariais que segundo a ABRAS estavam no topo do ranking dos maiores supermercados em 2021 (classificação baseada no faturamento anual). É importante mencionar que, de acordo com estudos da Associação, as cadeias regionais de supermercado correspondem a cerca de 63% do faturamento total do setor varejista no Brasil.

Somado ao conjunto de redes de supermercados no Brasil está a empresa objeto de estudo neste trabalho. Presente na cidade de Governador Valadares há vários anos, a empresa é referência na cidade pela qualidade, variedade dos produtos e preço baixo. Em consonância com o setor supermercadista, o grupo vem crescendo e aumentando a quantidade de unidades dentro e fora de Governador Valadares, local onde se encontra a maior parte das lojas da rede.

3 METODOLOGIA

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de natureza qualitativa quanto aos meios e descritiva, quanto aos fins. Seu objetivo é descrever as características da relação entre duas variáveis, cooperação e competitividade organizacional, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. A técnica de coleta de dados foi a entrevista, o que, segundo Gil (2002), é atributo da pesquisa descritiva.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador busca analisar, observar, descrever e interpretar um fenômeno com a finalidade de entender o seu significado. Essa abordagem busca entender os significados que cada pessoa dá às experiências vivenciadas por ela no teatro social. Auxilia, portanto, na compreensão dos fenômenos sociais (comportamentos, interações, etc.) (CHIHANHE, 2021).

Quanto à delimitação, essa pesquisa pode ser também compreendida como um estudo de caso único, considerando a abordagem em uma empresa com suas respectivas unidades, focando em somente uma destas. Segundo Gil (2002) esse método de pesquisa consiste em estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de forma que possibilite explorar as especificidades e alcançar maior aprofundamento.

Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas (apêndice A) realizadas presencialmente, as quais tiveram os áudios gravados por meio de dois smartphones e a transcrição realizada por meio da *Reshape e Transcripitor*, duas plataformas que utilizam inteligência artificial para transcrever áudios em português do Brasil.

Essa forma de coleta foi escolhida pois possibilita maior flexibilidade para abordagem do tema, permitindo não somente explorar aspectos já identificados na teoria, mas também aspectos ainda não evidenciados, os quais surgem da especificidade contextual do objeto de pesquisa e de cada entrevistado (CHIHANHE, 2021).

Os entrevistados são pessoas ocupantes de cargos de gestão na organização, supervisor gerente e encarregados, os quais foram indicados pelo setor de Recursos Humanos (RH) tendo como base os critérios estabelecidos pelo pesquisador, que são: ter amplo conhecimento sobre atividades da empresa e o frequente contato com as unidades da rede. Foram entrevistados

quatro gestores presencial e individualmente, sendo 1 (um) supervisor, que supervisiona todas as lojas da região, 1 (um) gerente de loja e 2 (dois) encarregados. Os três últimos são colaboradores da mesma loja.

A análise desses dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo. Os procedimentos consideram a construção de categorias prévias, que permitem confrontar os dados obtidos através das entrevistas. As categorias e subcategorias definidas estão elencadas no Quadro 1.

Para esta pesquisa, a empresa não autorizou que seu nome ou informações que pudessem a expor fossem utilizadas. Por esta razão, o nome Fictício “Alpha” servirá como referência a ela. Para nos referirmos aos entrevistados, utilizaremos números.

