



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR**

**CRISTINE AMORA SANTOS**

**FORMAÇÃO DE REDES E COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA  
EM PREÇOS NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS DE  
FORTALEZA: O JOGO COMPETITIVO SUPER REDE  
VERSUS PÃO-DE-AÇÚCAR**

**FORTALEZA  
2010**



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR**

**CRISTINE AMORA SANTOS**

**FORMAÇÃO DE REDES E COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA  
EM PREÇOS NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS DE  
FORTALEZA: O JOGO COMPETITIVO SUPER REDE  
VERSUS PÃO-DE-AÇÚCAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza-UNIFOR, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestra em Administração de Empresas.

**Orientador:** Prof. Augusto Marcos Carvalho de Sena, Ph.D

**FORTALEZA  
2010**

---

S237f Santos, Cristine Amora.

Formação de redes e competição estratégica em preços no segmento de supermercados de Fortaleza: o jogo competitivo Super Rede versus Pão-de-Açúcar / Cristine Amora Santos. - 2010.

103 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2010.

“Orientação: Prof. Augusto Marcos Carvalho de Sena, Ph.D.

1. Competitividade. 2. Empreendedorismo. 3. Tomada de decisão.  
4. Supermercados. I. Título.

CDU 658.009.12

---

**CRISTINE AMORA SANTOS**

**FORMAÇÃO DE REDES E COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA  
EM PREÇOS NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS DE  
FORTALEZA: O JOGO COMPETITIVO SUPER REDE  
VERSUS PÃO-DE-AÇÚCAR**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do título de Mestra em  
Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza.

**Área de Concentração:** Estratégia e Gestão Organizacional  
**Linha de Pesquisa:** Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: 25.06.2008

Banca Examinadora

Prof. Dr. ....  
Augusto Marcos Carvalho de Sena, Ph.D (Orientador - UNIFOR)

Prof. Dr. ....  
Raimundo Eduardo Silveira Fontenele (Membro - UNIFOR)

Prof. Dr. ....  
Ricardo Brito Soares, Ph.D (Membro - UFC)

Aos meus pais, Edivardo e Maria de Lourdes, por todo o esforço e dedicação. Ao Helano, meu marido, por toda a compreensão e paciência. Aos meus irmãos, cunhados e sogros, todo o meu carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de realizar o sonho de fazer um curso de mestrado. Agradeço a Ele também pela família maravilhosa que tenho, bem como os muitos amigos especiais que acreditaram na minha conquista.

Agradeço infinitamente aos meus pais, Edivardo e Maria de Lourdes, por todo o esforço que fizeram, como também pelo amor, incentivo e apoio dispensado durante esta jornada. Não posso e nem devo traduzir em palavras tudo o que fizeram por mim, pois estas não seriam capazes de transmitir tais sentimentos e eu poderia desmerecê-los.

Ao Helano, meu marido, por estar ao meu lado em todas as horas, me apoiando, incentivando e compreendendo em todos os momentos.

Aos meus irmãos, Karen, Caroline e Victor, por estarem sempre presentes.

Ao meu sogro e sogra, Aragão e Marluce, por acreditarem e confiarem que eu venceria mais esta etapa na minha vida.

Aos meus sobrinhos, Camila, Juliana e Ênio Filho, por eles serem a minha alegria nos momentos difíceis.

Aos meus cunhados e cunhadas, por torcerem pela minha vitória.

Ao meu orientador, Marcos Sena, pela sua atenção, dedicação e competência, atributos que muito me ajudaram na realização deste trabalho.

Aos membros da banca, Prof. Ricardo Soares e Prof. Eduardo Fontenele, pela disposição em participar e pelas sugestões de melhora feitas.

A todos os amigos da turma XII do CMA, especialmente a Rosângela, Janayna, Maiso, Christiano e Marcelo, por todas as conversas, brincadeiras, convívio e troca de experiências maravilhosas.

À tia Bernadette e ao professor Alípio Veiga por me incentivarem a fazer este curso e me apoiarem durante a sua realização, o meu muito obrigado de todo o coração.

Por fim, agradeço a todos os familiares, amigos e professores, aqui não mencionados, mas que de uma forma ou outra estiveram presentes em minha vida e de alguma maneira me ajudaram a fazer este trabalho.

SANTOS, Cristine Amora. **Formação de Redes e Competição Estratégica em Preços no Segmento de Supermercados de Fortaleza**: o jogo competitivo Super Rede versus Pão-de-Açúcar, 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza - UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2010.

**Perfil da autora:** Graduada em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Fortaleza. Professora dos cursos de graduação e de pós-graduação da Faculdade Integrada do Ceará - FIC.

## RESUMO

Em virtude da variedade de transformações que o setor de serviços tem experimentado, devido às novas tendências da concorrência nacional e mundial, empresas do segmento de comércio têm se esforçado no sentido de adotar estratégias para garantir a sobrevivência no mercado. Uma solução para enfrentamento da concorrência em mercados onde empresas de diferentes portes atuam, seria a implementação de ações que vislumbram a aglutinação de organizações de menor porte, por exemplo, por meio de redes. Assim, para empresas que busquem alcançar vantagens frente às concorrentes atuantes no setor, faz-se necessária implementação de desenhos estratégicos de sobrevivência em diferentes tipos de mercados. Este estudo tem por objetivo analisar dois enfoques de estratégias usadas pela Super Rede: formação de redes envolvendo estratégias de cooperação com parceiros de portes similares; e competição não-cooperativa (competitiva), contemplando a concorrência em preços no jogo competitivo versus o grupo Pão-de-Açúcar. Nesse último contexto, comparação direta de preços é feita e dois jogos não-cooperativos são montados. Três decisões de escolhas de preços, denotando diferentes estratégias, são consideradas: estratégia de continuidade, onde os preços cobrados no passado são assumidos prevalecer no futuro; estratégia de elevação de preços; e estratégia de redução de preços. A base teórica usa diferentes construtos conceituais de cooperação e a teoria dos jogos não-cooperativos. A pesquisa busca responder se há evidência de ações estratégicas usadas pela Super Rede em termos de obtenção de vantagens competitivas. Em relação ao jogo competitivo, procuram-se mapear as conseqüências, para ambos os jogadores, de escolhas estratégicas alternativas de preços. O estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, onde dados qualitativos (primários) e quantitativos (secundários) foram usados a fim de evidenciar os construtos usados. Os resultados mostraram que há evidência da existência de ações empreendedoras nas atividades da Super Rede em relação à concorrência em preços e que no jogo concorrencial é dominante para ambos os jogadores (Super Rede e Pão-de-Açúcar) decidirem estrategicamente por preços mais baixos para suas respectivas cestas de bens. Assim, conclui-se que melhores resultados, em termos de aumentos de receitas com vendas, podem ser conseguidos se a estratégia de ambos for reduzir preços.

**Palavras-chave:** Competição entre Supermercados. Formação de Redes. Jogos Não-Cooperativos. Decisões em Preços.



## ABSTRACT

Due to the variety of transformations that the service sector has experienced, to couple with the new trends of national and international competition, companies have strengthened towards adopting strategies to guarantee their survival in the market. A solution to face the market competition, where companies of different sizes participate, would be to implement strategies that contemplate alliance formation among firms of small sizes, for example, via net agglutination. Thus, for companies that intend getting advantages under market competition, it is necessary to implement strategic survival choices in different types of market structures. This study aims to analyze two approaches focusing on strategy regarding Fortaleza's supermarket net 'Super Rede': net formation, involving strategies of cooperation considering target partners of similar sizes; and non-cooperative competitiveness, contemplating price strategy competition in a game versus a local competitor, the 'Pão-de-Açúcar' supermarket. In this last context, direct comparison of prices is made and two non-cooperative games are structures. Three decisions over price choices, denoting different strategies, are considered: continuity strategy, where the prices charged in the past are assumed to prevail in the future; strategy of price increase; and strategy of price reduction. The theoretical support uses different conceptual constructs of alliance-cooperation and the theory of the non-cooperative games. The study seeks to answer if, in relation to the formation of the 'Super Rede', there is evidence of the presence of strategic actions implemented to gain competitive advantage. In relation to the competitive game, it intends to evaluate the consequences, for both the players, of alternative strategic price choices. The study is characterized as an exploratory research, where qualitative (primary) and quantitative (secondary) data were used in order to evidence the constructs. The results showed that there is evidence of the existence of actions conducted in terms of decreasing prices in the activities of the 'Super Rede' and that, in the competitive game, it is dominant for both players ('Super Rede' and 'Pão-de-Açúcar') strategically choosing low prices for their respective baskets of goods. One concludes that good results, in terms of increases of revenues on sales, can be obtained if the strategy of both players is to reduce prices.

**Keywords:** Supermarkets Competitions. Net Formations. Non-cooperative Games. Decisions over Prices.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadros</b>		<b>Página</b>
1	Diferentes enfoques sobre o empreendedorismo .....	28
2	Características de empreendedores de sucesso .....	31
3	Características das cinco forças competitivas .....	38
4	Características das estratégias genéricas .....	40
5	Relação entre a prática e a teoria das características empreendedoras .....	71

<b>Figuras</b>		<b>Página</b>
1	Representação extensiva de dois jogos não-cooperativos .....	44
2	Forma estratégica do jogo de movimentos simultâneos em estratégias puras ..	47
3	Forma estratégica do jogo reduzido em estratégias puras .....	48
4	Representação extensiva do jogo reduzido em estratégias puras .....	50
5	Representação extensiva do jogo Super Rede x Pão-de-Açúcar: competição com movimentos simultâneos .....	74
6	Representação extensiva do jogo Super Rede x Pão-de-Açúcar: competição com movimentos seqüenciais .....	75
7	Forma estratégica do jogo Super Rede x Pão-de-Açúcar de movimentos simultâneos .....	77
8	Representação extensiva do jogo reduzido em estratégias puras competição com movimentos seqüenciais .....	78

## LISTA DE TABELAS

	<b>Página</b>
1 Preços das cestas dos supermercados Super Rede e Pão-de-Açúcar .....	73

# SUMÁRIO

	<b>Página</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1      FORMAÇÃO DE REDES, EMPREENDEDORISMO E           COMPETIÇÃO: APARATO TEÓRICO-CONCEITUAL .....</b>	<b>17</b>
1.1      1.1 Empreendedorismo Corporativo e a sua Relação com a Formação de Redes .....	17
1.2      Origem e Evolução do Empreendedorismo .....	26
1.3      Formação de Redes e as Características de Empreendedores de Sucesso .....	31
1.4      Competição, Estratégias Competitivas e a Teoria dos Jogos Não- Cooperativos .....	35
1.4.1    Competição entre Empresa .....	35
1.4.2    Estratégias Competitivas .....	37
1.4.3    Teoria dos Jogos Não-Cooperativos .....	40
1.4.4    Representação Extensiva de Um Jogo Não-Cooperativo .....	41
1.4.5    Métodos de Solução do Jogo Não-Cooperativo .....	46
<b>2      METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
2.1      Empresas Supermercadas em Fortaleza: O Perfil da Super Rede e do Pão- de-Açúcar .....	51
2.1.1    A Formação da Super Rede no Ceará .....	55
2.1.2    O Grupo Pão-de-Açúcar .....	58
2.2      Procedimentos Metodológicos .....	61
<b>3      FORMAÇÃO DE REDES E COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA:           ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
3.1      Ações Empreendedoras Ligadas à Super Rede: Relatos .....	66
3.1.1    Entrevista com o Sr. José Ximenes (Frangolândia) .....	66
3.1.2    Entrevista com o Sr. Marco Antonio (Super Lagoa) .....	68
3.1.3    Entrevista com o Sr. Severino Ramalho Neto (Mercadinho São Luiz) .....	70
3.2      Competição Estratégica em Preços: O Jogo Super Rede versus Pão-de- Açúcar .....	72
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>80</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO A – Unidades da Super Rede no Ceará .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO B – Unidades do Pão-de-Açúcar em Fortaleza .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO C – Cestas de produtos e preços .....</b>	<b>99</b>

## INTRODUÇÃO

As profundas transformações ocorridas no comportamento do consumidor e a intensa concorrência no setor de comércio varejista, tanto a nível nacional como mundial, tem exigido das empresas tomada de decisões na forma de gerar soluções criativas para a garantia da sobrevivência nos mercados.

De início, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) perceberam a existência de dois desafios importantes: i) atuando isoladamente, não teriam grande vantagem competitiva em termos de *market-share*, ou seja, teriam participação reduzida nos mercados; ii) mesmo que tivessem parcela significativa do mercado local, a qualquer instante uma empresa de grande porte poderia, via concorrência, passá-la para trás, uma vez que as grandes empresas possuem relativamente maior poder de barganha no mercado, seja de compradores, consumidores ou fornecedores.

Em geral, a solução encontrada por PMEs tem sido desenvolver novas competências, via desenho de estratégias cooperativas como saída para a desigual e agressiva concorrência de mercado.

Assim, aglomerados de empresas passam a surgir, em geral, formados por organizações de pequeno porte e interligados entre si, por possuírem objetivos semelhantes, podendo ou não estar inseridos em um mesmo espaço geográfico. O objetivo da cooperação é o bom relacionamento, a interdependência e a confiança entre os membros da rede. Além disso, variáveis ligadas à sustentação financeira das PMEs, tal como, elevação de ganhos obtidos via aumento de vendas, podem ser objetos de interesse para estudos sobre estratégias de estabelecimento de preços de empresas que competem em mercados.

No setor supermercadista brasileiro, a cooperação via redes tem levado à consolidação de PMEs em relação tanto à participação de mercado como ao incremento de receitas. Segundo Carvalho et al. (2003), tais empresas se unem principalmente para aumentar o poder de negociação junto a fornecedores, por intermédio de barganhas nas compras em conjunto, com o objetivo de conseguirem menores preços e, conseqüentemente, auferirem maiores

receitas com vendas. A formação de redes é, portanto, uma estratégia para alcançar vantagem competitiva e diferenciação perante as grandes empresas concorrentes do setor.

Em Fortaleza, cidade com mais de 2 milhões de habitantes em 2008, o setor de supermercados é bastante dinâmico, com o grupo Pão-de-Açúcar sendo o grande líder de mercado, atuando a mais de 20 anos no setor. Recentemente, vários supermercados de menor porte da cidade se uniram e formaram a Super Rede, conglomerado cujos principais supermercados em Fortaleza são o Mercadinho São Luis e a Frangolândia.

A escolha do tema desse estudo surgiu em razão da ausência de pesquisas sobre o setor supermercadista da cidade de Fortaleza-CE. Portanto, o interesse em verificar os meandros da competição entre os dois grupos de supermercados de Fortaleza, em termos dos resultados em receitas de vendas dos grupos investigados é o principal fator motivacional para o desenvolvimento do estudo. Outro fator importante se refere à necessidade de se compreender como as ações da Super Rede, usadas na formação da rede, se ligam às estratégias de competição em preços vinculadas à concorrência entre a Super Rede e o Pão-de-Açúcar, os dois grupos supermercadistas que serão o objeto de análise.

Em primeiro lugar, o estudo investiga a utilização de estratégias da Super Rede, em termos de ações pró-cooperativistas na formação da rede. Em segundo lugar, a pesquisa analisa, usando como suporte a teoria dos jogos não-cooperativos, um jogo competitivo onde diferentes preços são cobrados por duas cestas específicas de bens selecionadas dos dois supermercados concorrentes. Observando-se os dois focos, busca-se responder aos seguintes questionamentos: Há evidência de ações estratégicas usadas pela Super Rede em termos de obtenção de vantagens competitivas em preços? Em competição, como decisões estratégicas em preços afetariam os ganhos (receitas de vendas) dos dois grupos no jogo não-cooperativo?

Para responder a essas questões centrais, evidência empírica (qualitativa e quantitativa) é usada com o objetivo de mostrar que a Super Rede utilizou ações na formação e consolidação da rede, principalmente quando vislumbrou a criação de centros de distribuição, onde vantagens competitivas podem ser obtidas. Além disso, baseado na montagem de um jogo competitivo, mostra-se que as decisões estratégicas de preços para uma cesta específica de produtos de cada um dos supermercados são muito importantes no que diz respeito à competição por receitas de vendas (*payoffs*) no mercado.

O objetivo geral do estudo é identificar quais ações foram usadas pela Super Rede em sua formação e formalizar a competição em preços no jogo competitivo entre esse grupo e o Pão-de-Açúcar, analisando como tal competição leva à auferição de receitas diferenciadas, através da determinação de estratégias ótimas em termos de maximização de receitas. Os objetivos específicos são: i) identificar vantagens competitivas decorrentes das ações empreendedoras da Super Rede; e ii) verificar como decisões estratégicas na variável preço podem interferir nas receitas dos dois grupos.

O estudo é do tipo exploratório e usa o método analítico para averiguação ou não das premissas ligadas aos objetivos acima aludidos. Para responder ao problema central de pesquisa, atentando-se para os objetivos pré-estabelecidos, realizou-se, em uma frente, pesquisa primária para levantamento de informações (qualitativas) sobre as ações empreendedoras da Super Rede, via entrevistas com profissionais desse grupo, focando na ligação de tais ações com a obtenção de vantagens competitivas. Em outra frente, dados secundários da variável preço (quantitativos) foram levantados nos dois grupos de supermercados, usando os *sites* de ambos disponíveis na internet. Nesse último caso, foram levantadas informações relativas aos preços de determinada cesta de produtos dos dois grupos para a montagem de um jogo competitivo onde os *payoffs* são as receitas obtidas por ambos com a venda das respectivas cestas e as estratégias são os diferentes níveis de preços a serem cobrados pelas respectivas cestas.

A delimitação da área geográfica de atuação dos supermercados é a cidade de Fortaleza-CE. Amostragem intencional de preços foi conduzida em dez semanas consecutivas (entre dezembro-2007 e fevereiro-2008) nos dois grupos supermercadistas. Em Fortaleza, cinco supermercados integram a Super Rede, divididos em vinte lojas. O Pão-de-Açúcar conta com dezenove lojas nessa capital.

Os procedimentos metodológicos envolveram levantamento de dados secundários em duas etapas: i) Coleta de preços nos *sites* dos supermercados no período de dezembro-2007 a fevereiro-2008; ii) Tabulação e consolidação dos preços, via cálculo de médias e desvios-padrão, para estabelecimento das estratégias de preços e montagem de dois jogos competitivos em forma de representação extensiva.



O estudo está dividido em cinco tópicos, além dessa introdução. O próximo trata do aparato conceitual dos construtos usados no estudo. Inclui os conceitos sobre estratégias cooperativas e associativismo, muito usados na formação de redes empresariais, buscando-se detectar a ligação entre ações empreendedoras de cooperação e fontes de obtenção de vantagens competitivas. Além disso, apresenta a teoria dos jogos não-cooperativos e as concepções de solução de diferentes jogos competitivos sob o ângulo da competição de mercado enfrentada pelos jogadores competidores.

No terceiro tópico, análise dos dois grupos de empresas supermercadistas atuando em Fortaleza é feita, focando-se no histórico e caracterização de cada um. No quarto, apresenta-se a metodologia da pesquisa, incluindo os procedimentos metodológicos usados na coleta de informações primárias e secundárias. Análise qualitativa foi usada na condução de entrevistas para obtenção de informações primárias sobre a montagem da Super Rede, com foco em práticas empreendedoras. Em relação aos dados secundários de preços, subsídio para a montagem do jogo competitivo, usou-se a amostragem intencional para coleta em dez semanas consecutivas. Além disso, os métodos de solução de um jogo não-cooperativo foram apresentados de modo a se determinar estratégias de preços dominantes. No quinto tópico, a evidência empírica é conduzida, focando-se primeiramente nas ações empreendedoras usadas na formação da Super Rede, usando as falas de alguns profissionais que conduziram o processo de formação da rede. Em segundo lugar, os dados de preços foram usados, sob o suporte conceitual da teoria dos jogos não-cooperativos, para a montagem do jogo entre os dois supermercados. A análise empírica envolve a construção (representação extensiva), a condução (implementação e escolha de estratégias) e a solução (resultados ótimos em *payoffs*) do jogo, isto é, os ganhos para ambos os *players* (Super Rede e Pão-de-Açúcar) conseqüentes de suas escolhas estratégicas de preços.

Os principais resultados mostraram que há evidência de práticas empreendedoras por parte da Super Rede em sua formação e que, em relação ao jogo competitivo em preços, as estratégias dominantes para ambos os supermercados é a cobrança de preços mais baixos para suas respectivas cestas de produtos. Conclui-se o estudo com o fechamento das principais contribuições e possibilidades abertas a trabalhos futuros.

# **1 FORMAÇÃO DE REDES, EMPREENDEDORISMO E COMPETIÇÃO: APARATO TEÓRICO-CONCEITUAL**

## **1.1 Empreendedorismo Corporativo e a sua Relação com a Formação de Redes**

Nos dias atuais, a competitividade organizacional de empresas é marcada por dois fatores: i) intensa concorrência e ii) surgimento de muitos concorrentes concentrados em específicos segmentos de mercados. Pode-se afirmar que o progresso tecnológico trazido pela globalização, bem como o rápido e crescente crescimento industrial de alguns setores obrigaram as organizações a se reestruturarem. Significa dizer, portanto, que para que as organizações evoluam em relação ao seu ambiente comercial, estas empresas devem se desenvolver continuamente, adquirindo e adaptando-se aos avanços tecnológicos. Para Merrifield (1993), as empresas que não se adaptarem às novas condições de mercado estarão tomando a decisão (não intencional) de se retirarem dentro de alguns anos.

A competitividade leva à necessidade das empresas em se tornarem mais empreendedoras (DESS; LUMPKIN; McGEE, 1999; BRAZEL; HERBERT, 1999). Segundo Sathe (1988) e Russell (1999) diversas organizações em todo o mundo estão buscando se adaptar a esta nova realidade, tentando incentivar e aumentar o espírito empreendedor para perceber e explorar novas oportunidades comerciais com o objetivo de inovar e alcançar maior crescimento e rentabilidade.

Em consequência da competitividade, surgiram diversos problemas corporativos, tais como: a necessidade de modificações, melhorias e inovações no mercado a fim de evitar o declínio e a estagnação; a percepção da fraqueza dos métodos tradicionais de gestão empresarial e a evolução da mente dos empresários no que diz respeito ao mercado. Estes problemas levaram ao surgimento de uma nova estratégia - o empreendedorismo corporativo, que foi criado para combater tais adversidades e para criar novos e potenciais desafios.

