

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ADAPTAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE  
COOPERAÇÕES APLICADO À UMA REDE DE LOJAS  
DE COSMÉTICOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Bruna Aline Casali Mignon**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**

# **ADAPTAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE COOPERAÇÕES APLICADO À UMA REDE DE LOJAS DE COSMÉTICOS**

**POR**

**Bruna Aline Casali Mignon**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Andreas Dittmar Weise**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**

# ADAPTAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE COOPERAÇÕES APLICADO À UMA REDE DE LOJAS DE COSMÉTICOS

BRUNA ALINE CASALI MIGNON (UFSM)

brunamignon@hotmail.com

ANDREAS DITTMAR WEISE (UFSM)

andreas.weise@ufsm.br

*Para que as cooperações gerem resultados positivos e vantagem competitiva, estas precisam estar estrategicamente alinhadas e baseadas em um modelo estratégico correto. Por este motivo, este trabalho tem como objetivo verificar o alinhamento estratégico de uma rede de cosméticos através da adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações. Para isto, inicialmente adaptou-se o modelo de forma a ampliar a aplicabilidade deste e em seguida foi desenvolvido um estudo de caso para comprovar a funcionalidade do modelo e verificar o alinhamento estratégico da rede de cosméticos. Como resultado, em relação a adaptação do modelo, obteve-se um questionário base para coleta de dados e a padronização dos cálculos do modelo. E ao fim do estudo de caso, pode-se observar que todas as unidades avaliadas estavam posicionadas no mesmo quadrante da matriz do modelo, comprovando o alinhamento estratégico destas, mas também indicando possíveis melhorias a serem feitas pela rede.*

**Palavras-chave:** COOPERAÇÃO; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; MODELO ESTRATÉGICO.

*For all cooperation generates positive results and competitive advantage, they must be strategic aligned and based on the right strategic model. Because of this reason, this project aims to verify the strategic alignment of a network cosmetic by the adaptation of the Cooperation Strategic model. For that, initially the model was adapted to amplify the applicability of that one, and in sequence, a study case was developed to prove the model functionality and verify the strategic alignment of the cosmetic framework. As a result, related to the adaptation, a base questionnaire was developed to collect the data and a standardization of the model calculations. Moreover, at the end of the study case, it was possible to observe that all the units were positioned in the same box of the matrix model, proving the strategic alignment between the framework, and also, it indicated possible improvements to be made.*

**Keywords:** COOPERATION; STRATEGIC PLANNING; STRATEGIC MODEL.

# 1 INTRODUÇÃO

Grande parte das organizações atuam com múltiplas unidades de negócios, formando estruturas corporativas que atuam em diferentes segmentos, onde há distintas necessidades dos clientes e uma demanda constante por adaptação e inovação. Com base neste cenário, Del Corso *et al.* (2014) salienta que as organizações necessitam desenvolver estratégias que gerem vantagem competitiva, com recursos estratégicos que tragam diferenciais em relação aos concorrentes e com modelos de gestão inovadores.

Nesse contexto, as redes de cooperação surgem como uma nova alternativa para lidar com as pressões competitivas. Segundo Verschoore e Balestrin (2008), a ideia principal é unir diferentes atributos em uma única estrutura, com ações uniformizadas porém descentralizadas, objetivando ganhos competitivos para as empresas constituintes.

Para que a cooperação esteja estrategicamente alinhada, esta deve utilizar um modelo estratégico correto, que se adeque a realidade da empresa e que seja capaz de informar o posicionamento estratégico da cooperação e das empresas que a constituem. Para suprir esta necessidade, foi desenvolvido por Weise (2010) o modelo estratégico de Cooperações. Todavia, este ainda é um modelo novo e não adaptado a outras segmentações de cooperações.

Desta forma, esta pesquisa tem como tema a adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações aplicado a uma empresa de cosméticos e sua rede de lojas. Tendo como problema a existência da lacuna de um modelo estratégico que possibilite verificar o alinhamento estratégico de uma rede de lojas de cosméticos com o planejamento estratégico da empresa.

O objetivo geral desta pesquisa é verificar o alinhamento estratégico de uma empresa de cosméticos e sua rede de lojas através da adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações. Tendo como objetivos específicos: (a) identificar o funcionamento do alinhamento estratégico da empresa de cosméticos e sua rede de lojas; (b) adaptar o Modelo Estratégico de Cooperações; e (c) analisar o alinhamento estratégico da empresa de cosméticos e sua rede de lojas.