Quadro 1 - Categorias da análise de conteúdo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINIÇÕES	REFERENCIA
Características da rede Alpha	-	Conjunto de elementos que caracterizam a rede.	-
Conjuntos de atividades da Cadeia de Valor da Rede Alpha	Funções Iniciais da Cadeia de Valor	Conjunto de atividades ligadas aos processos de compra, recebimento e armazenamento de mercadorias. (Aquisição e logística de entrada)	(BARROS, 2007)
	Funções de suporte da Cadeia de Valor	Conjunto de atividades conectadas aos processos de gerenciamento da rede. (RH, marketing, desenvolvimento e tecnologia)	(BARROS, 2007)
	Funções intermediárias da Cadeia de Valor	Conjunto de atividades integrantes dos processos de produção e compartilhamento de informações. (Operações)	(BARROS, 2007)
	Funções Finais da Cadeia de Valor	Conjunto de atividades relacionadas a transferência de produtos entre as lojas e entrega de produtos aos clientes. (Logística de saída e Infraestrutura)	(BARROS, 2007)
Ganhos competitivos decorrentes da cooperação	Economia de escala e poder de mercado	Benefícios gerados devido ao aumento no número de unidades na rede, ou seja, quanto mais unidades estiverem presentes, maior será a capacidade da rede de alcançar economias de escala.	(VERSCHOORE e BALES TRIN, 2008)
	Acesso a soluções	Esse fator engloba todos os serviços, produtos e recursos disponibilizados pela rede para promover o desenvolvimento dos seus membros.	(VERSCHOORE e BALES TRIN, 2008)
	Maior capacidade de aprendizagem	Refere-se ao constante compartilhamento de ideias e experiências entre os membros, bem como as ações inovadoras que são desenvolvidas coletivamente pelos participantes.	(VERSCHOORE e BALES TRIN, 2008)
	Redução de custos e riscos	A cooperação em rede, ao apoiar a realização de ações conjuntas, possibilita a redução de diversos tipos de custos, como os de compra de mercadoria, produção e informação.	(VERSCHOORE e BALES TRIN, 2008)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da literatura (2023)

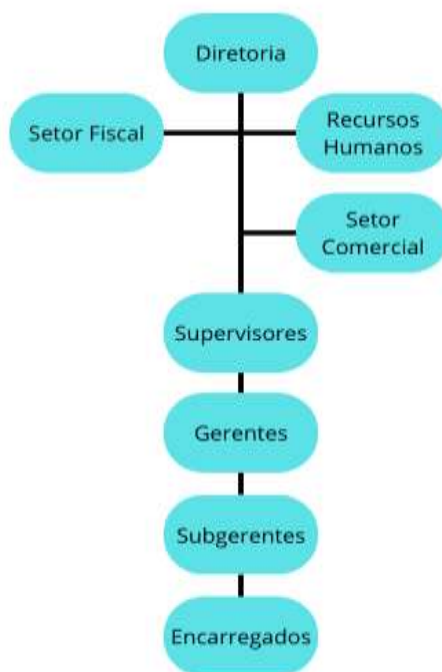
No Quadro 1, é possível perceber a existência de 3 (três) categorias e as suas respectivas subcategorias. Na categoria “Conjuntos de atividades da Cadeia de Valor da Rede Alpha” as atividades foram divididas em funções iniciais, de suporte, intermediárias e finais, levando em consideração a influência delas na cadeia. Na categoria “Ganhos competitivos decorrentes da cooperação”, as subcategorias representam os ganhos competitivos que podem surgir ou serem potencializados devido a existência de uma rede de cooperação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Organograma

A Figura 2 esboça organograma da rede. Através dela é possível perceber como está estabelecida a distribuição de cargos e em qual parte da hierarquia se encontram os entrevistados da pesquisa. A empresa conta com 20 unidades, 10 delas na região de Governador Valadares. Os departamentos são centralizados, são 3 (fiscal, RH e comercial) e ambos ficam na unidade central da empresa, juntamente com a Diretoria que é composta pelos gestores de cada departamento e pelos proprietários da empresa. São 3 os supervisores que supervisionam e apoiam todas as lojas. Cada unidade conta com um gerente, um subgerente e cinco encarregados, a saber: Encarregado de mercearia, de frios, de padaria, de hortifrúti e de frente de loja.

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das entrevistas (2023)

4.2 Perfil dos entrevistados

Entrevistado 1: 37 anos, masculino, está a 7 anos no cargo de supervisor. A função do ocupante desse cargo é: visitar todas as lojas da empresa, passando os padrões que precisam ser

executados e auxiliando o gerente com tudo que precisa dentro de uma loja. “É uma visita de supervisão da loja. E aí você roda todos os setores e procura estar direcionando melhor o gerente em algumas situações”.

Entrevistado 2: 29 anos, masculino, é funcionário da empresa há 10 anos e está a 3 no cargo de encarregado de padaria. A função do ocupante desse cargo é controlar o abastecimento da mercearia, a precificação, data de validade dos produtos e estoque. Essas informações são passadas para os reposidores, que acionam o almoxarifado e repõem as mercadorias nas prateleiras. Se há carência de produtos no estoque, este encarregado também tem a missão de repassar a informação para o setor comercial que entrará em contato com os fornecedores para efetuar a compra.