Nos últimos anos cresceu o interesse pelo uso do empreendedorismo corporativo (EC) como forma das organizações aumentarem a capacidade inovadora de seus trabalhadores e alavancarem o sucesso organizacional por meio da criação de novos negócios. Para que essas iniciativas obtenham êxito, as empresas e seus gestores devem ter a coragem de se aventurar e de assumir maiores e mais riscos por meio de uma centrada orientação de mercado, bem como a organização deve cultivar um ambiente pacífico a fim de evitar conflitos entre a gestão tradicional e o espírito empreendedor.

Segundo Schumpeter (1934) e Drucker (1985), a essência do empreendedorismo é a inovação, que conduzirá à criação de riqueza (KHANDWALLA, 1987) e ao crescimento sustentado das organizações (MILLER, 1983; NAMAN; SLEVIN, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996; RAY RAMACHANDRAN, 1996). Pode-se afirmar que a inovação está no coração do empreendedor (STEVENSON; GUMPERT, 1985) e ela se refere à introdução de um novo produto, processo, tecnologia, sistema, técnica ou recurso.

Para despertar inovações, os empresários identificam primeiro a insatisfação dos seus clientes e depois criam soluções para suprir essas necessidades. Este processo consiste de três etapas: i) percepção e compromisso com a oportunidade; ii) procura de oportunidades e, iii) descomprometimento (BURGELMAN; SAYLES 1989). Estas etapas levam ao surgimento de novos negócios e à transformação das organizações por meio de suas idéias (GUTH; GINSBERG, 1990).

Muitas vezes as organizações não sabem quando e o que mudar. Por isso, as empresas devem sempre incentivar a inovação, a criatividade e o espírito empresarial nos colaboradores como uma forma de se manterem ativas no mercado. É fundamental e indispensável que toda a organização respire constantemente um ar de inovação e emoção. Em relação aos empreendedores, eles percebem e perseguem as oportunidades baseados em um conhecimento profundo da indústria e em suas próprias convicções. Para eles, o dinheiro não é oferecido como um fator motivacional, mas sim, como uma consequência de seu sucesso. Segundo Ramachandran, Devarajan e Ray (2003, p. 10): “Entrepreneurial contributions are rewarded with recognition through playing up and promoting company’s success stories and champions’ enhanced status, and the opportunity to engage in entrepreneurial activity on a bigger scale”.

A inovação contínua possibilita que a empresa crie vantagens competitivas sobre os concorrentes. Os empresários afirmam que é muito difícil uma empresa gerar uma inovação sem que haja uma profunda reestruturação na organização, ou seja, criar uma cultura de aprendizagem e estímulo da inovação dentro da empresa. Para evitar os fracassos e garantir o sucesso da organização, os empreendedores devem sempre acreditar e investir em suas idéias.

Miller e Friesen (1982) diferenciaram os conceitos de empreendedorismo corporativo e estratégia empresarial. Segundo os autores, uma estratégia empresarial é composta por esforços a fim de estabelecer uma vantagem competitiva através da inovação. Já o empreendedorismo corporativo é formado por tentativas de implementar inovações. Assim, pode-se dizer que empreendedorismo corporativo é um processo onde as inovações são construídas por meio de uma série de aprendizados (VAN DE VEN, 1986).

Segundo Gautam e Verma (1997), ainda não existe um consenso sobre a definição do termo empreendedorismo corporativo, pois se trata de uma área nova e ainda em fase de pesquisa e investigação.

De acordo com Ferreira (2002, p. 2):

Authors use many terms to refer to different aspects of corporate entrepreneurship: intrapreneurship (KURATKO et al., 1990), internal corporate entrepreneurship (SCHOLLHAMMER, 1982), corporate ventures (ELLIS; TAYLOR, 1987; MACMILLAN et al., 1986), venture management (VECIANA, 1996), new ventures (ROBERTS, 1980) and, internal corporate venturing. (BURGELMAN, 1984).

Alguns estudiosos acreditam que empreendedorismo corporativo é um novo negócio criado por indivíduos empreendedores, visto como um conceito que se limita à criação de um novo empreendimento dentro de organizações já existentes (BURGELMAN, 1984). Para Baumol (1986), o conceito de EC deve contemplar a luta das empresas em renovarem a si próprias, por meio de novas combinações que alterarão a sua relação com o ambiente. Segundo Zahra (1991), EC refere-se ao surgimento de novos negócios nas organizações com o objetivo de melhorar a rentabilidade e assumir uma posição competitiva no mercado. De acordo com Stevenson, Roberts e Grousbeck (1999) o empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual os indivíduos perseguem oportunidades, no que diz respeito aos recursos que eles controlam. Para Burgelman (1984, p. 154) EC é um processo de “extending the

firm's domain of competence and corresponding opportunity set through internally generated new resource combinations”.

Ferreira (2002, p. 2) afirma ainda que: “Thus corporate entrepreneurship is conceived of as the effort to extend an organisation's competitive advantage through internally generated innovations that significantly alter the balance of competition within an industry or create entirely new industries”.

Zahra (1991) acredita que o empreendedorismo corporativo se refere a atividades formais e informais destinadas a criar novos negócios nas empresas por meio de produtos, processos, inovações e evolução do mercado.

Para Burgelman (1984) o empreendedorismo corporativo remete ao processo pelo qual as empresas se dedicam à diversificação por meio do desenvolvimento interno. Segundo Russell (1995), pela diversificação interna ocorre o desenvolvimento das sociedades que levam ao processo de empreendedorismo individual. Empreendedorismo corporativo, normalmente, é o resultado da integração de várias atividades empresariais participantes.

Os autores e estudiosos acreditam que há uma falta de modelos integradores entre empreendedorismo individual e corporativo (GAUTMA, VERMA, 1997), bem como a maioria dos estudos concentra-se nas características individuais dos empresários. Existem poucas pesquisas acerca do comportamento empresarial em relação ao macro-ambiente, bem como são raros os autores que analisam a interação entre o indivíduo, a organização e os fatores ambientais.

O empreendedorismo corporativo pode fazer uma grande diferença para uma empresa em relação à sua capacidade de competir (ZAHRA; KURATKO; JENNINGS, 1999). Ele pode e deve ser utilizado para melhorar a posição competitiva das empresas, transformando as organizações, os seus mercados e as indústrias quando as oportunidades de criação de valor e de inovações são desenvolvidas e exploradas (MILLER, 1983; KHANDWALLA, 1987; NAMAN; SLEVIN, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996). Entre os principais benefícios do EC para as organizações estão o aumento do crescimento e da rentabilidade e o aumento da vontade de assumir riscos, tornando as pessoas proativas e ajudando na utilização de estratégias que gerem vantagem competitiva e assim, superioridade para a empresa em relação

os concorrentes.

Segundo Priya e Viswanathan (2005, p. 2), existem alguns benefícios estratégicos inerentes à prática do empreendedorismo corporativo. São eles:

- descoberta de necessidades não satisfeitas de clientes e do mercado;
- alto retorno sobre o investimento (se for bem sucedido);
- suplementos para investigação interna e investimentos para o desenvolvimento de produtos e serviços;
- desenvolvimento de novos relacionamentos de negócios;
- preparação de potenciais candidatos à aquisição ou aliança estratégica.

É necessário ressaltar que a literatura identifica três tipos de empreendedorismo corporativo: i) O primeiro está relacionado com a criação de novas empresas no âmbito de uma organização já existente (BURGELMAN, 1983; KURATKO et al., 1990; GUTH; GINSBERG, 1990); ii) O segundo tipo caracteriza-se pela mudança que a empresa implementa nas regras da concorrência na indústria onde ela atua, transformando a própria empresa em algo novo, bem diferente do que era antes. Esta transformação da empresa a partir do antigo para o novo reflete o comportamento empreendedor corporativo. iii) O último é caracterizado por uma atividade associada à transformação e à renovação de organizações já existentes (STOPFORD; FULLER, 1994). Este tipo está intimamente ligado com a formação de redes, uma vez que pequenas empresas se associam, para que juntas, garantam a sua sobrevivência no mercado e conseqüentes ganhos, e assim, obtenham vantagens competitivas no contexto em que estão inseridas.

Embora atualmente as pequenas e microempresas sejam consideradas de grande importância para o desenvolvimento da economia local e regional, o processo de globalização dos mercados vem a cada dia impondo mais restrições à viabilidade das mesmas. Enquanto a concorrência no mundo globalizado exige de todas as empresas maior flexibilidade, concomitante a um processo de maior concentração e centralização de capitais para fazer frente ao novo padrão de concorrência empresarial as restrições às pequenas e microempresas se acentuam gradativamente (BACIC et al., 2002).

Essas restrições partem da baixa capacidade de produção relativa das pequenas empresas; sua dificuldade de acesso a recursos financeiros; suas baixas economias internas e dificuldade de acesso às externas; as restrições de acesso às redes de P&D, a bens de capital mais modernos e recursos humanos com maior qualificação técnica; sua insuficiente articulação produtiva, social e política quando atuam isoladamente. No Brasil, como nos demais países em desenvolvimento, soma-se ainda a defasagem tanto na tecnologia quanto na gestão. Estas são importantes restrições à contribuição das pequenas e microempresas ao desenvolvimento econômico, apontadas por Souza (1998).

Assim, o empreendedor que possui um projeto inovador capaz de se tornar viável economicamente deve ser o foco dos programas de apoio a iniciativas, o que de fato ocorre, pois atualmente existem no Brasil diferentes programas de apoio e financiamento às iniciativas, cujos projetos são intensivos em tecnologia ou conhecimento que, por sua vez, são capazes de garantir alto valor agregado aos seus produtos e serviços. De fato, como salientam Kantis et al. (2002), estes empreendimentos “dinâmicos” podem contribuir para o desenvolvimento econômico de três formas: pela conversão de idéias inovadoras em oportunidades de negócios; pelo rejuvenescimento do tecido produtivo, aumentando a competitividade; e como fonte de aumento da produtividade e do emprego.

Se por um lado surgiram inovações com a globalização e com os avanços tecnológicos, principalmente no que se refere à comunicação, de outro lado surgiu uma maior competição e concorrência entre as empresas. Tentando driblar a concorrência e vencer em um mercado competitivo e dinâmico, tanto as ações de marketing como as de produção ganharam mais foco e agilidade nas empresas para fazer face aos riscos e incertezas da competição. Casarotto Filho e Pires (2001, p. 26) afirmam:

Os riscos aumentaram. Pode-se caracterizar esse risco para uma empresa da seguinte forma: alguma outra empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato seu mesmo produto e essa outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados.

Neste sentido, as grandes mudanças nos negócios nacionais e internacionais têm provocado constantes alterações no ambiente empresarial determinando um acirramento concorrencial nunca visto antes, culminando com o desenvolvimento de alianças, fusões e aquisições em um ritmo cada vez mais acelerado.

Nos dias atuais, pode-se afirmar que a força que move as empresas advém da procura incessante pela competitividade. Como as mudanças são rápidas, as organizações sentiram necessidade de trabalhar de forma cooperativada ou associada juntamente com outras empresas.

Teece (1992) define aliança estratégica como sendo acordos por meio dos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, operações, tais como, atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D); transferência mútua de tecnologia; concessão de direitos exclusivos de produção e venda; e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.

Dentre as várias abordagens sobre alianças estratégicas percebem-se diferenças quanto à abrangência entre os diversos autores [DUSSAUGE; TEECE, 1992; LORANGE; ROOS, 1993; GULATI, 1998; GARRETE, 1999]. Há também observância sobre se as empresas devem permanecer independentes ou se pode haver participação acionária, até mesmo se há possibilidade de uma completa fusão. Mas, há consenso de que as alianças envolvem a conjunção de esforços entre duas ou mais organizações com o propósito de buscar objetivos comuns (LIMA FILHO et al., 2006).

Uma das novas tendências de alianças estratégicas que vem conquistando espaço privilegiado no processo de reestruturação empresarial é a que diz respeito a um novo processo associativo, intra-inter empresariais. Nessa vertente ocorre a possibilidade de formação de redes, compostas por um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas entre si por meio de um relacionamento formal ou de negócios. Podem ou não estar inseridos em um mesmo território.

Segundo Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas (PMEs) existe a possibilidade destas se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como



organizações virtuais, ou ainda como as chamadas *supply chain management* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Para Ribault et al. (1995) a rede de empresas é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Trata-se de um modo de associação por afinidade e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às PME's para aquelas que acreditam que ganharão com a união.

De acordo com Geindre (2001), para se caracterizar uma rede é necessário existir cinco elementos essenciais: i) motivo para relacionamento; ii) confiança mútua entre os membros; iii) interdependência; iv) elevado tempo de vida; v) natureza dos ganhos a serem obtidos. Segundo Ribault et al. (1995), a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.

Empresas associam-se formando redes de cooperação com a finalidade de promover a modernização tecnológica e gerencial, por meio de investimentos compartilhados e ações de cooperação. O objetivo maior é dar um novo ritmo para o associativismo, mediante a consecução do aumento da lucratividade nos empreendimentos (THESING, 2006).

Para Wittmann et al. (2003), as redes de cooperação são alvo de crescente interesse de pesquisadores em áreas como economia, sociologia, ciência política e administração, pelo fato de que elas podem transpor obstáculos causados por restrições financeiras, às quais estão, em geral, submetidas as Pequenas e Médias Empresas (PME's).

As PME's de rede de cooperação apresentam características, tais como, se situam geograficamente próximas; atuam em segmento específico de mercado; apresentam relações inter-empresas horizontais e cooperativas, prevalecendo a confiança mútua; formam relações

por período indeterminado de tempo; e são coordenadas por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Loiola e Moura (1996) definem redes de cooperação como um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, onde os fios representariam as relações entre os atores e as organizações, com essas últimas sendo representadas pelos nós. Essa forma de associação proporciona redução de custos de comunicação com o mercado, redução de despesas administrativas, benefícios conjuntos de treinamento de empresários e funcionários, além, principalmente, de favorecer o poder de negociação junto a fornecedores (BONASSI; LISBOA, 2003).

Para Balestrin et al. (2004) a estruturação em redes mais do que um arranjo temporário para solucionar problemas de produção ou marketing constitui uma resposta estratégica para elevar a capacidade inovativa das empresas.

Dornelas (2005) diz que a base dessas redes em si é uma só: juntar esforços e funções em virtude da necessidade de uma escala maior e maior capacidade inovativa para viabilidade competitiva. Porter (1998) corrobora com tais idéias e complementa dizendo que as redes de cooperação se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas. Williamson (1985), por sua vez, apresenta as redes de cooperação como formas híbridas de regulação das atividades econômicas, que alcançam um ponto intermediário de equilíbrio entre as propriedades do mercado e da hierarquia.

Este cooperativismo, de forma geral, é uma maneira factível das empresas se organizarem para competirem em escala local, regional e global, sem ter que arcar sozinhas com os custos e investimentos, com as incertezas e riscos que estão sempre presentes nos movimentos competitivos da economia. Por isso, em um ambiente de alta competição, as redes de cooperação são um caminho plausível para a permanência das PMEs nos mercados

Para Thesing (2006) o processo associativista nas redes empresariais é um campo complexo e insuficientemente compreendido no mundo acadêmico e empresarial, sendo necessárias mais investigações. Porém, a obtenção de resultados satisfatórios e em pouco tempo, no que diz respeito à geração de empregos, crescimento das pequenas empresas,

melhoria nos processos de gestão, mudança e aprendizado organizacional, significa que a qualificação da competitividade das pequenas empresas envolvidas tem melhorado. De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), a união e associação das organizações podem gerar um desenvolvimento equilibrado para elas.

A gestão em rede é sempre um campo complexo; se, por um lado, existe uma organização juridicamente independente, de outro, existe um elevado grau de interdependência e de cooperação econômica entre as empresas que integram o quadro de cooperantes da rede. Do ponto de vista prático é difícil estabelecer o limite da independência do associado na rede.

Segundo Thesing (2006) um dos desafios da gestão passa pela coordenação da rede. Por vezes, a busca da consensualidade sofre forte influência do processo de negociação entre os empresários, especialmente por meio de processos de barganha, onde muitos cooperantes não participam de forma direta e democrática (somente uma equipe). É exatamente essa grande mola, associação – rede e gestão – rede que não amadureceu o suficiente para a prática de cooperação da rede. Este processo não é compreendido na sua plenitude. O que de fato nutre a gestão? São as relações entrecruzadas do tipo comunicativo/educativo na associação-rede ou tipo estratégico/instrumental na gestão-rede? Que fortalece o campo associativo? E o que fortalece a gestão?

Para Dornelas (2005) a atitude do empreendedor, dando sentido ao empreendimento, é um fato que nutre e fortalece a gestão. Atitude esta resultante das características que o empreendedor de sucesso possui e que o torna especial no mundo dos negócios.

## **1.2 Origem e Evolução do Empreendedorismo**

Ao se referir a empreendedorismo, Dolabela (1999, p. 37) afirma que “esse ramo de conhecimento está ainda em fase pré-paradigmática, já que não existem padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento”. Segundo este autor, em 1975 existiam aproximadamente 50 cursos nos Estados Unidos que

abordavam o empreendedorismo. As pessoas então perceberam a sua importância e, em 1999, este número saltou para mais de mil.

O termo empreendedor tem origem na língua francesa e passou a ser utilizado no começo do século XVI em alusão aos homens coordenadores de operações militares. Em 1950, Schumpeter aplicou esta palavra a indivíduos criativos e inovadores. Por volta do início dos anos 1970, os estudiosos Knight e Drucker afirmaram que um empreendedor deveria assumir riscos para poder obter sucesso em um empreendimento.

De acordo com Hisrich (2004, p. 29): “Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

Hisrich (2004) discorre sobre a história que deu início à utilização da palavra empreendedorismo. Segundo ele, o mercador e viajante italiano Marco Pólo, nascido em 1254, ao tentar estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinou um contrato com um homem rico, para vender suas mercadorias, a uma taxa de juros de 22,5%. Após a venda das mercadorias, o lucro era dividido desigualmente, ficando apenas 25% para o comerciante viajante e 75% para o financiador, no caso, o homem de posses. Os empreendedores, segundo Hisrich (2004, p. 28), “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco”.

Neste exemplo pode ser observado o papel de empreendedor assumido pelo mercador viajante, uma vez que este tinha a coragem de arriscar e encarar desafios. Já o homem rico pode ser classificado como um administrador, pois ele se arriscava apenas passivamente. Durante a Idade Média, eram considerados empreendedores aqueles indivíduos que gerenciavam os recursos disponíveis com o objetivo de viabilizar uma grande produção, como os castelos, as obras arquitetônicas, as igrejas e catedrais e os prédios públicos.

Segundo Dornelas (2005), o economista e escritor Richard Cantillon, do século XVII, foi considerado um dos primeiros estudiosos a definir o empreendedorismo, pois ele diferenciou o empreendedor (indivíduo que inovava e corria risco) do capitalista (indivíduo que possuía o dinheiro).

No século XVIII, o mundo deu início ao processo revolucionário da industrialização. Neste período, foram diferenciados os conceitos “empreendedor” e “capitalista”, embora muitos autores acreditassem que o empreendedor buscava somente ganhar dinheiro.

Ao longo do século XX, vários autores de diferentes áreas do saber estudaram os empreendedores sob diversas perspectivas. Cada autor caracterizou os empreendedores de acordo com a época em questão. O quadro abaixo retrata isso.

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação e conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação e independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno.
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade e inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso e revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança e corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Quadro 1 – Diferentes enfoques sobre o empreendedorismo.

Fonte: Academy Management Review (1984, p. 356). Adaptado pela autora.

Ao final do século XIX, surgiu uma nova confusão acerca do empreendedorismo: os autores e as pessoas passaram a confundir os administradores com os empreendedores, pois não tinham definido claramente os papéis de cada um em sua mente.

Em pleno século XXI ainda é comum ver que certos profissionais confundem os papéis de administrador e empreendedor. Pode-se dizer, de um modo geral, que os administradores são aqueles que planejam, dirigem e visam lucros, porém, são presos a normas e procedimentos, levando-os ao receio na hora de tomar decisões mais arriscadas. Dornelas (2005, p. 21) coloca: “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação

singular. Apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Assim, pode-se afirmar que os empreendedores são administradores com algumas características peculiares, capazes de diferenciá-los. Portanto, deve-se acabar com a ilusão de que ser empreendedor é suficiente. Faz-se necessário compreender que para o sucesso de qualquer organização, devem existir administradores e empreendedores, pois uma completa a lacuna deixada pelo outro. Pode-se dizer que esta é uma relação de mão dupla: os administradores devem ter espírito empreendedor, bem como os empreendedores devem saber administrar.

Segundo Dolabela (1999), em 1981 surgiu o primeiro curso de empreendedorismo no Brasil, mais especificamente na Fundação Getúlio Vargas, localizada no estado de São Paulo. A partir desta data outras instituições passaram a ter o estudo do empreendedorismo como disciplina fundamental para a grade curricular. Atualmente, o termo empreendedorismo está, a cada dia, mais e mais em uso no Brasil.

Dolabela (1999, p. 12) afirma que: “... na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

O aquecimento da economia brasileira nos anos 1990 provocou a baixa do dólar e facilitou a entrada de importados no país. Porém, ficou praticamente inviável para alguns setores domésticos competir com os produtos importados. A solução encontrada para evitar a estagnação de empresas do mercado foi a reestruturação dessas. Deveriam, portanto, se modernizar para acompanhar as novas tendências e para poder competir no mercado.

No final dos anos 1990, a tendência ao empreendedorismo no Brasil começou a se intensificar, pois a preocupação com a criação de novas empresas e diminuição das taxas de mortalidade organizacional passaram a tomar conta da agenda do empresariado brasileiro e também de quem almejava sucesso profissional.

Por volta do ano 2000, com a estabilidade e a inflação controladas, a economia do Brasil começou a crescer novamente e com isso, os investimentos externos, as novas oportunidades de trabalho e as exportações aumentaram.

Com as transformações vividas pelo mundo atual, cabe às pessoas questionarem sobre o que motiva certos profissionais a inventar algo novo, capaz de revolucionar a vida das pessoas. Como coloca Dornelas (2005, p. 21): “Por trás dessas invenções existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem”.

Pode-se afirmar que o empreendedorismo no Brasil tem se tornado ação estratégica conhecida, praticada e difundida. Conseqüentemente, tem papel essencial nas diferentes formas de se fazer negócios. Dornelas (2005, p. 23) coloca:

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Ainda segundo este autor, a partir de estudos do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM*, duas bases para se definir empreendedorismo foram vislumbradas. A primeira, parte da existência de uma oportunidade de negócio, onde o empreendedor planeja, calcula, executa, visa lucro e, na maioria das vezes, obtém retorno positivo. A segunda parte de uma necessidade, onde o empreendedor inicia um novo negócio devido a causas circunstanciais, tais como desemprego e má colocação no mercado, dentre outras. Nesta segunda base, o empreendedor não planeja seu negócio.