Justificativa o desenvolvimento deste trabalho devido ao fato de os modelos de grande relevância para gestão estratégica das empresas, tais como Porter, Ansoff, Prahalad e Hamel e Balanced Scorecard (BSC), em alguns casos, não são totalmente adaptáveis para todos os segmentos de empresas, tais como cooperações (WEISE *et al.*, 2011).

Além da restrição de aplicabilidade dos grandes modelos, a literatura também apresenta uma lacuna relacionada a novos modelos estratégicos para cooperações. Isso pôde ser verificado através de uma pesquisa realizada no Portal de Periódicos da CAPES, abrangendo o período de 2000 a 2016, buscando o número de artigos existentes relacionados ao tema. Utilizou-se como palavras-chave para a busca: modelo de planejamento estratégico, modelos estratégicos, cooperações, redes de empresas e alianças. Entretanto o número de artigos encontrados que abrangiam o tema foi nulo.

Justificando assim a adaptação do modelo estratégico de cooperações, elaborado por Weise *et al.* (2011), no qual integra os modelos de Porter, *Core Competence* e BSC. Entretanto, este foi elaborado para a aplicação em cooperações de *Facility Management*, desta forma, se faz relevante a adaptação de um modelo estratégico aplicável à outros segmentos de cooperações.

Contudo, no âmbito prático, a utilização de um modelo estratégico apropriado e a verificação do alinhamento estratégico de toda a cooperação, com o planejamento estratégico da empresa, é fator determinante para o bom desempenho da organização. Kaplan e Norton (2001) comprovam o fato de que embora a tarefa de obter conexões integradas e processos alinhados pareça de fácil resolução, várias empresas não interligam suas diferentes unidades à estratégia corporativa.

Contudo, a existência desta ligação aumenta as chances de sucesso da empresa, em virtude desta saber o posicionamento estratégico de cada parte integrante da cooperação, direcionando as decisões de forma correta e estratégica. Atuando também na redução dos riscos de falha, visto que com todas as empresas alinhadas o alcance dos objetivos estratégicos se torna mais rápido e viável.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está subdividido em planejamento e alinhamento estratégico, modelos de estratégia empresarial, cooperações e o modelo estratégico de cooperações.

## 2.1 Planejamento e alinhamento estratégico

Na compreensão de Matias e Pereira (2014), são inúmeros os conceitos de estratégias e planejamento estratégico, onde cada autor tem sua definição baseado na maneira que interpreta o funcionamento da organização e relaciona a organização com o meio ambiente. De forma ampla, a estratégia é o conjunto de atividades necessárias para o atingimento de metas e resultados, baseado na avaliação do ambiente e dos recursos disponíveis. Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008) a estratégia representa os passos competitivos e as abordagens administrativas que os gestores utilizam para o crescimento da empresa, para competir ativamente e alcançar o desempenho organizacional desejado.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000), as estratégias podem ser classificadas em estratégia organizacional, de negócio, funcional e operacional. A estratégia organizacional esta relacionada a coerência das estratégias entre distintos negócios de uma corporação. Já a estratégia de negócios esta ligada ao fortalecimento da posição de mercado e criação de vantagem competitiva. A estratégia funcional abrange as ações tangenciadas a determinadas funções ou processos da organização. E por fim, é atribuída à estratégia operacional as ações de cada unidade operacional (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Há diferentes tipos de planejamentos situados em níveis distintos da organização, podendo ser classificados em planejamento estratégico, tático e operacional. Iniciando do mais amplo para o menos, o planejamento estratégico pode ser definido como uma prática gerencial na qual permite que os gestores definam qual o melhor caminho a ser seguido pela organização, buscando alcançar melhores resultados na relação entre a empresa e o ambiente, aproveitando oportunidades e reduzindo riscos (PEREIRA, 2010). Dessa forma, o planejamento estratégico direciona as decisões tomadas pelos gestores, em nível estratégico, antecipando ou preparando as empresa para possíveis cenários futuros.