Entrevistado 3: 32 anos, masculino, está a 2 anos no cargo de gerente de loja. A função do ocupante desse cargo é garantir que a loja esteja diariamente em pleno funcionamento, supervisionar as ações diárias, direcionar e atribuir tarefas às equipes. Conta com o apoio dos encarregados, que são os líderes de cada setor e braços direito do gerente. Este entrevistado capacitou-se através do programa de desenvolvimento de carreira proporcionado pela rede.

Entrevistado 4: 31 anos, masculino, há 4 anos e 6 meses como funcionário do supermercado e a 3 anos e 5 meses no cargo de encarregado de padaria. A função do ocupante desse cargo é “fazer a gestão do setor, gestão de produção, alinhamento de produção, escalas. Então é isso aqui, tudo que envolve a parte produtiva e pessoas dentro da padaria”. Sua missão também é cuidar para que não falte insumos para a produção na padaria. Para isso, tem a liberdade de pegar os produtos que precisa na mercearia em outra loja da rede, acionar o setor comercial para realizar a comprar ou até mesmo, em alguns casos, fazer uma lista e enviar direto ao fornecedor, tudo para que não falte o produto para os clientes.

4.3 Apresentação da rede

A rede de cooperação estabelecida entre as unidades do supermercado Alpha possui como principais características a inexistência de competição entre seus membros, o grande nível de interdependência e confiança somados a um processo de tomada de decisão mais centralizado. Apesar de os gestores de cada nível hierárquico ter uma certa liberdade para tomar decisões específicas relacionadas a sua área de atuação e serem motivados a manifestar suas opiniões nas reuniões, a diretoria da empresa é quem decide o que será feito quanto se trata de decisões que envolvem toda a rede.

Atualmente os objetivos que movimentam as lojas da rede são: ser líder em preços na região, oferecer maior variedade de produtos do que os concorrentes e um melhor atendimento aos clientes. Além de compartilhar tais objetivos, a loja ainda compartilha com as demais o acesso aos serviços de uma empresa terceirizada que é responsável pela entrega dos produtos às lojas e às casas dos clientes. Também conta com o apoio de uma empresa de psicologia, que presta serviços de otimização do relacionamento entre os funcionários e entre funcionários e clientes, bem como a realização de pesquisas junto aos clientes.

Com intuito de obter mais benefícios, as unidades da rede também compartilham fornecedores, um centro de distribuição, treinamentos padronizados, consultorias, departamentos, recursos humanos, serviços de manutenção das lojas, produtos, e acesso a grupos onde podem trocar conhecimentos, experiências, informações e podem obter soluções para determinados problemas.

4.4 Como a rede de cooperação gera vantagem competitiva

Para compreender a influência da rede de cooperação na otimização das atividades que geram valor para o cliente e vantagem competitiva para a unidade, a análise do fluxo das atividades organizacionais do supermercado Alpha foi realizada a partir do processo de aquisição dos produtos e terminou com a entrega destes ao cliente.

Analisando as entrevistas realizadas com os gestores, verificou-se que algumas atividades são mais influentes na obtenção de determinados ganhos competitivos. Assim, elas foram divididas em funções iniciais, de suporte, intermediárias e finais, para facilitar a explicação. Após isso, elas foram associadas com os ganhos competitivos e foi demonstrado como essas atividades são determinantes para o alcance e manutenção desses ganhos. No Quadro 2 está o resumo dessa associação.

Quadro 2 - Associação das atividades-chave com os ganhos competitivos

CATEGORIAS	ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR
Economia de escala e poder de mercado	Aquisição e logística de entrada
Acesso a soluções	Recursos Humanos, Infraestrutura, desenvolvimento tecnológico
Aprendizagem e inovação	Operações
Redução de custos e riscos	Marketing, vendas e logística de saída

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da literatura (2023)

O Quadro 2 expressa quais conjuntos de atividades da cadeia de valor tem maior influência na obtenção e manutenção de cada ganho competitivo na empresa. Por exemplo: as atividades das funções iniciais, aquisição e logística de entrada, exercem grande influência na obtenção de economia de escala e poder de mercado, por isso merecem bastante atenção por parte dos gestores.

4.4.1 Economia de escala e funções iniciais

Na rede de supermercados Alpha, a eficiência na execução da logística de entrada juntamente com o apoio das atividades de aquisição, proporcionam às unidades grandes ganhos, devido, entre outros fatores, às compras em conjunto realizadas diretamente com os maiores fornecedores.