Infelizmente, o que mais ocorre no Brasil ainda é a segunda vertente, onde a maioria das empresas é criada por necessidades circunstanciais dos proprietários. Por isso, muitas empresas fracassam ainda no início do seu ciclo de vida.

Para Santos e Pietrovski (2003), a cultura do empreendedorismo deve ser mais disseminada no Brasil de modo a prolongar a vida das empresas e para que estas cresçam e se desenvolvam socialmente. Dolabela (1999) acredita que o Brasil é um dos países com maior potencial empreendedor do mundo, faltando apenas, incentivá-lo.

### 1.3 Formação de Redes e as Características de Empreendedores de Sucesso

Dolabela (1999) define os empreendedores como aquelas pessoas que sabem o que querem e devem fazer e que são capazes de decidir em que contexto isto será feito. Afirmar ainda que “o empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor; por entender que ela é produto do trabalho duro” (DOLABELA, 1999, p. 44).

Segundo Dornelas (2005) as atitudes do empreendedor é que dão sentido ao empreendimento. Significa dizer, portanto, que as características natas que os empreendedores possuem é o que irá determinar o sucesso do negócio. O quadro 2 aponta as principais características dos empreendedores.

<b>São Visionários</b>	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
<b>Sabem tomar decisões</b>	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
<b>São indivíduos que fazem a diferença</b>	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
<b>Sabem explorar ao máximo as oportunidades</b>	Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.
<b>São determinados e dinâmicos</b>	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
<b>São dedicados</b>	Eles se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.



<b>São otimistas e apaixonados pelo que fazem</b>	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e auto determinados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
<b>São independentes e constroem o próprio destino</b>	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de serem empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
<b>Ficam ricos</b>	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
<b>São Líderes e formadores de equipes</b>	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
<b>São bem relacionados (<i>networking</i>)</b>	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
<b>São organizados</b>	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
<b>Planejam, planejam, planejam</b>	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
<b>Possuem conhecimento</b>	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.
<b>Assumem riscos calculados</b>	O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

Quadro 2 – Características de empreendedores de sucesso.

Fonte: Dornelas (2005, p. 33-34). Adaptado pela autora.

Timmons (1994) especifica algumas características de empreendedores de sucesso:

- comprometidos e determinados;
- líderes;

- sempre buscam oportunidades e possuem orientação para o mercado;
- tolerantes ao risco, à ambigüidade e à incerteza, o que propicia correr riscos calculados, com foco na relação benefício-custo.;
- criativos e com grande capacidade adaptativa, o que traz flexibilidade, permitindo obter vantagens em situações inesperadas;
- Motivados para a excelência.

Segundo a contribuição original de Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, ou via criação de novas formas de organização ou mesmo pela exploração de novos recursos e materiais. Este é o conceito mais antigo e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor. Para Dornelas (2005) o empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

Segundo Chiavenato (2004) empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. É muito mais que isso. É a energia da economia, a alavanca dos recursos, o impulso do talento, a dinâmica das idéias. É quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros o façam. O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e está sempre pronto para começar de novo.

Longenecker, Moore e Petty (1998) vão mais além, colocando os empreendedores como heróis populares do mundo dos negócios, fornecendo empregos, introduzindo inovações e incentivando o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com esse perfil, desde jovens adolescentes a cidadãos mais idosos e de todas as classes sociais, inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que possuem ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações.

Simões (2005) assinou uma reportagem na revista “Pequenas Empresas & Grandes Negócios” em abril de 2005, intitulada “O DNA dos Vencedores”, focando em empreendedores de sucesso. Dois exemplos são citados:

- **Constantino de Oliveira Júnior** (36 anos). Profissional de grande iniciativa. Em sete meses montou a companhia aérea Gol, empresa que mais cresceu no país nos últimos anos e que alcançou lucro líquido de R\$384,7 milhões em 2004. Apesar disso, Constantino Júnior não cumpriu o objetivo estabelecido de fazer da GOL a empresa que mais cresceu no Brasil no prazo de seis meses dado pelo seu pai Nenê Constantino, fundador do Grupo Áurea, *holding* que congrega 36 empresas, entre elas, a Gol. “Estouramos o prazo, mas revolucionamos a aviação no país com a implantação de uma empresa nos moldes das mais modernas companhias americanas, com custos mais baixos e preços menores”, afirma Constantino Júnior. Em sua dura tarefa, ele colocou em prática uma das principais regras de conduta de quem quer empreender com sucesso: nunca deixar para depois. A Gol foi rápida não apenas na operação, mas também na quebra de paradigmas. Para manter os custos sob controle e os preços acessíveis, a empresa trocou os serviços de comida quente por lanches frios e deu preferência à venda de passagens pela Internet. “Nosso trunfo foi ter a coragem e a agilidade para implantar um novo negócio, fazer algo diferente do que os brasileiros estavam acostumados a ver”, diz Constantino Júnior.
- **Luiza Helena Trajano** (53 anos). O papel de um líder é convencer as pessoas a defender a sua própria bandeira ou ensinar aquilo que mais sabe para que todos busquem um ideal comum. Os bons líderes são os que fazem as duas coisas. Luiza Helena, superintendente do Magazine Luiza, especializado em móveis e eletrodomésticos, acredita nisso, pois através de sua capacidade de motivar as pessoas fez com que a receita anual da rede saltasse de R\$105 milhões em 1992 para R\$1,4 bilhão em 2005. Luiza afirma: “Eu acredito que uma equipe bem alinhada e mobilizada consegue fazer uma empresa melhor, mais lucrativa”. Diz ainda “não vejo um caminho mais eficiente do que esse para tocar um negócio”. Luiza colocou seus conceitos em prática na criação do *site* Toró de Palpites, no qual os funcionários podem opinar sobre qualquer área da empresa. Criou também o “disk denúncia” e o SAC para clientes internos, ambos com linha direta para sua mesa.

Essas entrevistas são capazes de retratar a importância do empreendedorismo para uma organização. Nos dois casos, os empreendedores se colocaram no lugar das outras pessoas e assim, puderam adotar soluções criativas para o crescimento das empresas. Eles perceberam que a introdução de novos negócios e oportunidades nas organizações resultaria em uma melhoria do produto ou serviço e que isto refletiria diretamente no atendimento de uma lacuna existente no mercado.

Tanto no caso do Sr. Constantino Júnior quanto no da Sra. Luiza Helena, estratégias criativas e inovadoras foram responsáveis por atrair e reter mais clientes (ou colaboradores), gerando maior satisfação por parte deles e convertendo isso em lucro para as empresas.

Então, pode-se dizer que os dois empreendedores souberam enxergar as dificuldades e transformá-las em oportunidades e foram, portanto, otimistas ao acreditarem no seu sucesso. No mercado, as oportunidades são muitas e o futuro é promissor.

## **1.4 Competição, Estratégias Competitivas e a Teoria dos Jogos Não-Cooperativos**

### **1.4.1 Competição entre Empresas**

No século XXI, a disputa entre diferentes empresas pelo mesmo consumidor torna-se a cada dia mais acirrada e desafiadora, pois incita a imaginação das empresas para desenvolverem novas formas de competir capazes de atrair a atenção de consumidores cada vez mais exigentes e informados.

Casarotto Filho (1996) observou que, devido à concorrência, várias lojas se redefiniram, mudando seu foco, ampliando suas atividades, saindo do formato tradicional existente anteriormente e buscando novas formas capazes de competir no mercado.

Seguindo esse ponto de vista, Parente (2000) complementa que atualmente a concorrência ocorre de diversas formas e entre diversos setores e não apenas da maneira tradicional (entre diferentes varejistas do mesmo ramo), por exemplo, a concorrência entre farmácias *versus* farmácias. Parente (2000) afirma ainda que existe atualmente concorrência entre diferentes tipos de varejo, pois eles vendem os mesmo tipos de produtos, ou seja, o que se pode encontrar em um supermercado encontra-se também em lojas de conveniência; o que se encontra em uma padaria também se encontra em um supermercado; e o que se encontra em um hipermercado encontra-se também em uma farmácia. Pode-se dizer, então, que uns

concorrem com os outros e todos concorrem entre si. Esse autor afirma também que atualmente existe o varejo integrado, um novo formato onde dois ou mais varejistas ocupam o mesmo lugar, combinando suas lojas entre si e utilizando o mesmo ambiente, como os *cyber cafés* dentro de padarias, padarias dentro de academias de ginástica, academias de ginástica dentro de supermercados, bem como locadoras de vídeo e lojas de conveniência dentro de postos de gasolina.

Além dessas interações, existem também as lojas virtuais, que vendem os mais variados tipos de produtos, concorrendo com grande parte das lojas físicas, e que devido à comodidade e facilidade, estão ganhando cada vez mais aceitação entre os clientes, tornando-se uma ameaça para as lojas físicas existentes.

Segundo Saab (2000), as empresas devem operar em multicanais de vendas, buscando aproveitar as oportunidades dos segmentos e adaptando-se às diversas realidades e necessidades do mercado. De acordo com o autor, os grandes varejistas estão querendo tirar vantagem dos benefícios da estabilidade econômica e tentando atingir outras classes sociais, investindo no segmento de supermercados populares, de tamanhos reduzidos, e em geral, localizados nas periferias das grandes cidades. É o que diz a revista Supermercado Moderno (2006), confirmando a tendência dos grandes varejistas para a criação de supermercados compactos e direcionados para as classes C e D, principalmente em razão da melhoria de renda dessa parcela da população.

Portanto, pode-se dizer que, neste cenário de elevada concorrência onde as assimetrias são substanciais, encontram-se de um lado, grandes varejistas nacionais e internacionais com grande capacidade de investimento, elevado volume de compra, alto poder de negociação com fornecedores e alto giro de estoque e, do outro, os pequenos e médios atacadistas, com seus orçamentos reduzidos, baixo poder de barganha com fornecedores, e que vêem a cada dia suas reduzidas margens de lucro corroídas pela concorrência com os grandes. Diante dessa tendência, a formação de redes se apresenta como importante estratégia para os pequenos varejistas, pois transforma concorrentes em parceiros e substitui estratégias isoladas em ações conjuntas, conseguindo-se obter desempenho satisfatório frente aos gigantes do varejo, no que concerne à participação de mercado.

### 1.4.2 Estratégias Competitivas

Para que o processo de formação de uma rede se concretize é necessário que haja incentivos na direção de união das empresas. Elas devem perceber algum benefício nessa associação para que possam se diferenciar e tirar proveito na competição com outras empresas nos mercados. A partir dessa união são formuladas estratégias para gerar vantagens competitivas para as empresas. Como afirma Porter (2004, p. 3):

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Deve-se analisar, portanto, o ambiente interno e externo à empresa para que as estratégias competitivas sejam formuladas corretamente (ANDREWS, 1980). A análise do ambiente interno dá ênfase às forças e fraquezas da empresa, enquanto que no ambiente externo (GHEMAWAT, 2000), são observadas as ameaças e oportunidades do meio. Porter (2004, p. 3) coloca: “Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria. O ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”.

Porter (2004) propõe um modelo para analisar o ambiente externo. Neste modelo são utilizadas cinco forças competitivas, a saber, ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos. A compreensão deste modelo torna capaz a avaliação do ambiente e da rentabilidade para um setor (BESANKO, 2004). Todas as forças estão presentes na competição, sendo algumas, dependendo do tipo de indústria, predominantes para a formação de estratégias.

Em relação à competição em certo setor industrial, Porter (2004, p. 4) afirma: “A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”.

Segundo esse autor, existem certas características que dão origem às forças competitivas, como mostra o Quadro 3 a seguir.

<b>FORÇAS COMPETITIVAS</b>	<b>DEPENDEM DE</b>
<b>Ameaça de novos entrantes em uma indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação de produto;</li> <li>• Economias de escala;</li> <li>• Custos de mudança;</li> <li>• Acesso aos canais de distribuição</li> <li>• Desvantagens de custo independentes de escala;</li> <li>• Política governamental;</li> </ul>
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O avanço da tecnologia possibilita uma queda nos preços, melhorando assim o desempenho;</li> <li>• As elevadas margens dos produtos possibilitam preços mais baixos.</li> </ul>
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É dominado por poucas companhias;</li> <li>• Tamanho e porte das empresas;</li> <li>• Setor de compras sem importância;</li> <li>• Ameaça de integração;</li> <li>• Inexistência de substitutos;</li> <li>• Importância do produto para a indústria.</li> </ul>
<b>Poder de negociação dos compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade;</li> <li>• Padronização ou não-diferenciação de produtos;</li> <li>• Aquisição de grandes volumes do produto;</li> <li>• Lucros baixos;</li> <li>• Informações relativas ao mercado</li> <li>• Tamanho e porte das empresas;</li> <li>• Poucos custos de mudança.</li> </ul>
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento lento da indústria;</li> <li>• Capacidade aumentada em grandes incrementos;</li> <li>• Concorrentes numerosos e bem equilibrados;</li> <li>• Barreiras de saída elevadas;</li> <li>• Custos fixos ou de armazenagem altos;</li> <li>• Ausência de diferenciação ou custos de mudança;</li> <li>• Concorrentes divergentes;</li> <li>• Grandes interesses estratégicos.</li> </ul>

Quadro 3 – Características das cinco forças competitivas. Fonte: Porter (2004, p. 7-30). Adaptado pela autora.

Para que as empresas sobrevivam no mercado e superem outras organizações em face às cinco forças competitivas, Porter (2004) sugere três estratégias genéricas que podem ser praticadas em conjunto ou isoladamente: liderança em custo; diferenciação; e enfoque. Segundo Wright e Kroll (2000), estas estratégias podem ser utilizadas por qualquer tipo de organização e em qualquer ramo de atividade.

A primeira estratégia busca alcançar a liderança na indústria em custo total, através de várias políticas orientadas para este fim. Sobre isso Porter (2004, p. 37) diz:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização dos custos em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

De acordo com Fulmer e Goodwin (1988), Mintzberg (1996) e Hooley e Saunders (1996), a liderança de custo é uma estratégia utilizada pelas organizações para se diferenciarem da concorrência através da redução de custos e da implantação de preços competitivos.

A estratégia da diferenciação busca criar no produto algo que ainda não exista no mercado. Vale ressaltar que os custos devem ser levados em conta, porém, eles não estão em primeiro plano de importância. O que vale aqui é criar algo novo, capaz de atender melhor e mais rápido às necessidades dos clientes. Esta estratégia apóia-se basicamente na lealdade dos consumidores em relação a certo produto, uma vez que este possui características peculiares. Assim, por tratar-se de um produto único, produz ele margens mais elevadas para a indústria inovadora, como também se torna exclusivo de uma fatia de mercado reduzida, gerando possibilidades positivas para as empresas no enfrentamento da concorrência.

Levitt (1980) acredita que uma organização tem capacidade de diferenciar qualquer produto ou serviço no mercado. Para Mintzberg (1996), essa diferenciação pode ocorrer através de seis formas: diferenciação da imagem, diferenciação da qualidade, diferenciação do preço, diferenciação do *design*, diferenciação do serviço ou até mesmo pela não-diferenciação.

Diferente das outras estratégias genéricas, que mostram como competir, o enfoque diz onde competir. Tem como alvo estratégico apenas um segmento particular, enquanto que as estratégias de liderança no custo total e diferenciação têm como alvo toda a indústria, sendo assim de grande importância concorrencial.

Porter (2004) exemplifica citando o caso da empresa *Porter Paint*, que oferece serviços a pintores profissionais, e se baseia em estratégias de atendimento do tipo *delivery*, oferecendo cursos gratuitos sobre composição e mistura de tintas, tudo para atender bem o



cliente e se diferenciar da concorrência.

O Quadro 4 a seguir apresenta outras características das estratégias competitivas.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
<b>Liderança no Custo Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de capital sustentado e acesso ao capital.</li> <li>• Boa capacidade de engenharia de processo.</li> <li>• Supervisão intensa da mão-de-obra.</li> <li>• Produtos projetados para facilitar a fabricação.</li> <li>• Sistema de distribuição com baixo custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle rígido de custo;</li> <li>• Relatórios de controle freqüentes e detalhados;</li> <li>• Organização e responsabilidades estruturadas.</li> <li>• Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande habilidade de <i>marketing</i>.</li> <li>• Engenharia de produto.</li> <li>• Tino criativo.</li> <li>• Grande capacidade em pesquisa básica.</li> <li>• Reputação de empresas como líder em qualidade ou tecnologia.</li> <li>• Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios.</li> <li>• Forte cooperação dos canais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte coordenação entre funções em P&amp;D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i>.</li> <li>• Avaliações e incentivos subjetivos em lugar de medidas quantitativas.</li> <li>• Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</li> </ul>

Quadro 4 – Características das estratégias genéricas. Fonte: Porter (2004, p. 42).

### 1.4.3 Teoria dos Jogos Não-Cooperativos

Osborne (2006) diz que a teoria dos jogos é um conjunto de modelos que se prestam a compreender situações da realidade onde tomadores de decisões (empresas, ou *players*) se inter-relacionam. Há várias maneiras de se representar situações reais, através de regras, uso de informação relevante, competição entre jogadores e formas de resolver ou solucionar os vários jogos.

Nesse subitem consideram-se as formalidades da representação de um jogo competitivo com informação perfeita, onde todos os *players* sabem as regras do jogo, conhecem também o conjunto de informações relevante para tomada de decisão e os objetivos perseguidos por

cada *player*.

Jogos não-cooperativos podem ser representados em forma extensiva ou em forma normal (estratégica), com dois tipos de estratégias: puras (sem acessamento de probabilidades pelos jogadores às estratégias disponíveis) ou mistas (com probabilidades atribuídas pelos jogadores às estratégias disponíveis). Já os movimentos dos *players* podem ser também de dois tipos: simultâneo ou seqüencial. No primeiro, seguindo as regras do jogo, os jogadores tomam suas decisões estratégicas de modo simultâneo. No segundo, os movimentos dos jogadores se dão em seqüência. Hirshleifer (2000) afirma que simultaneidade de movimentos em teoria dos jogos não se refere ao tempo, no sentido de um jogador decidir qual estratégia escolher no mesmo tempo em que o outro jogador toma sua decisão estratégica. O que está envolvido é o uso de informação relevante disponível aos jogadores. Como afirma Hirshleifer (2000, p. 4):

In game theory, simultaneity refers not to clock or calendar time, but to the state of information. So long as neither side, when making its own move, is aware of the opponent's choice, their two actions are regarded as simultaneous". Assim, se um dos *players* escolhe sua estratégia em  $t$  e, em  $t+1$ , o outro jogador decide qual estratégia usar, mas sem conhecer a estratégia escolhida pelo primeiro, tais movimentos são considerados simultâneos.

#### **1.4.4 Representação Extensiva de Um Jogo Não-Cooperativo**

Kreps (1992) diz que a representação em árvore (extensiva) de um jogo não-cooperativo inclui cinco principais aspectos, quais sejam; uma lista com o número de jogadores; a árvore do jogo, ou seja, sua representação extensiva, com diferentes tipos de nós (iniciais, de decisão e terminais); há também a designação dos *players* a cada nó inicial e de decisão; a listagem explícita das estratégias que estão disponíveis aos *players*; e por fim, o conjunto de regras (informações) que todos os jogadores conhecem junto com os *payoffs* (recompensas) que os jogadores recebem como recompensa de seus movimentos estratégicos. Abaixo há a explicação cada um desses aspectos.

A lista de *players* é  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ , com  $n$  finito. Sena (2008, p. 5) afirma que:

A árvore do jogo é definida como o conjunto  $T(t)$  de todos os nós (iniciais, de decisão e terminais) e uma relação de precedência ( $<$ ) sobre  $T$ , isto é,  $t$  precederá  $t'$  ( $t < t'$ ) se há uma seqüência de setas de  $t$  para  $t'$ . Formalmente, precedência ( $<$ ) é assimétrica, no sentido de que se  $t < t'$  e  $t' < t$  não podem ser satisfeitos simultaneamente, e transitiva, isto é, se  $t < t'$  e  $t' < t''$  então  $t < t''$ , eliminando a possibilidade de circularidade no desenho da árvore. O conjunto de predecessores de  $t$ ,  $P(t) = \{t': t' < t\}$ , é definido como o conjunto de setas  $t'$  que antecedem  $t$ . A regra básica para o desenho das setas da árvore de um jogo é traçar uma e somente uma seta saindo dos predecessores  $t'$  e chegando em  $t$ . O conjunto de sucessores de  $t$ ,  $S(t) = \{t': t < t'\}$ , é definido como o conjunto de setas  $t'$  que sucedem  $t$ .

Os nós iniciais são definidos como o conjunto dos nós  $W = \{t: P(t) = \emptyset\}$ , isto é, todos os nós  $t \in T$  que não possuem predecessores. Já os nós terminais são definidos como o conjunto  $Z = \{t: S(t) = \emptyset\}$ , onde os nós de decisão não possuem sucessores. Os nós intermediários são chamados de nós de decisão e fazem parte do conjunto  $X = T - Z$ , ou seja, os nós terminais  $Z$  são subtraídos do conjunto de todos os nós  $T$ .

Em suma, pode-se dizer que para desenhar corretamente a árvore de um jogo não-cooperativo, quando são definidos o conjunto  $T$  de todos os nós e a relação de precedência ( $<$ ), deve-se iniciar a construção da árvore com o nó inicial “o”, e para cada nó pertencente ao conjunto dos nós de decisão  $X$ , um nó de decisão “●” deve ser desenhado. Em relação aos nós terminais  $Z$ , desenhe sempre um para cada seta que sai dos nós de decisão  $X$ .

Sena (2008, p. 6), adianta que:

Um jogador ou natureza é designado a cada nó de decisão,  $i: X \rightarrow \{1, 2, \dots, I, N\}$ , onde  $i$  é a lista finita de *players*,  $X$  representa o conjunto de nós de decisão e  $N$  natureza. Considerando as estratégias disponíveis, para cada  $t \in X$ , defina  $A(t)$  como o conjunto de ações estratégicas disponíveis em  $t$ . ... Se dois nós estão conectados com linhas pontilhadas, nenhum deles precede o outro. Designe um e somente um jogador para os conjuntos informacionais. Para dois nós conectados por uma linha pontilhada designe o mesmo conjunto de estratégias ao *player* designado a esse nó. Os *payoffs* podem ser representados pela existência de uma função utilidade esperada do tipo von-Neumann-Morgenstern (v-N-M),  $U: \{1, 2, \dots, I\} \times Z \rightarrow \mathbb{R}$ , escrita  $U_i(Z)$ , significando que para cada jogador  $i$  imputa-se um *payoff* utilizando-se a função  $U$ , definida no conjunto dos reais, inserido-o no nó terminal específico  $Z$ .