Já o planejamento tático, é focado nas áreas mais específicas da organização. No entender de Pereira (2010), o planejamento tático objetiva a otimização de determinada área, não a empresa como um todo. Portanto, o planejamento tático é baseado no planejamento estratégico, mas é desenvolvido em um nível organizacional inferior. E o planejamento operacional, segundo Oliveira (2013), é a formalização do método de desenvolvimento e implementação dos resultados a serem atingidos pelas áreas funcionais da empresa, com um curto horizonte de tempo.

A partir do planejamento, busca-se o alinhamento estratégico de todas as partes integrantes da organização para obter-se uma maior eficiência, eficácia e efetividade do

negócio. Para Zaccarelli *et al.* (2008), o alinhamento pode ter diferentes significados, como indicar a composição adequada das partes envolvidas, assim como integrar a produção, vendas, compras e administração, objetivando a capacidade competitiva ou dispor as áreas da empresa de modo a serem mais eficazes.

Na posição de Kaplan e Norton (2001), uma excelente estratégia corporativa é formada pelo alinhamento entre todos os elementos, sendo estes recursos, negócios e organização. Pietro e Carvalho (2015) descrevem que na literatura o alinhamento estratégico é dividido entre interno e externo. Segundo os mesmos autores, o externo está relacionado a formação das estratégias e como se dará o ajuste da organização ao ambiente em que está atuando, já o alinhamento interno está ligado a implementação e ajuste das estratégias com os fatores internos. E divide-se em horizontal, quando compreender as necessidades dos clientes com o alinhamento dos processos, ou vertical, quando abranger todas as ações para operacionalização das estratégias em todas os níveis da organização (PRIETO; CARVALHO; FISHMANN, 2009).

Kaplan e Norton (2001) defendem que grande parte das organizações é composto de distintas unidades de negócio, assim como de unidades de apoio compartilhadas. E para que a eficiência máxima seja alcançada, todas as unidades devem estar com suas estratégias e *scorecards* alinhadas de forma a estarem conectadas uns aos outros. Zaccarelli *et al.* (2008), esclarece que o alinhamento estratégico em uma cooperação direciona o posicionamento e movimentação das diferentes unidades de negócio, baseada na estratégia da entidade supra-empresarial da rede.

De acordo com Costa *et al.* (2013), os gestores devem optar pela melhor estratégia para lidar com cada mercado, comunicando-as para a função produção, de forma a garantir uma integração entre as atividades, para obter-se um objetivo comum, onde todos os membros da empresa compreendem as estratégias desta. Abrangendo assim a estratégia competitiva, a estratégia de produção e alinhamento estratégico.

## **2.2 Modelos de estratégia empresarial**

Na literatura podem ser destacados diversos modelos de planejamento estratégico, entretanto, para fins desta pesquisa, serão abordados os modelos estratégicos de maior

relevância para as organizações e a aplicabilidade destes às cooperações, sendo estes: Matriz de Porter, Matriz de Ansoff, *The Core Competence* e Balanced Scorecard.

Porter (2004) tem como abordagem a estratégia competitiva, onde ele caracteriza como sendo ações ofensivas ou defensivas que posicionam a empresa de forma que esta possa enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, resultando em um maior retorno sobre o investimento para a empresa. A estratégia competitiva abrange o posicionamento de uma organização, visando maximizar o valor dos aspectos que a diferenciam dos concorrentes. Desta forma, se faz necessária uma análise aprofundada da concorrência para a elaboração das estratégias (PORTER, 2009).

Porter (2004) explica que existem três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e assim superar as empresas concorrentes, sendo elas: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque. A primeira tem como objetivo a liderança no custo total, onde a redução dos custos é o tema central desta estratégia, de forma que esses fiquem inferiores ao da concorrência, mas sem interferir na qualidade e nas demais áreas. Já a estratégia de diferenciação tem como foco a criação de produtos e serviços diferenciados, para se destacar entre a concorrência. Proporcionando um ambiente de isolamento com os rivais devido a fidelização com os clientes, o que resulta em maiores margens, e exclui a necessidade de baixos custos (PORTER, 2004). Porém, apesar de nesta estratégia o fator principal não ser os custos, estes não são totalmente desconsiderados. Por fim, o mesmo autor cita a estratégia de enfoque, que está voltada para um determinado segmento, mercado ou grupo comprador, onde a empresa irá se destacar na concorrência por oferecer ao seu público alvo custos mais reduzidos ou produtos diferenciados, ou por ambos os fatores.