Com uma extensa quantidade de lojas, a rede possui grande poder de negociação junto aos fornecedores, o que lhe permite adquirir economia de escala e reduzir o preço dos produtos ao consumidor final. Ao comprar grandes volumes de produtos, tem acesso a preço mais favoráveis e obtém bônus exclusivos.

Três participantes da pesquisa enfatizaram a importância da negociação com os fornecedores e das compras para rede. Segundo os entrevistados, ao comprar uma quantidade de carretas de determinado produto, a empresa ganha mais uma carreta de bônus, o que, associado ao preço de compra mais baixo, permite a compra de produtos com custo unitário mais baixo.

“Para competir com o Alpha, eu creio que seria muito difícil, né! Porque até no caso dos fornecedores, por exemplo, eu vou comprar uma quantidade de mercadoria, eu quero 10 fardos, o Alpha vai lá e compra 10 carretas. Então aquele fornecedor vai gerar um benefício maior para o Alpha. Até pelo fato da quantidade maior de produtos

que ele está comprando. Aí gera bonificação. Às vezes, por exemplo, você compra uma carreta, aí vai ganhar uma carreta de bonificação”. (Entrevistado 2)
 “Como eles compram muito, eles ganham muito... Eles ganham muita vantagem em vista dos outros. Se eles compram três carretas de um certo produto, eles ganham uma carreta. Então é esse poder de compra que eles ganham. Na minha opinião, acho que eles têm expandido o poder de compra muito grande nos fornecedores”. (Entrevistado 4)

Assim, quanto maior o número de lojas na rede, maior tendem a ser os ganhos de economia de escala e poder de mercado. Além disso, comprar em conjunto ainda permite ampliar a variedade de produtos presentes nas prateleiras da unidade, comprar mercadorias com mais qualidade e estabelecer parcerias com grandes fornecedores.

“Quanto mais lojas você tiver, mais poder de compra você tem, se você tem mais volume de lojas, você vai comprar melhor, e quanto mais você compra, mais coisa você consegue, a empresa quanto mais cresce, mais ela vai ganhando corpo, e aí você consegue, você consegue estar brigando mais”. (Entrevistado 1)

A presença de um Centro de Distribuição reforça essas operações ao centralizar as atividades de recebimento e possibilitar o armazenamento de um maior volume de produtos. A centralização do estoque também possibilita maior controle dos processos logísticos, o que torna mais eficiente a execução das atividades relacionadas. Cada loja também possui almoxarifado próprio, o que, junto com o CD, significa maior capacidade para armazenar os produtos comprados, como observado pelo Entrevistado 1: “O centro de distribuição é lá. Só que todas as lojas têm os seus próprios depósitos”.

4.4.2 Maior acesso a soluções e funções de suporte

Outras importantes atividades realizadas na rede são as relacionadas às ações de recursos humanos, marketing, desenvolvimento e tecnologia, que fornecem à unidade maior acesso a serviços, produtos e recursos para capacitação e promoção do desenvolvimento da unidade.

Uma importante atividade de apoio realizada na rede é a de capacitação dos gestores e demais funcionários. Os treinamentos padronizados são elaborados pelo setor de Recursos Humanos e disparados para todas as lojas. A consultoria fica a cargo de uma empresa terceirizada. Ambos, treinamento e consultoria, visam capacitar os colaboradores para execução padronizada e mais eficiente de suas funções e, também, encontrar soluções coletivas para as fragilidades existentes nos processos.

Além disso, a loja ainda conta com o suporte de um grupo de psicólogas. Em cada unidade há uma dessas profissionais. Elas trabalham o desenvolvimento pessoal dos funcionários e realizam pesquisas, entre os clientes, a fim de obter informações sobre a experiência deles durante as compras. Informações sobre o atendimento, variedade de produtos, percepção em relação ao preço, facilidade de encontrar produtos. Ao obter essa referência, a loja pode se adaptar para oferecer uma melhor experiência aos clientes, conforme relato do Entrevistado 4:

“A empresa contratou as psicólogas para ficar atuantes em cada loja. Cada loja tem uma psicóloga. Essa psicóloga trata de toda a formação de pessoas aqui. Elas perguntam sempre a opinião do cliente na loja, perguntam também como é que ele está, o que ele está achando da loja ... hoje também a gente tem um caderno na frente de loja. A pessoa sempre deixa a relação lá na frente do que ela não achou, o que ela comprou e não gostou ... a opinião dos clientes hoje na loja é muito importante...”