Dois jogos não-cooperativos serão representados extensivamente (em árvore) nesse estudo: um jogo de movimentos simultâneos e um jogo de movimentos seqüenciais. Existe a lista de jogadores é  $i = 1, 2$ , isto é  $n = 2$  (Super Rede e Pão-de-Açúcar). Assume-se que

quando um dos jogadores escolhe qual preço cobrar, a decisão do outro está sob seu controle, sem que eventos alheios, fora do controle dos jogadores, estejam presentes. O desenho das duas árvores que representam esses jogos não-cooperativos pode ser visto na figura 1. Há o conjunto  $T(t)$  de todos os nós e a relação de precedência ( $<$ ) definida anteriormente. Para o conjunto de nós iniciais, designe o *player* 1, isto é, desenhe o nó inicial e o designe ao jogador 1. Para cada nó pertencente ao conjunto dos nós de decisão desenhe um nó de decisão “●” e o designe ao *player* 2.

Para o jogo de movimentos simultâneos [Figura 1 (1a)], usando uma ilustração hipotética para valores de preços estrategicamente escolhidos pelos dois jogadores, a ordem de designação dos *players* para os nós é irrelevante. Qualquer um deles pode ser designado ao nó inicial ou ao nó de decisão (nós ligados por linha pontilhada é considerado um único nó), pois os movimentos (escolhas) de ambos os jogadores são simultâneos, no sentido de que nenhum dos dois observa o nível de preço escolhido estrategicamente pelo outro, o que está em perfeita sintonia com a definição de simultaneidade especificada por Hirshleifer (2000) anteriormente mencionada.

Para o jogo de movimentos seqüenciais [Figura 1 (1b)], usando a ilustração numérica para os valores de preços hipotéticos, o jogador líder é obrigatoriamente designado ao nó inicial “o”, pois é ele o primeiro a mover escolhendo o preço a cobrar e em seguida seu concorrente, estrategicamente, faz sua escolha observando quanto o líder cobrou por seu produto no mercado. Esse conjunto informacional disponível aos *players* na representação desse jogo é do conhecimento de ambos. A diferença entre os conjuntos informacionais dos dois tipos de jogos, com movimentos simultâneos e com movimentos seqüenciais, é a causa de uma das representações possuir uma linha pontilhada unindo os nós de decisão  $t \in X$ , o que significa que o *player* 2 não sabe em qual dos nós de decisão ele está, exatamente por não saber qual nível de preços o *player* 1 escolheu, como é definido pela regra de competição em movimentos simultâneos.

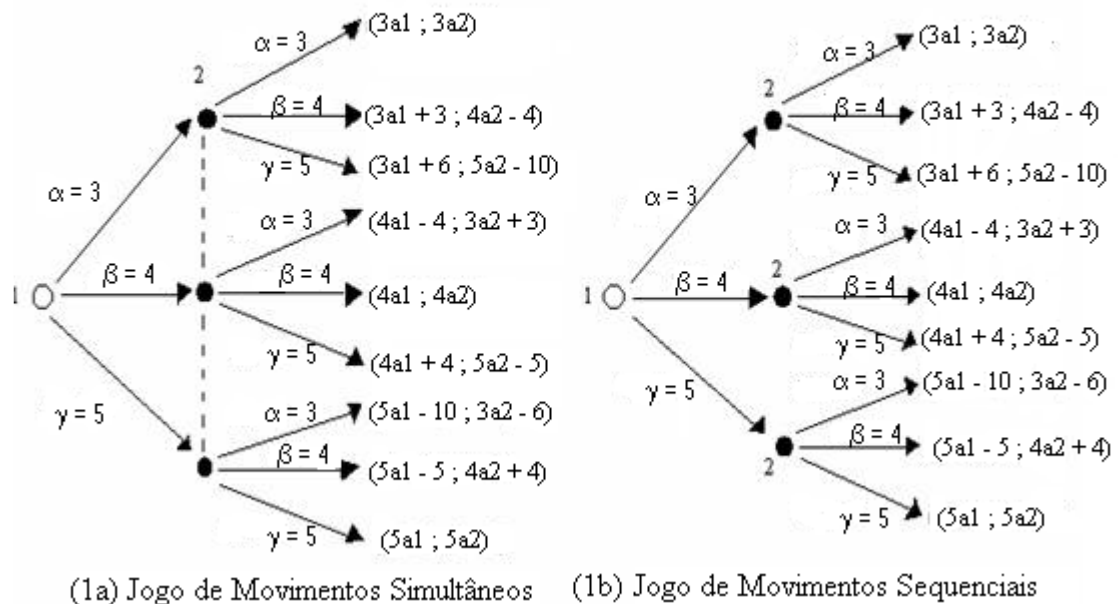


Figura 1 – Representação extensiva de dois jogos não-cooperativos. Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Alternativamente, as possibilidades de ações estratégicas disponíveis ao *player 2* em um dos nós conectados pela linha pontilhada são as mesmas em quaisquer dos outros nós pertencentes a tal linha, significando que o nó de decisão designado ao *player 2* é único [Figura 1 (1a)].

Claramente, tal conjectura não pode ser aplicada ao jogo não-cooperativo do tipo seqüencial, pois o movimento do jogo obriga a que um dos *players* observe a escolha do outro e mova-se em seguida. Em virtude disso não há linha pontilhada unindo os nós de decisão na representação desse jogo da Figura 1 (1b), significando que há três nós de decisão designados ao *player 2*.

Em relação ao conjunto de ações estratégicas disponíveis aos *players*, em ambas as representações, há um *profile*  $S_i$  para cada jogador, com três estratégias de escolha de níveis de preços para cada um deles. Aqui necessário se faz um breve adentro sobre o caráter ilustrativo da representação que se segue. Como Selim (2006) pertinentemente coloca, em um jogo competitivo existe um problema relativo à indeterminação de quantas estratégias estariam disponíveis a cada jogador, no sentido de que um número infinito de níveis de preços poderia ser escolhido por cada empresa. Mas, Kreps (1990) adverte corretamente que se os

refinamentos forem bem conduzidos tal problema não coloca problema e, assim, a suposição de um *profile* com um número reduzido de estratégias disponíveis a cada jogador não inviabiliza o potencial analítico da teoria. Portanto, nas duas formas dos jogos analisados, usam-se valores hipotéticos para os preços contidos nos *profiles* de estratégias disponíveis aos *players* 1 e 2, sendo  $S_1 = (S_{11} = \alpha; S_{12} = \beta; S_{13} = \gamma)$  e  $S_2 = (S_{21} = \alpha; S_{22} = \beta; S_{23} = \gamma)$ , respectivamente, com  $\alpha = 3 < \beta = 4 < \gamma = 5$ , inteiros maiores que zero denotando os diferentes preços estratégicos disponíveis. Observe que na representação do jogo simultâneo [Figura 1 (1a)] há só um nó inicial designado ao *player* 1 e só um nó de decisão designado ao *player* 2, enquanto que na representação do jogo seqüencial [Figura 1 (1b)] só há um nó inicial, designado ao *player* 1, e três nós de decisão designados ao *player* 2.

Em relação aos nós terminais ( . ; . ), desenhe um para cada  $t \in Z$ . Há, portanto, na Figura 1, nove nós terminais que serão preenchidos usando uma função utilidade  $U_i$ , nesse caso uma função lucro, com a primeira posição representando o *payoff* (lucro) do *player* 1 e a segunda o *payoff* (lucro) do *player* 2.

Para o cálculo dos *payoffs* e preenchimento dos nós terminais usam-se especificações lineares para as demandas de mercado pelos dois produtos, um de cada *player* (empresa), isto é  $X_1 = a_1 - p_1 + p_2$ , onde  $X_1$  é a demanda pelo produto da empresa 1, com  $a_1 \geq -p_1 + p_2$  sendo um parâmetro positivo e  $X_2 = a_2 - p_2 + p_1$ , onde  $X_2$  é a demanda pelo produto da empresa 2 no mercado, com  $a_2 \geq -p_2 + p_1$  sendo também um parâmetro positivo. As restrições sobre os valores de  $a_1$  e  $a_2$  são necessárias para que se elimine a possibilidade de lucro negativo. Observe também que as demandas pelos produtos dos dois *players* ( $X_1$  e  $X_2$ ) são funções inversas dos preços cobrados pelas respectivas empresas para seus respectivos produtos ( $p_1$  e  $p_2$ ), mas são funções diretas dos preços cobrados pelas empresas concorrentes por seus respectivos produtos. Isso significa que se o *player* 2 aumentar o preço de seu produto ( $p_2$ ), a demanda pelo produto do *player* 1 aumenta, pois  $X_1$  fica relativamente mais barato. O mesmo ocorre se o *player* 1 elevar o preço de seu produto, com a demanda pelo produto da empresa concorrente aumentando também. Tal conjectura é típica de um mercado de concorrência monopolística com produtos diferenciados, mas sendo eles substitutos próximos.

Sena (2008, p. 11) afirma que:

É extenso o uso de funções de demanda linear na literatura sobre competição oligopolista, principalmente no contexto da análise de duopólios”. Estudos usando tais tipos de demanda em jogos não-cooperativos com movimentos simultâneos são Hobbs e Pang (2007) e Ohkawa e Okamura (2003).

Assume-se, em um primeiro momento, que as condições de custos de aquisição dos produtos são similares para as duas empresas (*players*), o que resulta em níveis ótimos de preços sendo determinadas por funções lucro iguais a funções receitas. As funções lucros são  $\pi_i = X_i \cdot p_i$ ,  $i = 1, 2$ . Para eliminar a possibilidade de lucro negativo, considerando-se os níveis estratégicos de preços escolhidos dos *profiles*  $S_i$  definidos acima,  $a_1 \geq -p_1 + p_2$  e  $a_2 \geq -p_2 + p_1$ , como já frisado acima. Cada um dos nove nós terminais é preenchido usando-se as funções lucro  $\pi_1 = (a_1 - p_1 + p_2) \cdot p_1$  para o *player* 1 e  $\pi_2 = (a_2 - p_2 + p_1) \cdot p_2$  para o *player* 2. Por exemplo, assumindo que as decisões estratégicas de preços (unidades monetárias) disponíveis às duas empresas sejam  $\alpha = 3$ ,  $\beta = 4$  e  $\gamma = 5$ , o que implica  $a_1 = 2$ , valor mínimo do parâmetro para a não existência de lucro negativo, se a empresa 1 escolhe cobrar  $\alpha = R\$3$  e a empresa 2 decide estrategicamente por  $\beta = R\$4$ , independentemente dos movimentos serem simultâneos [Figura 1 (1a)] ou seqüenciais [(Figura 1 (1b))], o nó terminal  $(3a_1 + 3; 4a_2 - 4)$  representa os *payoffs* (lucros) dos dois *players* para esse par de escolha de estratégias de preços.

Utilizando os valores dos parâmetros  $a_1 = a_2 = 2$  para a não existência de lucros negativos, os valores dos *payoffs* seriam (R\$9 ; R\$4). Os outros nós terminais, em ambas as representações da Figura 1, são preenchidos de modo similar.

#### 1.4.5 Métodos de Solução do Jogo Não-Cooperativo

O objetivo central em solucionar um jogo não-cooperativo se relaciona à possibilidade de se definir as estratégias dominantes para os dois *players*. Uma das maneiras de se solucionar o jogo não-cooperativo de movimentos simultâneos é através do método da sucessiva dominância (estrita ou não-estrita), aplicável à representação estratégica (em matriz) do jogo, como mostra a Figura 2. Como afirmam Osborne e Rubinstein (1994), uma estratégia é não-estritamente dominada se o jogador possui outras ações disponíveis que geram *payoffs*

pelo menos igual ao *payoff* da estratégia dominada, para dada escolha estratégica do outro jogador.

		2		
		$\alpha = 3$	$\beta = 4$	$\gamma = 5$
1	$\alpha = 3$	(6 ; 6)	(9 ; 4)	(12 ; 0)
	$\beta = 4$	(4 ; 9)	(8 ; 8)	(12 ; 5)
	$\gamma = 5$	(0 ; 0)	(5 ; 12)	(10 ; 10)

Figura 2 – Forma estratégica do jogo de movimentos simultâneos em estratégias puras.  
Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Observando a Figura 2, primeiramente, detecte qual(is) estratégia(s) de preços é (são) dominante(s) para cada um dos jogadores, um de cada vez, em termos de gerarem o maior *payoff*. Claramente, para a empresa 2, a estratégia de preço  $\beta = R\$4$  domina (estritamente) a estratégia de produção  $\gamma = 5$ , pois os *payoffs* da estratégia  $\beta$  para a empresa 2 são maiores do que os respectivos da estratégia  $\gamma$ . Quando a empresa 1 escolhe  $\alpha$ , vê-se que o *payoff* (sublinhado abaixo) da empresa 2 da estratégia estritamente dominante, ( $R\$9$  ;  $R\$4$ ) é maior do que o *payoff* ( $R\$12$  ;  $R\$0$ ) da estratégia  $\gamma = R\$5$ . A mesma lógica se aplica analisando-se os *payoffs* da empresa 2 quando a empresa 1 escolhe  $\beta$  e  $\gamma$  sucessivamente. Assim, pelo critério de dominância, a estratégia de preço  $\gamma = R\$5$  é eliminada pela empresa 2, porque, como mostrado, tal estratégia é dominada estritamente pela estratégia de preço  $\beta = R\$4$ . Agora considere a empresa 1. É fácil observar que, pelo mesmo critério, a estratégia  $\gamma = R\$5$  deve ser eliminada pela empresa 1. Assim, pelo método da sucessiva dominância, o jogo é reduzido à matriz da Figura 3, após eliminação sucessiva da última coluna e última linha da matriz de *payoffs*.

Aplicando novamente esse método ao jogo reduzido da Figura 3, pode-se ver que a solução dominante é a empresa 1 escolher a estratégia de preço  $\alpha = R\$3$  e a empresa 2, escolher cobrar  $\alpha = R\$3$ .



		2	
		$\alpha = 3$	$\beta = 4$
1	$\alpha = 3$	(6 ; 6)	(9 ; 4)
	$\beta = 4$	(4 ; 9)	(8 ; 8)

Figura 3 – Forma estratégica do jogo reduzido em estratégias puras.  
Fonte: Elaborada pela autora (2008).

A solução desse jogo por sucessiva dominância é a mesma que a solução de equilíbrio de Nash. Sena (2008, p. 13) diz que:

Equilíbrio de Nash em um jogo não-cooperativo em estratégias puras, iniciando com a lista de jogadores  $i = 1, 2, \dots, I$ , especificando o conjunto de estratégias disponíveis  $S_i$  para o jogador  $i$ , com  $s = (s_1, s_2, \dots, s_I) \in S = \prod_{j=1}^I S_j$ , o *profile* de estratégias. Os *payoffs* são computados usando a função utilidade esperada v-N-M,  $U_i : S \rightarrow R$ . Assim, o *profile* de estratégias  $\hat{s} = (\hat{s}_1, \hat{s}_2, \dots, \hat{s}_I) \in S$  é um equilíbrio de Nash se e somente se  $U_i(\hat{s}) \geq U_i(\hat{s}_1, \hat{s}_2, \dots, \hat{s}_{i-1}, s_i, \hat{s}_{i+1}, \dots, \hat{s}_I)$  para todo  $s_i \in S$ , para todo  $i$ . Em palavras, tal definição diz que um *profile* de estratégias é equilíbrio de Nash se a resposta estratégica (*payoff*) de um jogador à escolha estratégica ótima do outro (em termos do *payoff* desse jogador) é da mesma forma ótima. A definição do equilíbrio de Nash em estratégias mistas contém as mesmas anuências da definição acima, mas, como pode ser visto em Mas-Colell, Whinston e Green (1995), a complexidade aumenta em virtude da aleatoriedade introduzida a partir da atribuição de distribuições de probabilidades subjetivas às diversas possibilidades de movimentos estratégicos disponíveis aos jogadores.

Considerando a representação estratégica do jogo de movimentos simultâneos, a definição de equilíbrio de Nash indica que as duas empresas escolhem as suas melhores respostas ao que a outra faz, significando que se um *player* escolhe sua melhor estratégia, dado que o outro já está fazendo isso, as escolhas de ambos os jogadores são ótimas, no sentido de maximizar seus respectivos *payoffs*.

Usando novamente a Figura 2, inicie o definição para encontrar o Equilíbrio de Nash com qualquer uma das empresas, escolhendo assim uma estratégia específica Se a empresa 1 escolhe a estratégia de preços  $\alpha = R\$3$ , qual a melhor resposta da empresa 2 concorrente? A melhor resposta que a empresa 2 pode dar é escolher  $\alpha = R\$3$ , pois o *payoff* (R\$6 ; R\$6) que ela auferir é maior que (R\$9 ; R\$4) e (R\$12 ; R\$0) das estratégias  $\beta = R\$4$  e  $\gamma = R\$5$ , respectivamente. Agora, assuma que a empresa 2 se fixa na sua estratégia ótima que é a sua melhor resposta ao que a empresa 1 escolhe ( $\alpha = R\$3$ ). Qual a melhor resposta da empresa 1? Óbvio que a estratégia  $\alpha = R\$3$  é a melhor resposta, pois o *payoff* (R\$6 ; R\$6) que ela auferir, quando a empresa 2 otimiza em  $\alpha$ , é maior que (R\$4 ; R\$9) e (R\$0 ; R\$0) das estratégias  $\beta$  e

$\gamma$ , respectivamente. Portanto, o par de estratégias de preços  $\alpha = R\$3$  e  $\alpha = R\$3$  cobrados pelas duas empresas é Equilíbrio de Nash. A coincidência de respostas estratégicas ótimas significa que as duas empresas otimizam maximizando receitas. É importante frisar que tal solução é estável, pois não há qualquer incentivo para se escolher estratégias dominantes superiores.

Em relação ao jogo não-cooperativo de movimento seqüencial representado em forma extensiva [Figura 1 (1b)], a conjectura dos movimentos por parte dos *players* envolvidos elimina a possibilidade de representação em forma estratégica.

Nesse contexto, Sena (2008) argumenta que o método de indução invertida é a forma mais usada como método de solução de um jogo competitivo de movimentos seqüenciais. Usando a Figura 1 (1b), pode-se observar que o conjunto informacional é diferente (nós de decisão sem linha pontilhada, representando três nós). A regra básica para solucionar o jogo por esse método é começar em nós terminais  $t \in Z$ . Para o jogador que tem a escolha no nó de decisão predecessor imediato do nó terminal específico (empresa 2), escolha a estratégia de preço ótima, sem possibilidade da existência de indiferenças ou empates, isto é, a empresa 2 escolhe estrategicamente  $\alpha = R\$3$ ,  $\alpha = R\$3$  e  $\beta = R\$4$ , quando a empresa 1 líder escolheu, no primeiro movimento,  $\alpha = R\$3$ ,  $\beta = R\$4$  e  $\gamma = R\$5$ , respectivamente.

Para representar o jogo competitivo em uma árvore reduzida, substitua cada nó de decisão predecessor pelo correspondente nó terminal definido no primeiro estágio, como na Figura 4 abaixo. Proceda com a mesma regra, agora levando em conta a melhor escolha estratégica de preços do *player* 1. A solução desse jogo é o jogador 1 escolher a estratégia de preços  $\alpha = R\$3$ , pois os *payoffs* (R\$6 ; R\$6) gera a quantia R\$6 para essa estratégia (usando  $a_1 = a_2 = 2$ ), comparado com os *payoffs* R\$4 e R\$5 das outras estratégias disponíveis ao jogador líder.

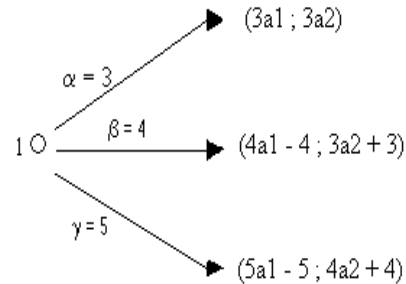


Figura 4 – Representação extensiva do jogo reduzido de Stackelberg em estratégias puras. Fonte: Elaborada pela autora (2008).

A solução do jogo competitivo de movimentos seqüenciais determinado pelo método indução invertida é a solução dominante de Nash. O jogador 1 líder auferirá *payoff* de R\$6, compatível com a estratégia de preço  $\alpha = \text{R}\$3$ , e a melhor resposta que o jogador seguidor (empresa 2) dá, visto que o jogador 1 otimiza, é estrategicamente escolher também o preço  $\alpha = \text{R}\$3$  e obter *payoff* máximo de R\$6.

Todo o aparato conceitual da teoria dos jogos não-cooperativos será usado para a evidência empírica do jogo competitivo entre o Pão-de-Açúcar (jogador 1) e a Super Rede (jogador 2), a ser desenvolvido adiante.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Empresas Supermercadistas em Fortaleza: O Perfil da Super Rede e do Pão-de-Açúcar

Pode-se dizer que duas realidades diferentes, no que concerne à evolução e desenvolvimento das empresas varejistas do Brasil, estão presentes nos dias atuais. De um lado, os grandes que operam no território brasileiro, com seus sistemas tecnológicos e logísticos bem avançados, operando a custos reduzidos e aumentando, cada vez mais, a eficiência e rotatividade das atividades. Do outro, estão as pequenas empresas supermercadistas que não conseguem competir com os grandes, pois atuando isoladamente, não possuem economia de escala, preços competitivos e tampouco poder de barganha, e assim, acabam falindo e saindo do mercado. Segundo o Sebrae (2003) e a Revista Supermercado Moderno (2004, 2005), existem várias razões para justificar essas realidades dos pequenos supermercadistas, sendo as principais delas a falta de planejamento e a má gestão.

De modo geral, é assim que a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras se comportam. De acordo com a pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2003), foi constatado que durante o período 1990-1999, criaram-se 4,9 milhões de empresas no Brasil, sendo 2,7 milhões microempresas, e dentre estas, 55% são de pequeno porte. Um fato interessante revelado pela pesquisa é que a maioria dessas empresas não prospera, tendo apenas pouco tempo de existência. Ainda segundo o Sebrae (2003), o índice de mortalidade é de 73% até o terceiro ano de existência.

O mesmo fato ocorre no setor supermercadista, pois as pequenas empresas também fecham suas portas com pouco tempo de vida. De acordo com a Revista Supermercado Moderno (2004), durante o ano de 2004 vários supermercados pequenos fecharam. Entre as pequenas empresas que operavam usando entre cinco e nove *checkouts*, 95 delas fecharam as portas. Já as que operavam com até quatro *checkouts*, o número chegou a 348.

Diante desses números, as pequenas empresas do ramo de supermercados decidiram adotar novas estratégias, diferentes das utilizadas pelos grandes supermercadistas, que procuravam se localizar onde houvesse maior poder aquisitivo e de compra. Os pequenos supermercadistas compreenderam que para ganhar a atenção dos consumidores, era necessário localizar-se mais perto deles. Portanto, tinham que buscar alguns bairros de cidades grandes e até instalar-se em cidades do interior.

Parente (2000) afirma que as pequenas empresas, buscando competir no mercado, passam a atuar em pequenas cidades, bairros e vilarejos. Nada mais é que uma forma de sobrevivência, uma vez que se utiliza uma estratégia de especialização de mercado, ou seja, as empresas passam a saber de perto quem são os seus clientes, conhecendo também seus gostos, preferências, necessidades e desejos, etc.

Esse novo segmento criado é conhecido mais popularmente como supermercados de vizinhança. De acordo com Loetz (2002), a classe C é a que mais frequenta os supermercados de vizinhança, e segundo o critério de classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP, 2006), essa classe é a que concentra atualmente a maior parcela da população.

Segundo Furuta (2002) as principais razões para os supermercados de vizinhança escolherem a proximidade aos consumidores são: i) estarem localizados próximos ao mercado que atendem, podendo assim, conhecer a cultura local; ii) conhecer os consumidores, facilitando a personalização no atendimento; iii) conhecer os gostos dos clientes e saber o que eles querem comprar, colocando os produtos certos nas lojas certas e facilitando a compra; e iv) satisfazer a conveniência na hora da compra, visto que, muitas vezes, os consumidores da classe C apresentam um perfil de compras fracionadas e mais freqüentes.

Durante a avaliação de alternativas para a escolha de um supermercado para realizar suas compras, sabe-se que preço, qualidade, atendimento e variedade são os fatores mais decisivos que geralmente são observados. Porém, a loja que melhor solucionar a sua compra e estiver localizada mais próxima da residência do consumidor, será a escolhida. Para Parente (2000), a localização é um fator decisivo para esta escolha, pois se uma loja estiver longe da residência a tendência é excluí-la da lista.

Uma pesquisa da ACNielsen publicada pela revista Super Hiper (2006) confirma a preferência dos consumidores pelo pequeno varejo na América Latina e no Brasil. Dentre os resultados da pesquisa pode-se afirmar que os brasileiros compram 3,7 vezes mais em lojas tradicionais, em mercearias ou em supermercados de até 4 *check-outs* do que em outros modelos de varejo. Na América Latina esse número é menor: chega a 2,8. Por meio desta pesquisa, descobriu-se que os supermercados pequenos atraem tanto os consumidores de classes mais baixas como também consumidores com maior poder aquisitivo, mostrando que o pequeno varejo atrai clientes das mais variadas classes sociais.

Na pesquisa ACNielsen foram identificados dois fatores que influenciam a preferência dos consumidores pelos pequenos supermercados: i) por se localizarem próximos às residências dos clientes; e ii) em virtude da presença do proprietário do supermercado no próprio local, conferindo crédito facilitado e credibilidade aos clientes na relação de confiança entre eles e o varejista.

As transformações ocorridas no ambiente de negócios e a concorrência no comércio varejista brasileiro têm exigido destas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor comercial, o desenvolvimento de novas competências estratégicas para que possam competir em um cenário de concorrência agressiva e desigual.

Sem dúvida, a não ser que as PMEs tenham um bom nicho de mercado local, dificilmente terão alcance mais amplo se continuarem atuando de forma isolada. Mas, mesmo que elas tenham um mercado cativo local, não estão livres de, a qualquer momento serem passadas para trás por uma empresa maior no regime de concorrência em seu tradicional mercado.

Buscando se adaptar a essa realidade, seria plausível que pequenos e médios supermercados passassem a aventar a possibilidade de formar parcerias de modo a competir em melhores condições com os grandes grupos já estabelecidos, por meio de alianças estratégicas e em forma de redes de cooperação, para que esses pequenos varejistas pudessem se manter no mercado. De acordo com Saab e Gimenez (2000) essa tendência vem confirmando-se ao longo das últimas quatro décadas.

De acordo com Werner e Serge (2002), os pequenos supermercadistas se associam para formarem centrais de compras. Suas estratégias envolvem criação de escala de rotatividade, eliminação de intermediários no processo de compra (o que torna seus produtos mais baratos) e compra direta da indústria de produtos básicos e de alta rotatividade, economizando cerca de 10% no preço de aquisição.

Werner e Serge (2002) e Carvalho et al. (2003) afirmam ainda que o associativismo proporciona para as pequenas empresas do setor supermercadista uma forma de reunir força e criar um elo entre os associados, com o objetivo de melhorar a imagem da rede, por meio de padronização das lojas através da adoção de design estabelecido pela rede, usando o marketing e permitindo aos associados acessos à propaganda em veículo de massa. Outras vantagens decorrentes do associativismo é a possibilidade de lançar produtos com a marca própria da rede, melhorar o atendimento dispensado e a qualidade dos serviços prestados através do treinamento de funcionários e de profissionalização administrativa, bem como conseguir preços mais baixos com os fornecedores, estratégia essa que leva a menores preços para os consumidores finais.

No setor supermercadista, a importância da formação de alianças ou associações é evidenciada pelo fato de que existiam, no Brasil, no ano de 2000, sessenta (60) centrais-redes, cujo faturamento bruto era de R\$2 bilhões. No ano de 2004, essas centrais-redes passaram para o número de cento e cinquenta (150) e já auferiam receita de R\$10 bilhões, ou seja, um crescimento de 150% no número de centrais-redes e de 407,5% no faturamento em apenas quatro anos (LUKIANOCENKO, 2004).

No ano de 2005, segundo pesquisa publicada pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2005), existiam no Brasil 167 associações de pequenos supermercados. Essas associações são responsáveis por uma movimentação de R\$ 15 bilhões por ano, onde congregam cerca de 2.500 organizações e empregam 45.000 pessoas. De acordo com a ABRAS (2005), estima-se que no ano de 2008 existirão aproximadamente 400 centrais de negócios e estas serão responsáveis por 26% do mercado brasileiro, envolvendo 4.000 pontos de vendas.

A revista Super Hiper (2006) observa que o associativismo pode ser a grande resposta para as pequenas empresas prosperarem com ganhos de escala e de eficiência, isto é, levando

esses varejistas a alcançarem atributos de grandes redes, sem perderem a essência mais carismática que os caracteriza no contato mais próximo com os clientes.

Esse associativismo, de forma geral, é uma maneira de as empresas se organizarem para competirem em escala local, regional e global, sem terem que arcar sozinhas com os custos e investimentos, com incertezas e riscos, sempre presentes no movimento de globalização da economia. Por isso, em um ambiente de alta competição, as redes de cooperação são um caminho promissor para o desenvolvimento das PMEs, principalmente no setor de supermercados.

### **2.1.1 A Formação da Super Rede no Ceará**

A idéia de se criar uma rede de supermercados partiu do Sr. José Ximenes, proprietário da Frangolândia, pois ele vislumbrou benefícios futuros com a aliança que seria formada e logo tratou de repassar a idéia aos outros proprietários de supermercados do mesmo porte que o dele.

O objetivo de associar-se e formar uma rede ocorreu devido ao interesse dos empreendedores em aumentar sua força no mercado e perante os seus fornecedores, buscando preços mais baixos como uma forma de atrair e reter clientes. Dentre outros objetivos estão a melhoria e o crescimento do marketing utilizado, visando implementar uma boa imagem da rede; bem como criar uma ligação entre os associados, permitindo a criação e o lançamento de produtos com a própria marca da Rede.

Em agosto de 2001 foi criada no Estado do Ceará a Super Rede, uma associação de negócios do setor supermercadista que tinha à época e tem hoje como princípio básico oferecer produtos com um menor preço para os consumidores, tornando-a mais competitiva em preços.

Atualmente, a Super Rede conta com 6 supermercados associados: Mercadinho São Luiz, Frangolândia, Compre Certo, Super Lagoa, Pinheiro e Super do Povo, possuindo 34 lojas distribuídas em 10 municípios do Ceará (Fortaleza, Maracanaú, Juazeiro do Norte,



Crato, Sobral, Aracati, Quixadá, Itapipoca, Pacatuba, Guaiúba e Itaitinga). [Ver Anexo A].

A associação possui cerca de 35.819m<sup>2</sup> de área, 395 *checkouts*, 1.757 vagas de estacionamento e conta com 3.800 colaboradores no estado. A Super Rede é a 6<sup>a</sup> maior associação do país, a 3<sup>a</sup> em eficiência, a 2<sup>a</sup> em vendas por metro quadrado e a 4<sup>a</sup> em compras supermercadistas por metro quadrado, de acordo com a publicação da revista Super Hiper (2006). A seguir apresentam-se os perfis dos principais supermercados que compõem a Super Rede e que estão localizados na cidade de Fortaleza-CE.

### **i) Mercadinho São Luiz**

O surgimento da primeira loja deu-se em 1914, com o nome J. Melo & Irmão. A loja trabalhava exclusivamente com vendas para atacado em Fortaleza. Em 1944, João Batista Melo passa a fazer parte da organização, tornando-se sócio em 1964.

Em 1972 é criada a primeira filial do Mercadinho São Luiz, como uma aposta no varejo e na distribuição horizontal. Já em 1974, a empresa sentiu a necessidade de expandir-se e adquiriu pequenos comércios em Fortaleza, como a pastelaria Leão do Sul, o Supermercado Fartura e o Mini-mercado 13 de Maio. Ainda em crescimento, o Mercadinho São Luiz compra, em 1989, três lojas da rede Bompreço.

Em 1992, foi o primeiro supermercado a destinar 50% de sua área para produtos perecíveis, proporcionando aos clientes uma loja no bairro Cocó com todo o conforto e modernização em automação comercial. Porém, em 1994, a empresa precisou se reformular, modernizar e re-localizar, para tornar as lojas mais rentáveis e atraentes.

A fórmula utilizada anteriormente deu certo e, já em 1999, a empresa começou a ser assediada por redes nacionais e internacionais, chegando a vender para o grupo Pão-de-Açúcar, no ano 2000, oito de suas quinze lojas. As lojas restantes continuaram com a marca Mercadinho São Luiz.

Hoje, a empresa é dirigida por Severino Ramalho Neto, que entrou na organização como funcionário e atualmente é sócio e diretor. Seus planos para a organização são a expansão, introduzindo um sistema de logística mais rentável e eficiente, uma melhor

operacionalização dos sistemas de distribuição e abastecimento, e a manutenção da imagem cordial e prestativa do supermercado para com seus clientes.

## **ii) Super Lagoa**

Em 1989, Marco Antônio de Moura saiu de São Paulo com destino à Fortaleza. Logo que chegou estreitou seus laços de amizade com a família Donizete e, pouco tempo depois, montou uma loja atacadista na Rua Governador Sampaio com Gregório Donizete Freire Filho.

Com a prosperidade do negócio, os sócios resolveram adquirir um ponto localizado em frente à Lagoa da Parangaba para inaugurar o novo empreendimento, o Supermercado Lagoa, em 16 de maio de 1991.

De 1991 até os dias atuais, os supermercados prosperaram e multiplicaram-se. Hoje, a empresa conta com sete lojas e mais um centro de distribuição e administração. As lojas podem ser encontradas em diversos bairros de Fortaleza.

É importante ressaltar que o supermercado Super Lagoa conta com diversos serviços, entre eles: entrega em domicílio; aulas de ginástica realizadas no período da manhã nos estacionamento das lojas; estacionamento gratuito; caixas eletrônicos de bancos 24 horas; pagamentos de contas de consumo e boletos bancários, bem como recarga de celular diretamente nos caixas dos supermercados.

## **iii) Frangolândia**

A empresa surgiu há cerca de 32 anos, porém no início, não se tratava de um supermercado, mas sim, de uma casa residencial onde se vendia frango assado na calçada. Este pequeno comércio era conhecido como Ponto do Frango. O fundador foi o Sr. José Ximenes, juntamente com o seu irmão Antônio, que tinham como objetivo ajudar o pai a conseguir sustentar a família.

O comércio foi crescendo, ampliou-se o leque de opções a serem vendidas e com o sucesso, transformou-se em um supermercado. O Frangolândia já fez parte de uma rede

supermercadista que não obteve sucesso (Unisuper), porém, hoje faz parte da Super Rede de supermercados e suas lojas multiplicam-se a cada dia.

#### **iv) Pinheiro**

A mercearia União foi fundada em 1979 pelos irmãos Bosco e Honório Pinheiro, para que seu pai (Joaquim Honório Alves) tivesse um pequeno comércio como fonte de renda. Em 1988, a mercearia passou a adotar o auto-serviço, onde os próprios clientes escolhiam o que desejavam sem necessitar da ajuda de outras pessoas. A mercearia passou a chamar-se Mercadinho União. A partir deste período, os irmãos passaram a assumir e a colaborar pouco a pouco com a administração da loja e um ano depois, o mercadinho já contava com uma filial – O Mercantil União.

A partir deste período, a empresa cresceu, se fortaleceu, incrementou sua infra-estrutura, aumentou sua área de produtos perecíveis, incentivou o aperfeiçoamento dos funcionários, buscou qualidade e excelência no atendimento e consolidou-se no mercado. As lojas se multiplicaram e foram fundadas filiais nos bairros Maraponga, Mondubim e Pan Americano da cidade de Fortaleza e nas cidades de Quixadá, Messejana, Itapipoca e Sobral no estado do Ceará. Hoje, o Supermercado Pinheiro é composto por 7 lojas e gera cerca de 750 empregos diretos.

#### **2.1.2 O Grupo Pão-de-Açúcar**

O grupo Pão-de-Açúcar atualmente é composto pelos supermercados Pão-de-Açúcar e Comprebem Barateiro, a empresa virtual Extra.com e o Pão-de-Açúcar *Delivery*, os hipermercados Extra e Extra Perto e as lojas de eletroeletrônicos Extra Eletro.

No dia 7 de setembro de 1948 nasceu em São Paulo o grupo Pão-de-Açúcar, com a inauguração da Doceteria Pão-de-Açúcar. Após quatro anos de existência foram abertas mais duas lojas da Doceteria no centro de São Paulo.

Após dez anos o primeiro supermercado Pão-de-Açúcar foi inaugurado, em 14 de abril de 1959. Esta data marcou o início de uma longa jornada, com grande crescimento e desenvolvimento da empresa supermercadista.

No ano de 1965 a companhia comprou as lojas do supermercado “Sirva-se” e ampliou para 9 o número de lojas em São Paulo. No ano seguinte, foi inaugurado o primeiro supermercado fora da capital e outro em um shopping center.

Como a empresa prosperava a cada ano, decidiu-se então criar uma agência de publicidade, a Pão-de-Açúcar Publicidade, para poder cuidar das propagandas da companhia. Ainda na mesma década, surgiu o primeiro supermercado a funcionar 24 horas durante todos os dias do ano. Na década de 70 surgiu no Estado de São Paulo o primeiro hipermercado, mais popularmente conhecido como Jumbo. Com o seu sucesso, várias cidades passaram a hospedar esta empresa.

Esta década foi marcada por uma expansão ainda maior, pois o grupo se internacionalizou, passando a operar em países como Portugal, Angola e Espanha. Além disso, adquiriu diversos supermercados, hipermercados e magazines, abrindo filiais também em outros estados do Brasil, como Ceará, Pernambuco, Paraíba, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pará e Santa Catarina. Encerrou o ano de 1978 com um saldo positivo de 30 anos de vida e 236 lojas.

Na década de 80, o Grupo passa a diversificar suas atividades, implantando novos formatos de lojas, além dos Supermercados e Hipermercados já existentes. Foram inauguradas mercearias de descontos (Minibox); lojas de departamentos (Sandiz); lojas de bricolagem (Peg&Faça) e lojas-depósitos de alimentos com descontos em seus produtos (Superbox).

Novas aquisições ocorreram e empresas do grupo foram instaladas em Minas Gerais, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte, Mato Grosso do Sul e Rondônia.

Com o passar do tempo o grupo decidiu dar mais importância à qualidade dos produtos de marca própria e dos perecíveis, resolvendo implantar dois laboratórios móveis para o controle da qualidade e aplicando testes para orientar as lojas e colaboradores em direção à melhoria dos produtos.

Na mesma década, o Pão-de-Açúcar implantou o sistema informatizado de código de barras e foi eleito a “Empresa do Ano”, como a melhor e de maior área de cobertura do país, prêmio concedido pelo Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais - IMAM.

No final dos anos 80 surgiram os hipermercados “Extra”, dando assim início a um processo de reestruturação da empresa.

A década de 90 marcou um período de mudanças e reestruturações. No início dos anos 90, as lojas que não eram lucrativas foram fechadas, funcionários foram despedidos, empresas coligadas foram vendidas, a marca Jumbo deixa de existir e a empresa adota um novo posicionamento mercadológico.

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), que em 1985 tinha 626 unidades, fecha 41% de suas lojas, passando a 262. Mesmo assim, o grupo detém a segunda rede de supermercados do país em vendas brutas e isso faz com que seu capital se abra proporcionando mercado a suas ações tanto internamente com na Europa e Estados Unidos.

Após essa abertura de capital, o grupo assina contrato com a rede francesa Casino para investimentos. Novos conceitos de supermercados são criados: o Pão-de-Açúcar Kid’s, um supermercado educacional e o Pão-de-Açúcar *Delivery*, um supermercado eletrônico acessado pela Internet.

No final da década de 90, o Pão de Açúcar recebe o prêmio de “Supermercado do Ano” da Associação Paulista de Supermercados (APAS). O Hipermercado “Extra” passa a funcionar 24 horas todos os dias; a central de distribuição amplia sua área e as lojas são interligadas com o centro administrativo e a central de distribuição por meio de comunicação via satélite.

No ano 2000 a preocupação se volta aos clientes e às relações da empresa com o ambiente externo. Novidades foram implantadas para facilitar e melhorar a vida dos consumidores, como o cartão Pão-de-Açúcar Mais, um cartão de desconto para clientes. Além disso, os consumidores passaram a pagar suas contas pessoais nos caixas dos supermercados, algumas lojas começaram a privilegiar os hábitos e a prática da vida saudável, bem como passaram a interagir com a comunidade local, investindo e incentivando programas culturais,

esportivos e sociais.

Em 2006, o grupo Pão-de-Açúcar possuía 549 lojas em 14 estados do Brasil e contava com a colaboração de 63 mil funcionários. Devido a este crescimento em todo o Brasil, hoje o supermercado Pão-de-Açúcar conta, só em Fortaleza, com 19 lojas. [Ver Anexo B].

## **2.2 Procedimentos Metodológicos**

O objetivo deste capítulo é demonstrar quais procedimentos metodológicos foram utilizados para conduzir o estudo. Estes procedimentos ajudaram a analisar e interpretar os dados a fim de alcançar os objetivos propostos.

Serão consideradas nesta seção informações sobre a escolha e relevância do tema, o problema, o tipo de pesquisa, os objetivos, as técnicas e métodos de análise, a população e amostra, a natureza da pesquisa e as limitações encontradas no decorrer do trabalho.

No primeiro momento em que se pensa em desenvolver uma pesquisa científica, faz-se necessário que haja um problema de pesquisa e que este seja bem definido. Este problema serviu de norte para a execução do trabalho. Portanto, com a realização do presente estudo, buscou-se compreender se existe empreendedorismo nas estratégias usadas pela Super Rede em termos de obtenção de vantagens competitivas e como decisões estratégicas na variável preço podem vir a afetar os ganhos esperados dos dois jogadores (Super Rede e Pão-de-Açúcar) na competição de mercado.

Para responder a esta questão, partiu-se de dois pressupostos: i) a Super Rede utiliza estratégias empreendedoras em termos de ações pró-cooperativistas na formação da rede; e ii) as decisões estratégicas de preços pelos dois grupos são importantes para a competição de mercado e para a definição de ganhos (*payoffs*) esperados de cada competidor.

A importância dos estudos sobre preços praticados nos supermercados de Fortaleza, visto que este é um setor em franco crescimento, bem como os resultados esperados em

termos de receitas de vendas para os grupos investigados despertou o interesse em realizar esta pesquisa. Outro fator de motivação foi a necessidade de compreender como as ações empreendedoras da Super Rede, usadas na formação de redes de supermercados se ligam às estratégias de competição em preços entre Super Rede e Pão-de-Açúcar como opção para melhor performance de concorrência de PMEs.

Desenvolveu-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, devido a sua importância para a formação de conhecimento e conseqüente condução do estudo e alcance dos objetivos delineados, focando em evidências que possam refutar ou não os pressupostos estabelecidos quando da construção do problema da pesquisa.

Para Gil (1994, p. 48), a pesquisa bibliográfica é “[...] desenvolvida a partir de material elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa bibliográfica deste trabalho compreende informações coletadas em livros, *sites* da internet, teses, dissertações, artigos e reportagens publicadas sobre os temas de Formação de Redes e Empreendedorismo (DORNELAS, 2005; DOLABELA 1999; DRUCKER, 1985), Estratégias Competitivas (PORTER, 1998 e 2004; MINTZBERG, 1996), Cooperação, Associativismo e Redes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; TEECE, 1992; THESING, 2006) e Teoria dos Jogos Não-Cooperativos (KREPS, 1992; HIRSHLEIFER, 2000; VON NEUMANN, MORGENSTERN, 2004). Essas fontes foram utilizadas inicialmente para coletar material com o objetivo de desenvolver um maior embasamento teórico. Segundo Leite (2004, p. 41), “a pesquisa bibliográfica é fundamental, pois, além de ser autônoma, isto é, existir independente das outras, serve de base, de alicerce para o fundamento e alcance dos objetivos dos outros tipos de pesquisa.”

Este estudo está inserido no grupo de pesquisas que investigam a utilização de estratégias de formação de redes, empreendedorismo e de competição, envolvendo pontos focais, construção de jogos não-cooperativos, conjecturas de cenários e delineamento de vantagens competitivas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo esta utilizada para definir mais precisamente o problema e para levantar questões-problema para o estudo, possibilitando um maior conhecimento sobre o tema em questão (MATTAR, 1999; TRIVIÑOS, 1987). O presente trabalho utilizou-se do método dedutivo de análise como critério de abordagem, para identificar ações estratégicas utilizadas pelo setor Supermercadista da cidade de Fortaleza - Ceará.