Outro suporte fornecido na rede é o marketing compartilhado. Ele fornece à loja um canal de comunicação com os clientes através da grande mídia, pelas redes sociais e por meio de tabloides disponíveis aos clientes. Isso torna a loja mais visível, o que, aliado ao preço, a uma estrutura confortável e a grande variedade de produtos, atrai mais clientes. Segundo o Entrevistado número 1: “... eu acho que a gente tem que, atrair o cliente, eu acho que esse aí é o maior, e o preço, a gente busca estar no marketing, batendo pesado no marketing, para a gente estar chamando o cliente para dentro da loja”.

A loja conta com a possibilidade de ter um número maior de funcionários aos domingos e feriados. Em algumas unidades, há aumento da quantidade de clientes aos domingos e feriados. Nesses dias, nas lojas onde é comum ter menor volume de vendas, essas permanecem fechados e alguns dos seus funcionários são realocados para as lojas que continuam em funcionamento.

Assim o desempenho da loja não é afetado, permitindo um atendimento mais rápido e com mais qualidade aos clientes, conforme relato do Entrevistado 2: “... essas lojas que fecham, onde o movimento é mais fraco, eles pegam esses funcionários e mandam para as lojas que estão precisando”. Segundo o Entrevistado 1: “mesmo se você precisar de um dia mudar um gerente de loja, ou outra, já estão mais ou menos todos no mesmo formato...”

A tecnologia também tem colaborado significativamente para o sucesso da loja. Os gestores contam com acesso a grupos de compartilhamento de informações, no aplicativo WhatsApp, onde podem consultar gestores dos vários níveis hierárquicos da organização e obter soluções para determinados problemas.

Também têm acesso a um sistema de informação gerencial que auxilia nas tomadas de decisões. Prazo de validade, quantidade de produtos em estoque, necessidade de reposição, quantidade de produtos vendidos, são algumas das informações que o sistema os auxilia a obter. O Entrevistado 4 afirma que: “tudo que entra na empresa é passado pelo sistema. Se meu produto acabou, eu olho no sistema de computação qual produto que tem, qual que falta, qual que eu tenho em estoque”.

Com as informações obtidas através dos sistemas, os encarregados passam para o setor comercial a demanda de materiais ou produtos que precisam ser repostos no estoque, então, este setor realiza o pedido no CD ou entra em contato com os fornecedores para realizar a compra necessária. Por isso, o acesso ao sistema se torna tão essencial para a empresa.

4.4.3 Maior capacidade de aprendizagem e funções intermediárias

O compartilhamento de informações que ocorre por meio das interações colaborativas durante a execução das operações rotineiras é o mais representativo para obtenção do ganho em aprendizagem na rede Alpha.

Desempenhando um papel intermediário na rede, os supervisores estão em constante contato com os gestores da loja. A troca de conhecimento entre eles possibilita uma nova visão sobre determinado assunto e uma maneira diferente de lidar com determinados problemas. Com uma visão mais ampla em relação à rede e devido a sua experiência no cargo, o supervisor agrega muito conhecimento aos outros gestores.

Nas palavras do Entrevistado 1, que é um dos supervisores da rede: “... é porque às vezes, por eles (os gerentes) estarem naquele ambiente (nas lojas) ali há muito tempo, a gente vem de fora, a gente consegue passar algumas coisas para eles, que às vezes, por tempo que eles estão ali, eles não estão conseguindo enxergar”.

Além da visão do supervisor de que sua experiência, conhecimento e percepção sobre o funcionamento da rede são relevantes para auxiliar os gestores na execução mais eficiente de suas atividades, o Entrevistado 2 também compartilha o mesmo pensamento. Quando perguntado sobre os maiores benefícios entre o relacionamento dele e os supervisores, responde: “Conhecimento, tudo o que eles sabem eles estão sempre fazendo reunião e passando as coisas para a gente.”

Além desse relacionamento direto entre supervisores e gestores da loja, todos, que exercem cargo de gestão na unidade, podem compartilhar informações entre si, podem tirar dúvidas e compartilhar experiências.

A empresa não realiza reuniões que todos possam se reunir presencialmente, mas, apesar disso, eles têm acesso uns aos outros em grupos de compartilhamento de informações criados no aplicativo WhatsApp. “Tem um grupo, nós temos um grupo de liderança, junto com o comercial e o supervisor, a gente está sempre comunicando no grupo (Entrevistado 2).