Quando os dados brutos são coletados e estudados, muitas vezes os pesquisadores não entendem a real situação em que estes se encontram. Portanto, para que estes dados sejam capazes de prover informações relevantes, é necessário que eles sejam ordenados, caracterizados, organizados e processados, pois só assim os estudiosos poderão tirar proveito deles. Por este motivo, utilizou-se a técnica da estatística descritiva, como uma forma de descrever os cenários de preços dentro da competição do setor supermercadista de Fortaleza para que a autora possa compreendê-los e interpretá-los.

No que diz respeito à natureza dos dados, a pesquisa trata de uma abordagem quantitativa, apoiada em análises qualitativas na tentativa de uma maior validação dos achados. Desta forma buscou-se ampliar o conhecimento referente às práticas de estratégias e regimes de jogos competitivos entre os grupos de empresas concorrentes, bem como levantar informações relativas a variáveis ligadas à estrutura de competição no mercado onde os dois grupos se inserem.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização de dados numéricos em estudos matemáticos e estatísticos, que podem ser agrupados de tal forma que diminuam o tamanho do conjunto de dados e assim, facilitem o trabalho do pesquisador. Neste trabalho foram utilizadas as medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio padrão) para a construção de três cenários de estratégias de preços a serem escolhidas pelos dois jogadores e posterior montagem de dois jogos competitivos em preços na forma de representação extensiva.

A pesquisa qualitativa diz respeito em um primeiro momento ao fato de considerar a realidade através de inúmeras formulações, onde a investigação e investigador acabam por assumir um alto grau de interação, onde os significados são reconstruídos e redefinidos através destas interações (GUBA; LINCOLN, 1994). Neste trabalho foram realizadas entrevistas com alguns proprietários dos supermercados pertencentes à Super Rede, com o objetivo de mostrar que esta rede utilizou ações empreendedoras na formação e consolidação da mesma, principalmente quando vislumbra a criação de centros de distribuição, onde vantagens competitivas podem ser obtidas. Nestas entrevistas, foi possível vislumbrar a presença de características empreendedoras nos proprietários dos supermercados, uma vez que estas características tiveram apoio na aplicação prática.



A escolha das empresas do setor supermercadista foi feita por meio de critérios de relevância delas no setor investigado, bem como pelo interesse em conhecer as decisões estratégicas envolvidas na competição de mercado, tendo como foco o estabelecimento de preços de uma cesta específica de produtos.

Foram escolhidos dois grupos de empresas do setor de supermercados atuando em Fortaleza. Desta forma foi possível definir a amostra a ser pesquisada. Foi realizada uma amostragem intencional de preços durante 10 semanas consecutivas nos dois grupos supermercadistas, entre dezembro-2007 e fevereiro-2008.

O grupo Super Rede é composto por seis supermercados, sendo eles: Mercadinho São Luiz, Compre Certo, Frangolândia, Lagoa, Pinheiro e do Povo, com 20 lojas em Fortaleza. É importante lembrar que o supermercado Compre Certo não foi incluído na pesquisa por possuir lojas apenas no interior do Estado do Ceará, na cidade de Guaiúba.

O grupo Pão-de-Açúcar é formado pelos supermercados dessa bandeira que atuam em Fortaleza, nas mesmas áreas de atuação dos supermercados da concorrente Super Rede. Vale ressaltar que na análise da concorrência, os grupos Super Rede e Pão-de-Açúcar serão tratados como *players* buscando maximizar suas receitas com vendas, via estabelecimento estratégico de preços. Deve-se informar que todas as unidades de análise, ou seja, os supermercados estão localizados na cidade de Fortaleza-CE.

A pesquisa envolveu o levantamento e posterior comparação de preços de uma cesta de produtos, tendo a Super Rede como referência. O período dos dados de preços foi de dezembro-2007 a fevereiro-2008, disponíveis nos *sites* dos supermercados em 10 semanas consecutivas.

Os dados foram coletados da seguinte maneira: inicialmente, todos os produtos anunciados nos *sites* dos supermercados da Super Rede eram catalogados. É imprescindível dizer que os produtos ofertados, ou seja, aqueles disponibilizados nos *sites* eram os mesmos para todos os supermercados da rede e, em todos eles, os preços destes produtos eram iguais. A partir daí, buscavam-se estes mesmos produtos no *site* dos supermercados Pão-de-Açúcar.

Completada a busca dos produtos nos *sites* dos dois grupos, alguns produtos que constavam na lista das ofertas da Super Rede podiam ser descartados por não constarem nas ofertas do Pão de Açúcar, uma vez que o interesse deste trabalho é analisar produtos iguais em grupos diferentes. Para isso, trabalhou-se com uma cesta de produtos com 10 itens iguais.

Com a coleta dos preços dos supermercados pertencentes à Super Rede e Pão-de-Açúcar, calculou-se as medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio-padrão) para cada grupo e foram montados três cenários de preços para cada um, respectivamente. Assim, foi possível observar as receitas obtidas pelos grupos de acordo com a estratégia de preços escolhida.

## **3 FORMAÇÃO DE REDES E COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Como foi dito anteriormente, o presente estudo utilizou dois focos para responder às questões da pesquisa, bem como para atender aos objetivos propostos. Primeiramente, foi investigada a utilização de estratégias em relação à obtenção de vantagem competitiva em preço pelo grupo Super Rede, em termos de ações cooperativas na formação da rede. Depois, foi construído um jogo não-cooperativo onde diferentes preços são cobrados pelas respectivas cestas dos dois supermercados concorrentes. Os resultados do estudo foram divididos em duas etapas e podem ser observados a seguir.

### **3.1 Ações Empreendedoras Ligadas à Super Rede: Relatos**

Esta seção tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade das características dos empreendedores de sucesso, bem como a utilização das ações de Empreendedorismo Corporativo nas organizações. As entrevistas foram feitas para embasar as falas dos proprietários de supermercados pertencentes à Super Rede com o que foi referenciado anteriormente na parte teórica.

#### **3.1.1 Entrevista com o Sr. José Ximenes (Frangolândia)**

A idéia do negócio (criação da Super Rede) surgiu inicialmente da visão de mercado do Sr. José Ximenes. Segundo Dolabela (1999), os grandes empresários são indivíduos que confiam em suas idéias, eles sabem o que fazer e como fazer. “[...] Lancei a Super Rede. Alguém chega e pergunta: quem foi que criou a Super rede? Foi o José Ximenes, porque fui eu mesmo”.

Nesse trecho é possível identificar a característica de sucesso marcante de visionário, o que se evidencia em outras falas do Sr. José Ximenes. “Me chamam muito de visionário. O pessoal, quando chego na reunião semanal da Super Rede com muitas colocações, sempre fala: você é um visionário”.

Buscando reforçar essa percepção, a presença da característica de visionário no Sr. José Ximenes, fez-se o seguinte questionamento: Existe hoje uma tendência para as redes centralizarem seus estoques, ou seja, criarem uma Central de Distribuição (CD). A Super Rede tem planos para a criação de uma CD? A resposta ao questionamento foi imediata.

Eu sou chamado de visionário exatamente por isso. Antes de montar o meu CD, há três anos atrás, eu montei um projeto de um CD para a Super Rede. [...] era o projeto mais audacioso do mundo. Resolveram chamar a Universidade Federal pra investigar o projeto [...] Enfim, o projeto acabou sendo engavetado. [...] Como você disse há uma tendência hoje que eu já havia previsto há três anos atrás.

Observa-se por meio desta citação do Sr. José Ximenes, a sua visão e percepção de mercado, uma vez que este empresário acredita que a criação de uma central de distribuição para toda a rede levará à obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Para Dornelas (2005) os visionários são pessoas com forte capacidade de previsão, tanto para seu negócio quanto para sua vida. Dornelas (2005) aponta que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a chance de sucesso.

A segunda característica do Sr. José Ximenes é a capacidade de inovação, visto que a formação de redes é considerada uma estratégia para competir no mercado (DRUCKER, 1987). Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele indivíduo capaz de mudar a situação atual com introdução e a criação de novos produtos e serviços ou apenas através da reorganização de recursos - o que pode caracterizar a formação de uma rede. Outra característica de sucesso percebida no Sr. José Ximenes foi o conhecimento.

O conhecimento do ramo é essencial para a obtenção de sucesso no negócio. Já estamos (Frangolândia) há 20 anos nesse mesmo ramo [...] nascemos dentro do ramo varejista. [...] esse conhecimento anterior, tanto do ramo quanto de já ter vivido a experiência de ser associado a uma outra rede (Unisuper), que infelizmente acabou, foi primordial no sucesso que hoje é a Super Rede. (Sr. José Ximenes).

Com a sua experiência no ramo e o conhecimento do mercado, José Ximenes continuou apostando na idéia de se manter unido em rede com outros supermercados, mesmo com o fracasso da extinta Unisuper. Por ser inovador, o empresário foi capaz de transformar uma experiência negativa em algo de sucesso, como é o caso da atual Super Rede.

De acordo com Timmons (1994), um fator muito positivo para os empresários é que eles possuem conhecimento do mercado e da organização em que estão inseridos. Este conhecimento traz flexibilidade para atender às exigências de mercado, correr riscos calculados e obter vantagens em situações inesperadas.

### **3.1.2 Entrevista com o Sr. Marco Antonio (Super Lagoa)**

O Sr. Marco Antonio (Super Lagoa) é também um dos criadores da Super Rede. Assim como o Sr. José Ximenes (Frangolândia) ele também fazia parte da Unisuper, rede que foi extinta e que deu, de certa forma, origem para o surgimento da Super Rede.

A Super Rede nasceu de fato antes [...] a primeira central de compras do Brasil chamava-se Unisuper [...] que foi montada por necessidade a fim de viabilizar uma central de compras [...] e depois ela terminou por problemas com dois supermercadistas e em seguida nos juntamos novamente e montamos a Super Rede. (Sr. Marco Antonio).

Apresentou-se o Sr. Marcos Antonio como um indivíduo que realmente faz a diferença, iniciando no ramo de varejo no Ceará mesmo com a descrença do seu sócio, e transformando o que era impossível em realidade. Dolabela (1999) afirma que os empresários realmente acreditam que são capazes de conseguir o sucesso, uma vez que este será a consequência de muito trabalho e dedicação.

[...] em 1989 mudei pra cá e montei um atacado com outra pessoa aqui do comércio e daí surgiu uma loja pra comprar no mercado, que é a loja lá da Parangaba. Logo em seguida o sócio decidiu sair, disse que não servia pra ele, então nós dividimos, ele ficou com o atacado e eu com o varejo [...] e cinco anos depois montamos uma loja em Juazeiro [...] e hoje somos isso que todos vocês podem ver.

Para Hisrich (2004), indivíduos que fazem a diferença são transformadores natos de algo de difícil definição, como uma idéia abstrata, em algo concreto, que realmente funciona.

Ele também se apresentou como raro estrategista, sabendo explorar ao máximo as oportunidades potenciais (TIMMONS, 1994). Enxergou na Super Rede a praticidade de conseguir melhores preços e repassá-los aos consumidores.

De acordo com Chiavenato (2004), os grandes empresários possuem idéias eficientes, são dinâmicos, enxergam e aproveitam as oportunidades antes dos outros, são talentosos e principalmente, são pessoas rápidas.

[...] uma ação na Super Rede é muito mais rápido do que uma ação no Pão de Açúcar, do que uma ação no Extra, do que uma ação no Carrefour [...] qualquer empresa que tenha um produto pra lançar, se ela lançar na Super Rede ela tem uma possibilidade de retribuir ao resultado dela, pelo menos no início, de uma maneira geral, porque nós fazemos parte do estado inteiro [...] em 24 horas qualquer indústria distribui, ou seja, faz chegar em seu cliente o seu produto muito mais rápido do que em qualquer outra empresa [...] então isso é rapidez e isso é o que nós damos a indústria [...] ai entra o lado que nós queremos, pela rapidez e volume nós queremos mais condições, mais preço, o que repassamos para o consumidor final [...].

Por meio desta transcrição, é possível perceber que a Super Rede utiliza o volume de mercadorias e a sua rotatividade como estratégias para atingir o seu objetivo principal, que é obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes no que se refere a preços.

Segundo Dornelas (2005), para estes empresários as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las de potenciais em oportunidades concretas por meio de dados e informação, como foi o caso da formação da Super Rede.

O Sr. Marcos Antonio é um empresário que não se preocupa apenas com seus empregados, pois ele está sempre buscando soluções para melhorar a vida das pessoas na sociedade. Foi pensando nisso que resolveu fazer parte de um projeto do Sesc chamado “Mesa Brasil”, onde os supermercadistas doam alimentos para pequenos restaurantes. “Boa parte das empresas já usam e eu estou atrás, digo atrasado [...] isso aqui você dá, pois não foi vendido e nem consumido e não é podre. Vai para a Mesa Brasil e eles fazem naquele restaurante de prato de R\$1,00, agora tudo saudável [...]” (Sr. Marco Antonio).

Dornelas (2005) cita a criação de valor para a sociedade como uma das características de um empresário de sucesso, pois o indivíduo utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, gerando empregos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998),

dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

### **3.1.3 Entrevista com o Sr. Severino Ramalho Neto (Mercadinho São Luiz)**

O Sr. Neto (Mercadinho São Luiz) não fez parte da criação da Super Rede, mas ocupa atualmente o posto de presidente. “O grupo que fundou a Super Rede foi pioneiro em outra época [...] eu na realidade não fiz parte da fundação, mas acompanhei o processo [...]”. Mostrou-se um empresário seguro que quer estar sempre à frente das mudanças, construindo seu próprio destino.

[...] vi o quanto a existência da Super Rede em relação à concorrência era significativa, o quanto ela representava [...] tínhamos feito, na época, uma operação de diminuição de tamanho, vendemos algumas lojas para o Pão-de-Açúcar [...] e nós vimos na Super Rede a oportunidade, o cenário, e isso nos levou a participar dessa associação. (Sr. Neto).

Dornelas (2005) explica que os empresários que sabem tomar decisões não se sentem inseguros, pois sabem tomar as decisões na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o sucesso.

Pedrozo e Pereira (2006) observam em um estudo semelhante que em um ambiente de competição acirrada, esse empresário percebe que o crescimento da sua empresa terá uma melhor envergadura por meio de formas de associação em rede, pois isso lhe garantiria benefícios, tais como, acesso a novos mercados, ganhos em escala, acesso a fornecedores, acesso à mídia, entre outros, o que isoladamente se tornaria, em curto prazo, muito oneroso a uma pequena empresa. Foi com esta visão que a Super Rede foi implementada, pois desde o início, o interesse dos proprietários dos supermercados era obter vantagens competitivas no mercado que só poderiam ser conseguidas com a participação de um grupo.

O Sr. Neto mostrou-se também um empreendedor formador de equipes. Esta característica é de fundamental importância para a criação e manutenção de uma rede, pois é necessário que exista uma pessoa à frente das demais para uni-los e motivá-los, a fim de planejar, coordenar e implementar idéias. “A primeira razão é sempre o volume, mas de fato o

primeiro ganho é quando você começa a planejar em conjunto, você forma uma equipe para pensar em problemas únicos, você começa a ter uma troca de experiências significativas [...]”. (Sr. Neto). Segundo Dornelas (2005) os empreendedores formadores de equipes e líderes são respeitados e adorados por seus funcionários e parceiros de negócios, pois sabem valorizá-los e estimulá-los, formando um time em torno de si.

Nesta seção foi possível criar um *link* entre as características de empreendedores de sucesso na teoria e em sua aplicação prática. Verificou-se, portanto, que a presença destas características torna os empresários da Super Rede únicos com características peculiares e inter relacionadas entre si, principalmente em termos de obtenção de vantagem competitiva.

O quadro 5 a seguir pode retratar melhor esta afirmação.

CARACTERÍSTICAS	PRÁTICA / RELATOS
<b>Obtenção de preços mais baixos repassados aos clientes</b>	“A Super Rede nasceu de fato antes [...] a primeira central de compras do Brasil chamava-se Unisuper [...] que foi montada por necessidade a fim de viabilizar uma central de compras [...].” “[...] ai entra o lado que nós queremos, pela rapidez e volume nós queremos mais condições, mais preço, o que repassamos para o consumidor final [...].”
<b>Obtenção de vantagens no mercado</b>	“[...] vi o quanto a existência da Super Rede em relação à concorrência era significativa, o quanto ela representava [...] e nós vimos na Super Rede a oportunidade, o cenário, e isso nos levou a participar dessa associação.” [...] uma ação na Super Rede é muito mais rápido do que uma ação no Pão de Açúcar, do que uma ação no Extra, do que uma ação no Carrefour [...] qualquer empresa que tenha um produto pra lançar, se ela lançar na Super Rede ela tem uma possibilidade de retribuir ao resultado dela, pelo menos no início, de uma maneira geral, porque nós fazemos parte do estado inteiro [...] em 24 horas qualquer indústria distribui, ou seja, faz chegar em seu cliente o seu produto muito mais rápido do que em qualquer outra empresa [...]
<b>Bom atendimento e qualidade dos serviços</b>	“O conhecimento do ramo é essencial para a obtenção de sucesso no negócio. Já estamos (Frangolândia) há 20 anos nesse mesmo ramo [...] nascemos dentro do ramo varejista. [...] esse conhecimento anterior, tanto do ramo quanto de já ter vivido a experiência de ser associado a uma outra rede (Unisuper), que infelizmente acabou, foi primordial no sucesso que hoje é a Super Rede.”

Quadro 5 – Relação entre a prática e a teoria das características empreendedoras.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Pode-se perceber, portanto, que as características citadas por Drucker (1987), Schumpeter (1949), Dornelas (2005) e Dolabela (1999), dentre outros autores, estão presentes nas ações dos empresários da Super Rede de Supermercados e que são de fundamental importância para a concorrência de mercado.



### **3.2 Competição Estratégica em Preços: O Jogo Super Rede versus Pão-de-Açúcar**

Esta seção contempla a análise e solução do jogo competitivo em preços dos grupos supermercadistas Super Rede e Pão-de-Açúcar.

Como foi dito anteriormente, os preços dos produtos contidos nas cestas de cada um dos supermercados foram anotados durante 10 semanas consecutivas (ver Anexo C). É importante lembrar que os produtos catalogados foram os mesmos para uma determinada semana, porém, pode haver produtos semelhantes entre uma semana e outra, havendo assim, a presença de produtos iguais ou similares entre as diferentes semanas. Dentre os produtos pertencentes às cestas coletadas, eles podem ser classificados como sendo artigos de limpeza, mercearia e perecíveis (alimentícios).

A Tabela 1 mostra a catalogação semanal das cestas de produtos e os respectivos preços nos supermercados Pão-de-Açúcar e Super Rede.

Após coletar os preços das cestas dos dois grupos durante 10 semanas, foram calculadas medidas de tendência central (média de preço das cestas) dos dois grupos, com R\$ 21,37 para a cesta da Super Rede e R\$ 22,97 para a do Pão-de-Açúcar. A partir destas informações, foram calculadas também as medidas de dispersão (desvio-padrão de preço das cestas) de cada grupo, com os valores sendo R\$ 0,28 para a Super Rede e R\$ 0,32 para o Pão-de-Açúcar.

Para que estas medidas de dispersão se tornassem representativas, uma vez que os valores R\$0,28 ou R\$0,32 são baixos e não teriam reflexos nas quantidades demandadas das duas cestas, foi necessário multiplicar tais medidas por quatro, adotando-se assim, os valores R\$1,12 para o desvio padrão de preço da Super Rede e R\$1,28 para o do Pão-de-Açúcar.

As medidas de dispersão são necessárias para a montagem dos cenários alternativos de preços (baixos e altos) que servirão como as escolhas estratégicas dos dois grupos supermercadistas. Por meio da análise de decisões estratégicas de preços pelos dois

competidores, podem ser investigados os impactos de tais decisões nas receitas de vendas dos dois supermercados.

Tabela 1 – Preços das cestas da Super Rede e do Pão-de-Açúcar.

SEMANAS	Super Rede	Pão-de-Açúcar
Semana 1 - dia 03/12/07	21,91	22,24
Semana 2 - dia 11/12/07	21,76	23,42
Semana 3 - dia 18/12/07	21,55	22,10
Semana 4 - dia 26/12/07	21,48	23,22
Semana 5 - dia 02/01/08	20,78	22,89
Semana 6 - dia 08/01/08	21,99	23,58
Semana 7 - dia 17/01/08	20,88	23,20
Semana 8 - dia 23/01/08	20,08	22,42
Semana 9 - dia 01/02/08	21,8	23,91
Semana 10 - dia 07/02/08	21,51	22,70
<b>PREÇO MÉDIO DA CESTA</b>	<b>21,37</b>	<b>22,97</b>
<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>0,28</b>	<b>0,32</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

A partir desses valores numéricos foram representados extensivamente, ou seja, na forma de árvore, dois jogos não-cooperativos, sendo um deles um jogo de movimentos simultâneos e o outro um jogo de movimentos seqüenciais. A lista dos jogadores é  $i = 1, 2$ , isto é  $n = 2$ , sendo estes jogadores a Super Rede e o Pão-de-Açúcar. Quando uma das empresas (jogadores) decide o preço que irá cobrar, a decisão do outro está sob seu controle, sem que demais eventos fora do controle dos jogadores, estejam presentes. O desenho das duas árvores que representam esses jogos não-cooperativos pode ser visto nas Figuras 5 e 6. Existe o conjunto  $T(t)$  de todos os nós e a relação de precedência ( $<$ ) que foi definida anteriormente. Para  $t \in W$ , conjunto de nós iniciais, foi designado o jogador 1, ou seja, o Pão-de-Açúcar. Para cada  $t \in X$  (conjunto dos nós de decisão) foi desenhado um nó de decisão “●” e designe ao jogador 2, no caso a Super Rede.

A Figura 5 contempla um jogo estratégico de movimentos simultâneos, onde são ilustradas as estratégias de preços que os jogadores (Pão-de-Açúcar e Super Rede) escolherão. Neste jogo, qualquer uma das empresas poderia ser designada ao nó inicial, não alterando os *payoffs* dos jogadores por tratar-se de um jogo onde os movimentos são simultâneos. Portanto, pode-se afirmar que os dois jogadores conhecem o conjunto informacional e nenhum dos dois observa o preço escolhido estrategicamente pelo outro.