“Quer falar com o encarregado lá em Ipatinga, nós temos ele aqui (no grupo do WhatsApp). Quer falar com o encarregado lá de Manhuaçu, nós temos ele aqui. Eles me contatam aqui, por exemplo: as sacolas plásticas saem daqui, da minha loja. Aí eles me contatam, sem conhecer eles, eles perguntam se eu já mandei sacola tal ... sem conhecer já tem meu contato. (Entrevistado 4)

Ainda de acordo com o mesmo Entrevistado, o compartilhamento de ideias é frequente entre os gestores de seu setor. Os participantes contribuem ativamente quando convidados a emitir suas opiniões sobre determinada estratégia ou outro assunto de relevância para o setor. E, além disso, os supervisores sempre se mostram interessados em saber a opinião de todos para que juntos possam construir soluções.

“... igual no meu setor da padaria, quando abre a caixa de perguntas, o gerente geral pergunta lá (no grupo onde estão os encarregados de padaria de todas as lojas). O que vocês acham de pão de queijo? O que vocês acham de salgado? Aí cada um dá a sua opinião. Ai se todo mundo concordar, mas se tiver uma opinião adversa, o gerente geral vai lá procurar saber por que foi só aquela loja que deu essa opinião ao contrário”. (Entrevistado 4)

4.4.4 Redução de custos e riscos associados às funções finais

Estrategicamente relevante para a loja, os fatores de logística de saída e infraestrutura contribuem significativamente para a redução de custos. Os departamentos da rede são centralizados em uma única estrutura. Segundo o Entrevistado 1: “O Alpha é centralizado na loja central. Os setores fiscais, de RH e de compras são setores que trabalham hoje em um só local”. Isso proporciona redução de custos de manutenção e de mão-de-obra ao dispensar a necessidade de existir uma dessas estruturas em cada loja.

Além disso, devido a existência do CD, sua localização estratégica e o rápido transporte de produtos para as lojas, elas não precisam ter um estoque tão grande de mercadorias, fato que também reduz o custo de manter estoques maiores. Segundo o Entrevistado 1: “cada loja tem o seu depósito. Só que lá é onde tem o maior depósito. O centro de distribuição é lá. Só que todas as lojas têm os seus próprios depósitos”.

As entregas das compras nas casas dos clientes, que antes eram realizadas por frota própria, atualmente são realizadas por uma empresa terceirizada. A inexistência desses veículos representa uma redução de custo de mão-de-obra e manutenção, visto que uma frota própria requer mais funcionário na folha de pagamento e mais gastos com compra, manutenção e combustível dos veículos.

Outra vantagem do relacionamento colaborativo entre as lojas é a redução de risco de desabastecimento e de falta de mão-de-obra. Esses riscos são reduzidos devido, entre outros, aos processos de logística de saída apoiados pela infraestrutura da rede, que oferece condições para transferir produtos excedentes de uma loja para a outra, o que reduz o risco de desabastecimento. Essa ação só é possível devido ao gerenciamento do setor comercial que, ao receber o pedido da transferência de mercadoria, verifica todo o cenário e decide se a operação será realizada ou não.

De acordo com o Entrevistado 2: “... às vezes a mercadoria de uma loja acaba. Eles perguntam se o outro tem para estar mandando”.

Quando o pesquisador pergunta ao Entrevistado 4 se diante da falta de produtos os encarregados ou gerente podem requerer em outra loja, ele responde: “Podemos, mas tem, como eu falei, tem uma limitação ... tem produto que tem que ligar para o comprador (setor comercial), para o comprador falar se vai autorizar ou não”.

A Figura 3 apresenta um resumo das atividades da cadeia de valor que são compartilhadas pelas unidades da rede.

Figura 3 - Atividades-chave da empresa que são otimizadas pela rede de cooperação



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da análise dos dados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este trabalho de pesquisa, constatou-se a oportunidade de realizar o estudo com um grupo local e que ainda não havia sido objeto de estudos similares a este. A disponibilização da organização em participar da pesquisa intitulada vantagens competitivas da cooperação intraorganizacional: estudo de caso em uma rede de supermercados em Governador Valadares-MG, colabora com informações atualizadas para o mercado acerca de possíveis estratégias que geram mais competitividade para as empresas.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral identificar as possíveis vantagens competitivas de uma rede de cooperação constituída no âmbito de uma mesma organização, tendo como foco a orientação para geração de uma cadeia de valor para a organização. Constatou-se que tal objetivo foi atendido, porque efetivamente o trabalho conseguiu identificar as vantagens competitivas da rede e quais atividades realizadas pela empresa mais influenciam na obtenção e manutenção desses resultados.