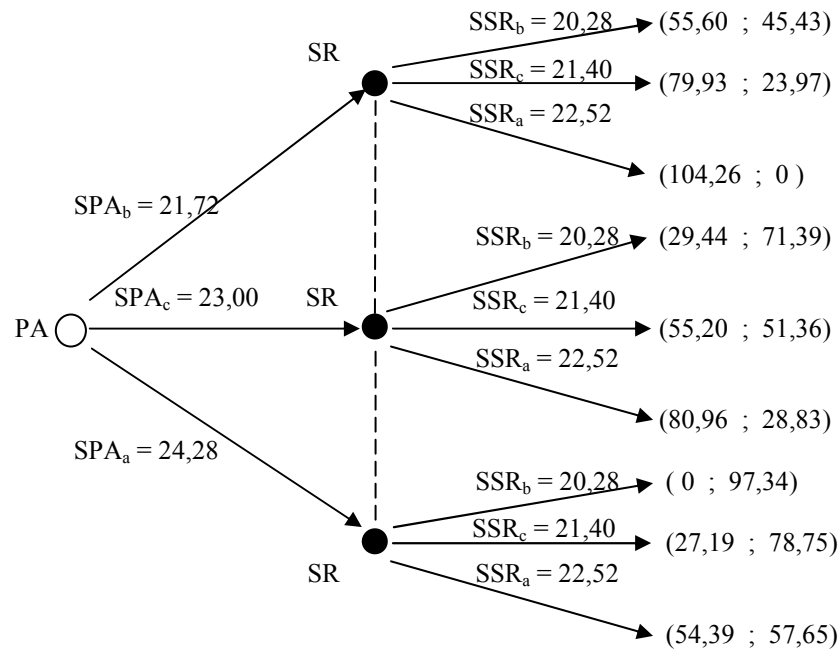


Figura 5 – Representação extensiva do jogo Super Rede x Pão-de-Açúcar: competição com movimentos simultâneos. Fonte: Elaborada pela autora (2008).

A Figura 6 contempla um jogo de movimentos seqüenciais. Neste caso, o nó inicial “o” é designado ao líder Pão-de-Açúcar. Isto se deve ao fato de que o líder é o primeiro a escolher a estratégia de qual preço cobrar e, a partir dessa escolha, o seguidor irá adotar uma estratégia de preço baseada no preço cobrado pelo líder no mercado. Neste caso, bem como no citado acima, o conjunto informacional  $H$  disponível aos jogadores, é conhecido por ambos.

A diferença entre os conjuntos informacionais ( $h_i$ ) nos dois tipos de jogos é a causa de uma das representações possuir uma linha pontilhada unindo os  $t \in X$  (caracterizando um movimento simultâneo), o que significa dizer que a posição onde os *players* encontram-se é irrelevante. Portanto, neste caso a Super Rede não sabe em qual dos nós de decisão ela está, exatamente por não saber qual nível de preços o Pão-de-Açúcar escolheu, como é definido pela regra de competição de um jogo com movimentos simultâneos. Convém dizer também que as possibilidades de ações estratégicas disponíveis à Super Rede em um dos nós conectados pela linha pontilhada (figura 5) são as mesmas em quaisquer dos outros nós pertencentes a tal linha, significando que o nó de decisão designado à Super Rede é único.

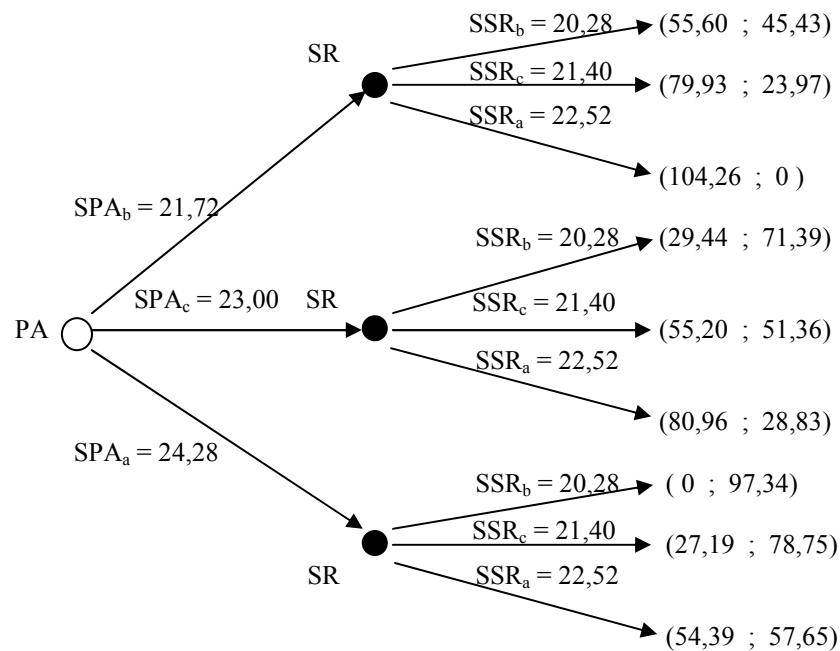


Figura 6 – Representação extensiva do jogo Super Rede x Pão-de-Açúcar: competição com movimentos seqüenciais. Fonte: Elaborada pela autora (2008).

No jogo não-cooperativo do tipo seqüencial ilustrado pela figura 6, o movimento do jogo faz com que a Super Rede observe primeiramente a escolha do grupo Pão-de-Açúcar para poder mover-se em seguida e adotar sua estratégia de preço. É por esta razão que, neste caso, os nós de decisão não são unidos por uma linha pontilhada, significando que há três nós de decisão designados à Super Rede.

No tocante às ações estratégicas disponíveis ao Pão-de-Açúcar e a Super Rede, nas Figuras 5 e 6, há um *profile*  $S_i$  para cada jogador, onde cada um deles possui três estratégias de escolha de preços. Os preços são representados por valores em reais (R\$) contidos nos *profiles* de estratégias disponíveis ao Pão-de-Açúcar e à Super Rede:  $S_{PA} = (S_{PA_b} = 21,72; S_{PA_c} = 23,00; S_{PA_a} = 24,28)$  e  $S_{SR} = (S_{SR_b} = 20,28; S_{SR_c} = 21,40; S_{SR_a} = 22,52)$ .

Pode-se verificar que na figura 6, representada por um jogo de movimentos seqüenciais, só existe um nó inicial “o” designado ao Pão-de-Açúcar e três nós de decisão designados à Super Rede. Já no jogo de movimentos simultâneos, representado na Figura 5, também só existe um nó de decisão designado ao Pão-de-Açúcar, bem como um só nó de decisão designado à Super Rede, uma vez que os nós ligados por uma linha pontilhada são considerados um único nó.

Foram desenhados nós terminais ( . ; . ) para cada  $t \in Z$ , havendo assim, nas Figuras 5 e 6, nove nós terminais para cada uma. Cada um desses nós terminais foi preenchido com usando-se uma função lucro. Portanto, a primeira posição representa o *payoff* (lucro) do Pão-de-Açúcar e a segunda o *payoff* (lucro) da Super Rede, para determinados pares de estratégias de preços cobrados por ambos os jogadores.

Para preencher os nós terminais através do cálculo dos *payoffs* foi utilizada uma especificação linear para as condições de demanda de mercado para cada cesta, representadas por  $X_1 = [a_1 - p_1 + p_2] \cdot p_1$ , onde  $X_1$  é a quantidade de cestas demandadas do Pão-de-Açúcar,  $p_1$  é o preço dessa cesta,  $p_2$  o preço da cesta da Super Rede. Observe que  $a_1 \geq -p_1 + p_2$  é um parâmetro positivo que elimina a possibilidade de quantidades demandadas negativas. Também  $X_2 = [a_2 - p_2 + p_1] \cdot p_2$ , onde  $X_2$  é a quantidade de cestas demandadas da Super Rede,  $p_2$  é o preço dessa cesta,  $p_1$  o preço da cesta do Pão-de-Açúcar e  $a_2 \geq -p_2 + p_1$ , um parâmetro positivo. Note que, em relação à  $X_1$ , aumento no preço  $p_1$  reduz a quantidade demandada da cesta do Pão-de-Açúcar, ao passo que aumento em  $p_2$  (preço da cesta da Super Rede) aumenta a demanda pela cesta do Pão-de-Açúcar, por isso o sinal de  $p_2$  é positivo na equação para  $X_1$ . O mesmo ocorre em relação à demanda pela cesta da Super Rede: aumento no preço  $p_2$  reduz a quantidade demandada da cesta da Super Rede, ao passo que aumento em  $p_1$  (preço da cesta do Pão-de-Açúcar) aumenta a demanda pela cesta da Super Rede, por isso o sinal de  $p_1$  é positivo na equação para  $X_2$ .

Partiu-se do princípio de que tanto a Super Rede quanto o Pão-de-Açúcar possuem os mesmos custos de aquisição dos produtos presentes nas cestas, e isto resulta em níveis ótimos de preços sendo determinadas por funções lucro ( $\pi_i = X_i \cdot p_i$ ,  $i = 1, 2$ ) iguais a funções receitas. Para eliminar a possibilidade de receita negativa, adotou-se o valor de “ $a_1$ ” como sendo 4, o maior valor da diferença  $-p_1 + p_2$  ( $S_{PAa} = 24,28$  e  $S_{SRb} = 20,28$ ), e o valor “ $a_2$ ” igual a 0,8, o maior valor da diferença  $-p_2 + p_1$  ( $S_{SRa} = 22,52$  e  $S_{PAb} = 21,72$ ). Calcularam-se então cada um dos nove *payoffs* dos nós terminais das Figuras 5 e 6 usando-se as funções receitas  $\pi_1 = (a_1 - p_1 + p_2) \cdot p_1$  para o Pão-de-Açúcar e  $\pi_2 = (a_2 - p_2 + p_1) \cdot p_2$  para a Super Rede.

Pode-se observar que usando os *profiles* de estratégias de preços disponíveis às duas empresas, se o Pão-de-Açúcar escolhe cobrar  $S_{PAc} = R\$23,00$  e a Super Rede decide estrategicamente por  $S_{SRb} = R\$20,28$ , independentemente dos movimentos serem simultâneos

(Figura 5) ou seqüenciais (Figura 6), o nó terminal (29,44 ; 71,39) representa os *payoffs* (receitas) dos dois *players*. Os demais nós terminais representados nas figuras 5 e 6 foram preenchidos de modo similar.

Existem dois métodos de solucionar um jogo não-cooperativo em preços: equilíbrio de Nash (jogo de movimentos simultâneos) e indução invertida (jogo de movimentos seqüenciais). Assim, o jogo de movimentos seqüenciais deve ser solucionado via indução invertida e o jogo de movimentos simultâneos pelo método de Nash.

Ao analisar a representação estratégica do jogo de movimentos simultâneos, o equilíbrio de Nash em estratégias puras ocorre quando as duas empresas escolhem simultaneamente as melhores estratégias para ambas. A Figura 7 abaixo pode ilustrar melhor essa afirmação.

Primeiramente, deve-se escolher uma empresa e uma estratégia. Se o Pão-de-Açúcar escolher a estratégia de preços  $S_{13} = R\$24,28$ , qual a melhor resposta para a Super Rede? Certamente, a melhor estratégia a ser escolhida pela Super Rede é  $S_{21} = R\$20,28$ , pois o *payoff* ( ; R\$97,34) que ela auferir é maior que ( ; R\$78,75) e ( ; R\$57,65) das estratégias  $S_{22} = R\$21,40$  e  $S_{23} = R\$22,52$ , respectivamente.

		2 (SR)		
		$S_{21} = 20,28$	$S_{22} = 21,40$	$S_{23} = 22,52$
1 (PA)	$S_{11} = 21,72$	(55,60 ; 45,43)	(79,93 ; 23,97)	(104,26 ; 0)
	$S_{12} = 23,00$	(29,44 ; 71,39)	(55,20 ; 51,36)	(80,96 ; 28,83)
	$S_{13} = 24,28$	(0 ; 97,34)	(27,19 ; 78,75)	(54,39 ; 57,65)

Figura 7 – Forma estratégica do jogo Super Rede x Pão-de-Açúcar de movimentos simultâneos.  
Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Agora, se a Super Rede permanece na estratégia que é a sua melhor resposta ( $S_{21} = R\$20,28$ ) ao que o Pão-de-Açúcar escolhe ( $S_{13} = R\$24,28$ ), qual a melhor resposta do Pão-de-Açúcar? Para o Pão-de-Açúcar a melhor resposta é escolher  $S_{11} = R\$21,72$  e não  $S_{13} = R\$24,28$ , pois o *payoff* R\$55,60 é o maior entre todos os outros disponíveis. Assim, o par de estratégias  $S_{13}$  e  $S_{21}$  não representa equilíbrio de Nash. Pelo critério de Nash é fácil verificar que o par de estratégias  $S_{11} = R\$21,72$  (escolha estratégica ótima do Pão-de-Açúcar quando a Super Rede escolhe  $S_{21}$ ) e  $S_{21} = R\$20,28$  (escolha ótima da Super Rede quando o Pão-de-Açúcar escolhe  $S_{11}$ ), que gera os *payoffs* (R\$55,60 ; R\$45,43), é a solução de equilíbrio de

Nash. A coincidência de melhores respostas às estratégias escolhidas significa que os dois grupos supermercadistas estão otimizando e que a solução é estável, pois não há incentivos para escolhas estratégicas superiores – a solução de equilíbrio de Nash é estável.

Em relação ao jogo de movimentos seqüenciais representado pela Figura 6, a conjectura dos movimentos por parte dos grupos Super Rede e Pão-de-Açúcar elimina a possibilidade de representação em forma estratégica. Este jogo, portanto, deve ser solucionado pelo método de indução invertida.

Analisando a Figura 6, pode-se observar que o conjunto informacional é composto por nós de decisão sem linha pontilhada, ou seja, três nós. Para iniciar a resolução deste jogo, deve-se começar pelos nós terminais  $t \in Z$ . Primeiramente, a Super Rede faz a sua escolha da estratégia de preço ótima, sem que haja indiferenças ou empates, ou seja, a Super Rede escolhe estrategicamente  $SSR_b = R\$20,28$ ,  $S_b = R\$20,28$  e  $S_b = R\$20,28$ , quando o líder Pão-de-Açúcar escolhe, nos primeiros movimentos,  $SPA_b = R\$21,72$ ,  $SPA_c = R\$23,00$  e  $SPA_a = R\$24,28$ , respectivamente. Este jogo reduzido está representado na Figura 8 abaixo, onde cada nó de decisão predecessor substituiu o correspondente nó terminal ótimo.

O mesmo procedimento deve novamente ser repetido, porém, desta vez, considera-se a escolha estratégica ótima do Pão-de-Açúcar. A lógica para a solução desse jogo é o Pão-de-Açúcar escolher a estratégia de preços  $SPA_b = R\$21,72$ , pois os *payoffs* do nó terminal (R\$55,60 ; ) imputa o maior valor, comparado com os *payoffs* R\$29,44 e R\$0,00 das outras duas estratégias disponíveis à empresa líder.

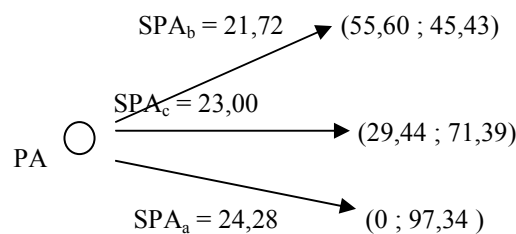


Figura 8 – Representação extensiva do jogo reduzido em estratégias puras: competição com movimentos seqüenciais. Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Quando a empresa líder - no caso o supermercado Pão-de-Açúcar – obtém *payoff* ótimo de R\$55,60, compatível com a estratégia de preço  $SPA_b = R\$21,72$ , e a melhor resposta que a

empresa seguidora – no caso a Super Rede - pode dar, dado que o Pão-de-Açúcar escolhe primeiro, é escolher a estratégia de preços  $SSR_b = R\$20,28$  e obter *payoff* ótimo de R\$45,43. Neste caso, tanto o Pão-de-Açúcar como a Super Rede escolhem as estratégias ótimas que geram as maiores lucratividades dentre todas disponíveis nos dois jogos. Portanto, a solução deste jogo competitivo de movimentos seqüenciais pelo método de indução invertida é também Equilíbrio de Nash.

Percebe-se, assim, que pelos dois métodos utilizados para solucionar o jogo competitivo em preços (equilíbrio de Nash - jogo de movimentos simultâneos e indução invertida - jogo de movimentos seqüenciais), os resultados mostraram que os *payoffs* de equilíbrio obtidos levam tanto o Pão-de-Açúcar como a Super Rede a otimizarem escolhendo as estratégias de preços menores, ou seja, aquelas que geram as maiores receitas de vendas dentre todas disponíveis nos dois jogos. Portanto, os dois jogos analisados possuem estratégias dominantes que são equilíbrio de Nash.

Pode-se assim concluir que os resultados obtidos no jogo concorrencial entre os supermercados (jogadores) Super Rede e Pão-de-Açúcar demonstram que é dominante para ambos decidirem estrategicamente por cobrar preços mais baixos para suas respectivas cestas de bens, mostrando que os melhores resultados, em termos de aumentos de receitas com vendas, podem ser alcançados se a estratégia de ambos for reduzir preços.



## CONCLUSÃO

Este trabalho buscou identificar estratégias de empreendedorismo da Super Rede em relação à formação de redes de pequenos supermercados e formalizar a competição em preços em um jogo não-cooperativo onde a Super Rede compete com o Pão-de-Açúcar no mercado de Fortaleza, analisando como tal competição leva à auferição de receitas diferenciadas pelos dois competidores.

No que se refere ao plano teórico, a pesquisa evidenciou a importância da associação e formação de redes empresariais como uma forma das empresas de menor porte se manterem competitivas no mercado, sendo esta uma saída para enfrentar a crescente concorrência. Foi possível perceber que os proprietários dos supermercados da Super Rede associaram-se com o objetivo de aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, principalmente fabricantes, conseguindo preços mais competitivos e prazos de pagamentos maiores, por intermédio das compras conjuntas.

Do ponto de vista dos empreendedores entrevistados, a Super Rede é uma entidade articuladora do crescimento dos pequenos supermercados associados de Fortaleza. Para eles, a atuação em rede é uma vantagem competitiva, pois sabem que ao trabalharem sozinhos é difícil competir no mercado, enquanto que atuando de forma associada, a batalha por um lugar no mercado se torna mais fácil.

A formação da Super Rede deu-se devido ao interesse dos proprietários dos supermercados em criar uma central de compras com o objetivo de comprar em conjunto para poder oferecer aos clientes preços mais baixos. O bom desempenho conquistado pelos supermercados pertencentes ao grupo Super Rede correspondem aos ganhos obtidos por meio da formação de uma rede. A pesquisa evidenciou que estes benefícios se refletem na redução de custos; melhores condições de negociação; padronização de marketing, promoções e serviços; e maior profissionalização.

Percebeu-se também a presença de outras características empreendedoras nos proprietários dos supermercados da Super Rede. Durante a análise das entrevistas realizadas,

constatou-se que alguns destes proprietários têm espírito empreendedor e que as características que eles possuem isoladamente são interdependentes, ou seja, um indivíduo completa o outro no que se refere ao âmbito organizacional.

Dentre as características percebidas estão visão, inovação e conhecimento de mercado, características que os tornam flexíveis para atender as necessidades dos consumidores, bem como capazes de obter vantagens em situações inesperadas ao assumir riscos calculados. Caracterizaram-se também por serem indivíduos dinâmicos que sabem explorar ao máximo as oportunidades potenciais e transformar uma idéia abstrata em algo concreto, tendo sempre o sucesso como uma consequência do seu trabalho e dedicação. Além disto, pode-se afirmar que estes empreendedores são formadores de equipes e sabem tomar as decisões na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade.

Em relação à competição não-cooperativa em preços no jogo competitivo entre os grupos Super Rede e Pão-de-Açúcar, a pesquisa envolveu o estudo de conceitos vinculados a aplicação da teoria dos jogos não-cooperativos à competição enfrentada pelos dois supermercados. Esta abordagem é usada para entender o comportamento humano em situações onde *decision-makers* interagem como jogadores. As situações de competição do mundo real, em geral, não trazem com elas livros de regras, como é o caso, por exemplo, para jogos esportivos. Mas, se uma pesquisa for bem conduzida, a teoria dos jogos pode oferecer base sólida à formalização do comportamento de diferentes agentes no mundo de competição estratégica real.

Nesse último contexto, comparação direta de preços é feita e dois jogos não-cooperativos são montados. Três decisões de escolhas de preços, denotando diferentes estratégias, são consideradas: estratégia de continuidade, onde os preços cobrados no passado são assumidos prevalecer no futuro; estratégia de elevação de preços; e estratégia de redução de preços.

Para tanto, foi realizada uma comparação direta de preços das cestas de produtos dos supermercados pertencentes aos grupos Super Rede e Pão-de-Açúcar. Assim, foram construídos dois jogos não-cooperativos, sendo um deles um jogo não-cooperativo de movimentos simultâneos onde nenhum dos jogadores - Super Rede e o Pão-de-Açúcar - observa o preço escolhido estrategicamente pelo outro jogador e, o outro sendo um jogo não-

cooperativo do tipo seqüencial onde o movimento do jogo faz com que a Super Rede observe primeiramente a escolha do grupo Pão-de-Açúcar para poder mover-se em seguida e adotar sua estratégia de preço. É importante ressaltar que na construção desses dois jogos não-cooperativos foram consideradas três estratégias de escolhas de preços (estratégias de continuidade, de redução de preços e elevação de preços).

Com a análise destes jogos foi possível observar que, para ambos os jogadores (Super Rede e Pão-de-Açúcar), a melhor estratégia a ser adotada é a de escolha de redução de preços para suas respectivas cestas de produtos. Com isso, concluiu-se que, se ambos escolherem a estratégia de reduzir preços, escolhendo as estratégias ótimas que geram as maiores receitas dentre as disponíveis nos dois jogos, os grupos obterão os melhores resultados, uma vez que suas receitas irão aumentar devido ao crescimento das vendas.

Com os resultados obtidos nesta investigação foram validados os pressupostos e atingidos os objetivos. Significa dizer, portanto, que a Super Rede utiliza estratégias empreendedoras para obter vantagens competitivas, criando benefícios junto a fornecedores decorrentes do poder de barganha ao comprar em bloco e conseqüentemente, a vantagem de adotar preços mais baixos são estendidos aos clientes; bem como os preços cobrados estrategicamente por cada um dos grupos são relevantes para a definição das receitas (*payoffs*) esperadas por cada empresa, uma vez que estas podem escolher a melhor estratégia de quanto cobrar por uma cesta de bens para aumentar seus ganhos.

Por fim, a presente pesquisa sugere que por meio deste trabalho, possa iniciar uma discussão sobre a necessidade da formação de redes como uma estratégia empreendedora em vista dos benefícios alcançados pela associação, bem como em relação a quais ações devem ser adotadas pelas organizações (de acordo com o setor que estão inseridas) para competir em um ambiente onde não há cooperação entre os membros. Espera-se também que este trabalho possa contribuir como base referencial para pesquisas futuras em relação à empreendedorismo cooperativo e competição não-cooperativa.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. ed. revisada. HOMEWOOD: Richard D. Irwin, 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISAS (ABEP). **Critério de classificação econômica Brasil**. Disponível em: <[http://www.abep.org/codigosguias/ABEP\\_CCEB.pdf](http://www.abep.org/codigosguias/ABEP_CCEB.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Guia do Associativismo**. Comitê de Redes e Associações de Negócios, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ed. especial, p. 203-277, 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/public\\_rac.html](http://www.anpad.org.br/public_rac.html)>. Acesso em: 10 jan. 2007.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship and a Century of Growth. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 2, 1986.

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.

BONASSI, F. A.; LISBOA, T. C. Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremaca, - Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca: FACEF, 3. ed. v. 2, jul./dez. 2003.

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The Genesis of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, 1999.

BURGELMAN, Robert A. **A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm**. Administrative Science Quarterly, 1983.

BURGELMAN, Robert A. Designs for Corporate Entrepreneurship. **California Management Review**, n. 26, 1984.

BUNGELMAN, Robert A.; SAYLES, Leonard. **Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Management Skills**. New York: Free Press, 1989.

CARVALHO, M. S.; GHISSI, F.A.; MARTINELLI, D. P. Redes de compra: uma forma criativa de sobrevivência para pequenos e médios supermercadistas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 2003, Ribeirão Preto. **Anais eletrônicos...** Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br>>. Acesso em: 23 dez. 2007.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local** – Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina, Florianópolis**. Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo** – Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

DIFFERENTIATING Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. **Academy Management Review**, n. 2, 1984.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; MCGEE, J. E. Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, 1999.

DEVARAJAN, T.P.; RAMACHANDRAN, K.; RAMNARAYAN, S. **Entrepreneurial Leadership and Thriving Innovation Activity, Proceedings of 7th International Conference on Global Business & Economic Development**, Bangkok, forthcoming 8-11 January, 2003.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo** – Transformando Idéias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: Harper & Row, 1985.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy**. New York: John Wiley, 1999.

FERREIRA, João. **Corporate Entrepreneurship**: a Strategic and Structural Perspective. Puerto Rico: 47th World Conference - International Council for Small Business, 2002.

FULMER, W. E.; GOODWIN, J. **Differentiation**: Begin with the Consumer. *Business Horizons*, Sep-Oct. 1988.

FURUTA, É. C. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra**. 2002. 97 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_ErikaFuruta%20.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_ErikaFuruta%20.pdf)>. Acesso em: 07 fev. 2008.

GAUTAM, Vinayshil; VERMA, Vinnie. Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 6, n. 2, 1997.

GEINDRE, S. L'ê role de lacteur tiers dans la construction dun réseau stratégique: le cas dun syndicat professionnel. In: **Conference de Lassociation Internationale de Management Strategique**, Paris, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **Commitment**: the dynamic of strategy. New York: Free Press, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas em Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: Dezin, N. K. & Lincoln (Eds.). **Handbook of qualitative research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester/USA, v. 19, n. 4, Apr. 1998.

GUTH, W. D.; and GINSBERG, A. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, 1990.

HIRSHLEIFER, J. Game-theoretic interpretations of commitment Working Paper nº 799. **Department of Economics**, Los Angeles, University of California, 2000.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOBBS, B.; PANG, J. Nash-Cournot equilibria in electric power markets with piecewise linear demand functions and joint constraints. **Operations Research**, v. 55, n. 1, 2007.

HOOLEY, J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v. 18, n. 1, Jan./Feb. 1990.

KHANDWALLA, P. N. Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence. **Organization Studies**, v. 8, n. 1, 1987.

KREPS, D. **A course in microeconomic theory**. New Jersey: Princeton University Press, 1990.

KREPS, D. **Game theory and economic modelling**. New York: Oxford University Press, 1992.

KURATKO, Donald et al. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, n. 11, 1990.

LEITE, Francisco Tarcisio. **Metodologia Científica**: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

LEVITT, T. Marketing Success Through Differentiation of Anything. **Harvard Business Review**, Jan./Feb. 1980.

LIMA FILHO, D. O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L. MORAES, F. MORAES, R. **Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança**: percepção dos associados. *Gestão e Produção*. São Carlos: SciELO, v. 13, n. 2, maio/ago. 2006.

LOETZ, C. **A vez do pequeno varejo**. [S.l.], 2002. Disponível em: <<http://an.uol.com.br/2002/mar/10/0loe.htm>>. Acesso em: 12 set. 2007.

LOIOLA, E.; MOURA, S. **Análise de redes**: Uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.) **GESTÃO CONTEMPORÂNEA: CIDADES, ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÕES LOCAIS**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Strategic Alliances**: formation, implementation and evolution. Oxford: Blackwell, 1993.

LUKIANOCENKO, M. Redes de negócios: fortalecimento contínuo. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 30, n. 346, p. 14-26, set. 2004.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it to Performance**. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MERRIFIELD, D. B. Intrapreneurial Corporate Renewal. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 5, 1993.

MILLER, Danny. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, 1983.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: two Models of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, n. 3, 1982.

MINTZBERG, H. Generic Business Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts, and Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, 1993.

OHKAWA, T.; OKAMURA, M. On the uniqueness of the welfare-maximizing number of firms under Cournot oligopoly. **Bulletin of Economic Research**, v. 55, n. 2, 2003.



OSBORNE, M. **Strategic and extensive games**. Working Paper, Department of Economics, Toronto, University of Toronto, 2006.

OSBORNE, M.; RUBINSTEIN, A. **A course in game theory**. Cambridge, MA: MIT Press, 1994.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDROZO, E. A.; PEREIRA, B. A. D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, Porto Alegre: UFRGS, 52. ed. v. 12, n. 4, jul./ago. 2006.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. **Havard Business Review**, v. 76, n. 6, nov./dec. 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 4 impressão, 2004.

PRIYA T. S.; R. VISWANATHAN. **Corporate Entrepreneurship**. 2005. Disponível em: <<http://iimk.ac.in/archives/events/spandan/spandan%202005.htm>>. Acesso em: 09 maio 2008.

RAY, S.; RAMACHANDRAN, K. A Framework for Developing a Comprehensive Theory of Entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, 1996.

REVISTA SUPERHIPER – ABRAS. **Pequenos Grandes Negócios de Norte a Sul. Ranking das Redes de 2006**. v. 32, n. 368, p. 76-82, set. 2006.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, n. 8, abril, 2006.

RUSSELL, R. D. Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, 1999.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. **O movimento das grandes empresas na Brasil**. BNDES, 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

SANTOS, Cristiane Sant'Anna; PIETROVSKI, Eliane Fernández. O grande desafio: disseminar a cultura empreendedora no Brasil. In: **ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO**, 2003. Disponível em: <<http://www.empreendedores.net/artigos.asp?cod=42>>. Acesso em: 08 jan, 2008.

SATHE, V. From Surface to Deep entrepreneurship. **Human Resource Management**, v. 27, n. 4, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of economic development**. Harvard University Press: Cambridge, 1949.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1934.

SEBRAE – PESQUISA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de um a cinco anos**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 17 nov. 2007.

SELIM, T. Endogenous quality choice: price and quantity competition. **The Icfai Journal of Industrial Economics**, v. 3 n. 2, 2006.

SENA, A. M. O duopólio das empresas aéreas brasileiras TAM e GOL: uma aplicação da Teoria dos Jogos à competição oligopolística estratégica. **RAC - Eletrônica**, v. 2, n. 3, 2008.

SIMÕES, K. O DNA dos Vencedores. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, p. 37-51, abr. 2005.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The Heart of Entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, 1985.

STEVENSON, H. H.; ROBERTS, M. J.; GROUSBECK, H. I. **New Business Ventures and the Entrepreneur**. Homewood, IL: Irwin, 1989.

STOPFORD, John; FULLER, Baden. Creating Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, n. 15, 1994.

TEECE, D. J. Competition, cooperations and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 19, n. 1, 1992.

THESING, N. J. **Redes de Cooperação**: novas formas de pensar e agir. Ijuí-RS: Unijuí, 2006.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. Burr Ridge, III: Richard D. Irwin, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEM. **Central Problems in the Management of Innovation**. **Management Science**, n. 32, 1986.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**, Princeton University Press, 2004.

WERNER, A.; SERGE, L. M. Uma análise do segmento de supermercado: estratégia, tecnologia e emprego. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 46-56, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WITTMANN, N. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003. Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Curitiba, ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-79.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHRA, Shaker. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. **Journal of Business Venturing**, n. 6, 1991.

ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F.; JENNINGS, D. F. **Guest Editorial**: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, 1999.

## **ANEXO A – Unidades da Super Rede no Ceará**

### **- SUPER COMPRE CERTO E GUAÍÚBA:**

Loja 01:

Rua Raimundo Siqueira, 1949. Bairro: Centro  
Pacatuba - Ceará

Loja 02:

Rua Coronel João Mendes, s/n. Bairro: Centro  
Guaiúba - Ceará

Loja 03:

Av. Governador Virgílio Távora, 395. Bairro: Centro  
Itaitinga - Ceará

### **- SUPER FRANGOLÂNDIA:**

Loja 01:

Av. Sargento Hermínio, 1551. Bairro: Monte Castelo  
Fortaleza - Ceará

Loja 02:

Av. Jovita Feitosa, 2595. Bairro: Parquelândia  
Fortaleza - Ceará

Loja 03:

Rua Cap. Valdemar de Lima, 71. Bairro: Maracanaú  
Fortaleza-Ceará

Loja 04:

Rua Frei Mansueto, 881. Bairro: Varjota

Fortaleza - Ceará

Loja 05:

Rua Dragão do Mar, 698, L-1. Bairro: Centro

Aracati - Ceará

Loja 06:

Av. Antonio Sales, 88. Bairro: Papicú

Fortaleza - Ceará

**- SUPER DO POVO:**

Loja 01:

Rua Prof. Edgard de Arruda, 1050. Bairro: Henrique Jorge

Fortaleza - Ceará

Loja 02:

Av. N, 1104. Bairro: Conjunto José Valter

Fortaleza - Ceará

Loja 03:

Av. A, 800. Bairro: Conjunto Ceará

Fortaleza - Ceará

**- MERCADINHO SÃO LUIZ:**

Loja 01:

Rua Alberto Sá, 1111. Bairro: Dunas

Fortaleza – Ceará

Loja 03:

Av. Oliveira Paiva, 170. Bairro: Cajazeiras

Fortaleza - Ceará

Loja 05:

Rua dos Tabajaras, 693. Bairro: Paria de Iracema

Fortaleza - Ceará

Loja 08:

Av. Padre Cícero, 1349.

Crato - Ceará

Loja 11:

Av. Carapinima, 2200, Loja – 100. Bairro: Benfica

Fortaleza - Ceará

Loja 13:

Rua Padre Cícero, 2555, Lojas 101, 102, 103, 122, 123.

Juazeiro do Norte - Ceará

Loja 19:

Av. Senador Virgílio Távora, 570. Bairro: Aldeota

Fortaleza - Ceará

Loja 20:

Av. Pontes Viera, 1486. Bairro: Dionísio Torres

Fortaleza - Ceará

**- SUPER LAGOA:**

Loja 01:

Av. Gomes Brasil, 201. Bairro: Parangaba.

Fortaleza - Ceará.

Loja 02:

Rua Sólon Pinheiro, 136. Bairro: Centro

Fortaleza - Ceará.

Loja 03:

Rua da Conceição, 484. Bairro: Centro  
Juazeiro do Norte – Ceará.

Loja 04:

Rua Mozart Pinheiro de Lucena, 1711. Bairro: Barra do Ceará  
Fortaleza - Ceará.

Loja 05:

Av. José Arimatéia Monte Silva, 395. Bairro: Campos dos Velhos  
Sobral - Ceará

Loja 06:

Rua Leão XIII, 918. Bairro: Salesiano  
Juazeiro do Norte - Ceará.

Loja 07:

Av. Bezerra de Menezes, 2450 – The Gallery Mall. Bairro: São Gerardo  
Fortaleza - Ceará

CD e Administração:

Av. Bernardo Manoel, 10970. Bairro: Passaré  
Fortaleza - Ceará

**- PINHEIRO SUPERMERCADO:**

Loja 01:

Rua Piauí, 1110. Bairro: Panamericano  
Fortaleza - Ceará

Loja 02:

Av. Godofredo Maciel, 1152. Bairro: Maraponga  
Fortaleza - Ceará

Loja 03:

Av. Godofredo Maciel, 4040. Bairro: Mondubim

Fortaleza - Ceará

Loja 04:

Rua Pe. Pedro de Alencar, 372.

Fortaleza - Ceará

Loja 05:

Rua Francisco Enéas de Lima, 2027.

Quixadá - Ceará

Loja 06:

Av. John Sanford, 1800.

Sobral - Ceará

Loja 07:

Rua José do Patrocínio, 1481

Itapipoca - Ceará



## **ANEXO B – Unidades do Pão-de-Açúcar em Fortaleza**

Loja 01:

Av. Aguanambi, 1393. Bairro: Aguanambi

Fortaleza - Ceará

Loja 02:

Av. Antonio Sales, 2477. Bairro: Dionízio Torres.

Fortaleza - Ceará

Loja 03:

Av. Bezerra de Menezes, 571. Bairro: São Gerardo

Fortaleza - Ceará

Loja 04:

Av. Washington Soares, 1500. LJ – 03, 04. Bairro: Buena Vista

Fortaleza - Ceará

Loja 05:

Av. Santos Dumont, 3130. Bairro: Aldeota

Fortaleza - Ceará

Loja 06:

Av. Engenheiro Santana Jr, 2277, LJ 55. Bairro: Cocó

Fortaleza - Ceará

Loja 07:

Rua Dr. Costa Araújo, 1132. Bairro: Fátima

Fortaleza - Ceará

Loja 08:

Rua Bárbara de Alencar, 1887, LJ 01. Bairro: Júlio Ventura

Fortaleza - Ceará

Loja 09:

Av. da Abolição, 3790. Bairro: Mucuripe

Fortaleza - Ceará

Loja 10:

Av. da Abolição, 2900. Bairro: Náutico

Fortaleza - Ceará

Loja 11:

Av. Santos Dumont, 5650. Bairro: Papicú

Fortaleza - Ceará

Loja 12:

Rua Padre Guerra, 852. Bairro: Parquelândia

Fortaleza - Ceará

Loja 13:

Av. Osvaldo Studart, 600. Bairro: Rodoviária

Fortaleza - Ceará

Loja 14:

Av. Bezerra de Menezes, 1498/1548

Fortaleza - Ceará

Loja 15:

Av. Santos Dumont, 1169. Bairro: São João

Fortaleza - Ceará

Loja 16:

Av. Washington Soares, 4075. Bairro: Seis Bocas

Fortaleza - Ceará

Loja 17:

Av. Dom Luís, 500, LJ 40. Bairro: Aldeota

Fortaleza - Ceará

Loja 18:

Av. Senador Virgílio Távora, 2270. Bairro: Aldeota

Fortaleza - Ceará

Loja 19:

Av. Washington Soares, 4040. Salas 01, 02, 03.

Fortaleza - Ceará

## ANEXO C – Cestas de produtos e preços

<b>PRODUTOS - dia 03/12/07</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Novo c/4 Neutro 30m	1,75	2,09
Iogurte Nestlé Nesvita Actifibras 400g	3,99	3,79
Macarrão Brandini	1,09	1,29
Arroz Camil kg	2,49	2,55
Mortadela Rezende Tipo Bolonha 100g	0,78	0,97
Margarina Claybom 500g	1,79	2,03
Farinha de Mandioca Alteza kg	2,45	2,39
Salsicha Sadia kg	3,89	3,35
Sabão em pó Brilhante 500g	2,19	2,25
Leite em pó Só Beber 200g	1,49	1,53
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,91</b>	<b>22,24</b>

<b>PRODUTOS - dia 11/12/07</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Novo c/4 Neutro 30m	1,58	1,99
Iogurte Nestle 400g	3,99	4,19
Macarrão sêmola Estrela 500g	2,34	2,61
Arroz Blue Ville kg	2,57	2,71
Mortadela Bologna Ouro Perdigão 100g	0,75	0,83
Margarina Primor 500g	1,79	2,09
Farinha de Mandioca Fibra kg	2,15	1,99
Salsicha Batavo kg	2,35	2,49
Sabão em pó Odd 500g	1,69	1,79
Leite em pó integral Bom Du Leite 200g	2,55	2,73
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,76</b>	<b>23,42</b>

<b>PRODUTOS - dia 18/12/07</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Floral 4x30mt neutro ou perf.	1,70	2,00
Iogurte Nestlé Nesvita Actifibras 400g	3,99	3,79
Macarrão Estrela	1,19	1,39
Arroz Efegê kg	2,29	2,35
Mortadela de Chester Perdigão 100g	0,74	0,92
Margarina Puro Sabor 500g	1,78	1,99
Farinha de Mandioca Icapuí kg	1,99	1,89
Salsicha Rezende kg	2,67	2,38
Sabão em pó Bem te vi 500g	1,69	1,73
Leite em pó integral La Sereníssima 200g	3,51	3,66
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,55</b>	<b>22,10</b>

<b>PRODUTOS - dia 26/12/07</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Floral 4x30mt neutro ou perfumado	1,74	1,99
Iogurte Nestlé 400g	3,85	4,45
Macarrão Pelágio	0,99	0,99
Arroz Tio João	2,55	2,75
Mortadela Chester ou Bolognella Perdigão 100g	0,75	0,84
Margarina Delícia 500g	2,29	2,48
Farinha de Mandioca Yoki kg	2,18	2,4
Salsicha Perdigão kg	2,89	2,98
Sabão em pó Ace 500g	2,09	2,35
Leite em pó Glória 200g	2,15	1,99
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,48</b>	<b>23,22</b>

<b>PRODUTOS - dia 02/01/08</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Floral 4 x 30mts (Vários tipos)	1,69	2,01
Iogurte Betânia 400g	3,45	3,72
Macarrão Brandini	1,19	1,25
Arroz Pai João kg	2,37	2,53
Mortadela Rezende Tipo Bolonha 100g	0,81	0,98
Margarina Claybom 500g	1,78	2,05
Farinha de Mandioca Icapuí kg	2,09	2,29
Salsicha Sadia	3,15	3,49
Sabão em pó Ala 500g	1,75	1,79
Leite em pó integral ou instantâneo Itambé 200g	2,5	2,78
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>20,78</b>	<b>22,89</b>

<b>PRODUTOS - dia 08/01/08</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Floral 4 x 30mts (Vários tipos)	1,75	1,99
Iogurte Danone Corpus 0% 400g (Vários)	3,85	4,39
Macarrão Estrela	0,99	1,35
Arroz Alteza kg	2,45	2,39
Mortadela de Chester Perdigão 100g	0,69	0,89
Margarina Puro Sabor 500g	1,81	2,03
Farinha de Mandioca Alteza kg	2,5	2,71
Salsicha Perdigão kg	2,99	2,99
Sabão em pó Atol 500g	1,39	1,45
Leite em pó integral La Sereníssima 200g	3,57	3,39
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,99</b>	<b>23,58</b>

<b>PRODUTOS - dia 17/01/08</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Novo c/4 Neutro 30m	1,68	1,88
Iogurte Betânia 400g	3,49	3,89
Macarrão Estrela	1,68	1,88
Arroz Elegê kg	2,19	2,79
Mortadela Rezende Tipo Bolonha 100g	0,81	1,07
Margarina Delícia 500g	2,17	2,59
Farinha de Mandioca Fibra kg	2,19	2,47
Salsicha Sadilar	2,19	2,29
Sabão em pó Omo 500g	2,99	2,79
Leite em pó Só Beber 200g	1,49	1,55
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>20,88</b>	<b>23,2</b>

<b>PRODUTOS - dia 23/01/08</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Novo c/4 Neutro 30m	1,79	1,87
Iogurte Nestle Nesvita Actifibras 400g	3,79	4,10
Macarrão Bonamezza 500g	1,07	1,42
Arroz Camil kg	2,55	2,89
Mortadela Bologna Ouro Perdigao 100g	0,77	0,89
Margarina Primor 500g	1,82	2,05
Farinha de Mandioca Yoki kg	2,15	2,53
Salsicha Estrela kg	2,2	2,59
Sabão em pó Barra 500g	1,89	1,99
Leite em pó integral Kivalle 200g	2,05	2,09
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>20,08</b>	<b>22,42</b>

<b>PRODUTOS - dia 01/02/08</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Floral c/4 30m	1,69	2,49
Iogurte Danone Corpus 0% 400g (Vários)	3,99	3,95
Macarrão Pelágio	1,03	1,15
Arroz Blue Ville kg	2,47	2,78
Mortadela Bologna Ouro Perdigao 100g	0,85	0,99
Margarina Claybom 500g	1,85	2,05
Farinha de Mandioca Alteza kg	2,43	2,58
Salsicha Rezende kg	2,35	2,78
Sabão em pó Invicto 500g	1,99	2,09
Leite em pó Nestlé 200g	3,15	3,05
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,80</b>	<b>23,91</b>

<b>PRODUTOS - dia 07/02/08</b>	<b>Super Rede</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Papel Higiênico Rose c/4 de 30m	1,72	1,68
Iogurte Polpa Valedourado ( Morango) 400g	1,99	2,19
Macarrão Bonamezza Especial ou vitaminado	1,19	1,42
Arroz Blue Ville kg	2,59	2,75
Mortadela de Chester Perdigão 100g	0,81	0,95
Margarina Delícia 500g	2,25	2,57
Farinha de Mandioca Fibra kg	2,17	2,45
Salsicha Sadilar	2,78	2,99
Sabão em pó Minerva 500g	3,53	3,25
Leite em pó integral ou instantâneo Itambé 200g	2,48	2,45
<b>PREÇO TOTAL</b>	<b>21,51</b>	<b>22,7</b>