O objetivo específico inicial era identificar os fatores que influenciam a cooperação na rede. Foi verificado que os gestores cooperam entre si para atingir os objetivos em comum das lojas, que atualmente é: ser líder em menor preço na região, oferecer maior variedade de produtos do que os concorrentes e um melhor atendimento aos clientes. Cooperam também por perceberem que a cooperação otimizar as atividades dentro de cada loja.

O segundo objetivo específico era identificar quais atividades e recursos são compartilhados na rede. Tal objetivo também foi atendido pois constatou-se que a unidade compartilha com as demais, fornecedores, um centro de distribuição, treinamentos padronizados, consultorias, departamentos, recursos humanos, serviços de manutenção das lojas, compra de produtos, e acesso a grupos onde podem trocar conhecimentos, experiências, informações e podem obter soluções para determinados problemas com os outros gestores da rede.

O terceiro objetivo específico era identificar as eventuais vantagens competitivas e de que forma atuam para agregar valor ao negócio. Foram identificados cinco ganhos competitivos, a saber: economia de escala, maior acesso a soluções, maior capacidade de aprendizagem, redução de custos e de risco. Esses ganhos agregam valor à empresa na medida em que possibilitam a ela oferecer produtos com mais qualidade e menor preço, maior variedade de produtos, melhor atendimento aos clientes e uma estrutura confortável.

A pesquisa partiu da seguinte pergunta: como a participação em uma rede de cooperação poderia gerar ganhos competitivos para unidades de uma rede constituída por uma única empresa? Tal questionamento foi respondido, pois os ganhos competitivos gerados pela rede de cooperação são decorrentes da realização em conjunto de atividade que geram valor para a empresa. Agindo em conjunto, as execuções dessas atividades são otimizadas e os ganhos potencializados em todas as unidades. A pesquisa trouxe como principal contribuição a identificação detalhada dos elementos que podem proporcionar o suporte para a construção de uma cadeia de valor a partir de uma visão intraorganizacional, com foco nas unidades de uma rede supermercadista.

Diante da metodologia proposta, destaca-se como limitação o foco em caso único, que embora seja contributivo para organizações similares, não pode ser generalizado. Destaca-se também a limitação da coleta de dados, considerando dificuldades encontradas na pesquisa de campo para entrevistar um maior número de pessoas, bem como o acesso a outras unidades da mesma organização. Tais dificuldades estão relacionadas à limitação de tempo e da disponibilidade da empresa para permitir que os gestores participassem da entrevista, por questões operacionais.

Como recomendação, propõe-se a realização de mais pesquisa sobre esse tema em outras organizações similares, tanto para aprofundamento quanto para expansão das análises aqui realizadas.

REFERÊNCIAS

- ABRAS, Abras: **Ranking ABRAS 2023 apresenta as 30 maiores empresas supermercadistas brasileiras**, 2023. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/113629/ranking-abras-2023-apresenta-as-30-maiores-empresas-supermercadistas-brasileiras>>. Acesso em: 05 de jun. 2023.
- AGUIAR, A. V.; MELO, G. C. V. de; FEITOSA, E. R. M.; SOUSA, J. C. de. Rede de cooperação como diferencial competitivo: um estudo em rede de supermercados no alto oeste potiguar. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 52–67, 2023.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**. Portao Alegre: Bookman editora, Grupo A, 2016.
- BARROS, Alexandre Silva de. **As centrais de negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados**: estudo de caso da rede litoral de supermercados. 2007. 203 f. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.
- CHIHANHE, Adriano Carlos. **Análise da influência da rede de cooperação sobre a criatividade, inovação e competitividade das empresas juniores**: a experiência das empresas juniores das universidades de Pernambuco. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.
- CRESTANI, Luciana Maria et al. Redes de Cooperação: Motivação X Satisfação na Rede Super Útil de Supermercados de Passo Fundo/RS/Brasil. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 123-146, 2011.
- CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomaz Sparano; QUANDT, Carlos Olavo. Redes de cooperação: um enfoque de governança. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2 (Mai-Ago), p. 190-208, 2008.
- DE OLIVEIRA, Ana Paula Anami et al. A cooperação como estratégia competitiva no comércio varejista de materiais de construção. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 16, n. 2, p. 31, 2019.
- DE OLIVEIRA, Roberta Fernandes; GUERRINI, Fábio Müller. Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas. **Enegepe-XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba-PR**, v. 23, 2002.
- DOMINGOS, Maria Camilo Conceição. **Colaboração Intraorganizacional entre trabalhadores de Tecnologias de Informação de diferentes gerações**. 2021. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa, Portugal.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Bookman Editora, 2009.

LOPES, Jorge Eduardo de Medeiros; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Análise da cadeia de valores como instrumento da gestão estratégica de custos:** um estudo de caso na indústria salineira. 2013.

OLIVEIRA, Varlei Gomes de. **Ganhos competitivos a partir das compras compartilhadas na rede pública federal:** o caso IFRO, 2016.

TATSCH, Marcelo Pastoriza et al. **Fatores de competitividade de empresas organizadas em redes de cooperação.** 2010. Disponível em: < <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8145>> Acesso em: 09 out. 2023.

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; SCHNEIDER, Luis Carlos. Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2 (Mai-Ago), p. 143-160, 2005.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2008.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome: _____

Faixa etária:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 18 e 23 anos | <input type="checkbox"/> Entre 36 e 41 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 24 e 29 anos | <input type="checkbox"/> Entre 42 e 47 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 30 e 35 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 48 anos |

Gênero: Masculino Feminino Outro Não declarar

Cargo: _____

Tempo no cargo: _____

Questões:

Observação: O termo gestores nesse roteiro de entrevista se refere à diretoria, aos responsáveis pelos departamentos e aos gerentes de operações e locais.

[Parte 1]

1. Como é a distribuição de cargos da rede (estrutura organizacional)?
2. Quais as atribuições do seu cargo?
3. Atualmente, quais são os objetivos dessa empresa?
4. Como as atividades executadas neste setor contribuem para atingir os objetivos da empresa?
5. Quando é preciso tomar decisões estratégicas que afetam toda a rede, quais pessoas participam do processo?
6. Quando você está com algum problema ou uma nova ideia, se sente à vontade para compartilhar com os outros gestores? Por quê?

[Parte 2]

7. Quais estratégias específicas são utilizadas para promover a comunicação e a cooperação eficaz entre os gestores?
8. Quais recursos a rede fornece para auxiliar no desenvolvimento das unidades? (Treinamento padronizado, consultoria, infraestrutura, um sistema para compartilhamento de informações entre os gestores.)
9. Quais outros recursos estão disponíveis para todas as lojas. (Marketing, frota de caminhões terceirizada, etc.)
10. Quais os maiores benefícios ou desvantagens o relacionamento entre os gestores tem gerado para a rede?

11. Na sua opinião, aumentar a quantidade de lojas da rede pode gerar quais benefícios para esta empresa? Por quê?
12. Na sua opinião, por que os clientes escolhem comprar nessa loja em vez de comprar no concorrente?
13. Quais características da rede são essenciais para manter essas vantagens?
14. Pensando hipoteticamente: se uma das lojas se tornasse independente, ou seja, se ela deixasse de fazer parte da rede, na sua opinião, como isso afetaria o desempenho dela?

[Cadeia de Valor]

15. Que tipo de serviços a empresa oferece aos clientes? (Entrega em domicílio, correspondente bancário, recarga de celular, cartão de loja, estacionamento, etc.)?
16. Na sua opinião, quais as principais atividades realizadas na empresa e como elas geram valor para o cliente?
17. Como a cooperação entre os gestores torna a execução dessas atividades mais eficiente?
18. De que forma a rede de lojas facilita a negociação e obtenção de melhores benefícios diante dos fornecedores?
19. Como a rede de lojas contribui para a redução dos custos logísticos e de distribuição no supermercado?
20. Como a tecnologia contribui para a execução das principais atividades?
21. Quais as atividades trariam mais vantagens competitivas para a empresa que ainda não é realizada por ela?
22. Quais são os planos futuros para melhorar e expandir a rede a fim de otimizar ainda mais as atividades ao longo da cadeia de valor do supermercado?
23. Tem algo mais que você poderia me ensinar sobre cooperação que não foi abordado aqui?