Em sua abordagem, Porter (2009) apresenta um gráfico formado pelos eixos de rentabilidade e quota de mercado, propondo um comportamento com formato de sino para estas duas variáveis. Na qual a empresa pode estar em uma posição de diferenciação, liderança de custos ou “*stuck in the middle*”. Essa última está localizada no centro da parte inferior da curva, representando uma estratégia híbrida, que reúne as estratégias com foco nos custos e qualidade.

A abordagem de Ansoff (1966) é baseada na matriz produtos *versus* mercados, subdividindo estes dois em novos e existentes. A matriz apresenta quatro possibilidades de estratégias de crescimento, predominância de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação. Na predominância de mercado, o foco é aumentar a participação no mercado atual com produtos já existentes. As estratégias de desenvolvimento de produtos ou de mercados, estão respectivamente relacionadas ao

lançamento de novos produtos nos mercados existentes ou a busca por novos mercados utilizando produtos atuais. E a diversificação é o oposto da predominância, ou seja, tanto o mercado quando os produtos serão novos.

Em relação a matriz BCG, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, esta permite que a organização avalie a performance de seus produtos e serviços em diferentes cenários (PEREIRA, 2010). A matriz é dividida em quatro quadrantes que representam tipos diferentes de negócio a partir de dois vértices, o eixo vertical indicando a taxa de crescimento e o eixo horizontal a participação de mercado. Pereira (2010) explana que os quadrantes da matriz são denominados em: “estrela” para produtos líderes, com alto crescimento mas que podem ou não ter fluxo de caixa suficiente; “vaca leiteira” quando produtos possuem alta participação no mercado, podendo servir de recurso para outros produtos da empresa; “abacaxi” produtos com baixa participação no mercado e baixa taxa de crescimento, estes produtos consomem recursos da empresa e não geram resultados; e “interrogação” produtos inseridos em um mercado em crescimento, porém com baixa participação, requerendo altos investimento.

Prahalad e Hamel (1990), assim como Porter, consideram a importância da vantagem competitiva em seus estudos. Estes desenvolveram o modelo *The Core Competence*. Os criadores do modelo assemelham uma corporação diversificada a uma grande árvore com diferentes níveis, sendo estes produtos essenciais, unidades de negócio e competências principais. Onde a raiz da árvore, que dá sustentação a organização, são as competências principais. Prahalad e Hamel (1990) relatam que uma organização focada no desenvolvimento das competências principais, cria um sistema integrado único que fortalece o alinhamento entre as unidades de negócio.

Devido ao fato de que todos os modelos abordados até o momento são baseados na abordagem financeira, Kaplan e Norton (2001) surgem com o pensamento de que uma visão focada apenas nos indicadores financeiros, não é mais condizente com a situação competitiva atual. Desta forma, desenvolveram a metodologia do BSC. Composta por um mapa estratégico que divide-se em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizado; e crescimento. E cada perspectiva é composta por objetivos, indicadores e metas iniciais que traduzem a visão e a estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (2001) evidenciam que organizações com foco nas estratégias, dão maior importância ao fato de alinhar todos os colaboradores com a estratégia. Afirmam que o BSC auxilia na comunicação e alinhamento, pois converge os objetivos estratégicos com as ideias e talentos de todos os níveis hierárquicos da organização. Prieto, Carvalho e Fishmann (2009) reforçam que o BSC baseia-se em dois eixos essenciais, a comunicação e o controle

estratégico, onde o objetivo é a partir do mapa estratégico, difundir o conhecimento relacionado as estratégias em todos os níveis da organização.

Após um maior conhecimento dos principais modelos estratégicos, pode-se analisar os pontos fortes e fracos de cada um, assim como, a aplicabilidade desses à cooperações. Iniciando com a Matriz de Ansoff, segundo Weise *et al.* (2010), essa matriz limita-se a estratégia de vendas, não abordando como novos produtos e mercados seriam alcançados, e quais estratégias seriam utilizadas.

A matriz de Porter, assim como a de Ansoff, tem uma visão mais focada em vendas, restringindo a total aplicabilidade à cooperações. Weise *et al.* (2010) recomenda que a Matriz de Porter poderia ser apropriada para cooperações se expandisse os campos de abordagem para aquisições, produção, pesquisa e desenvolvimento e gestão de pessoas.

A matriz BCG avalia a situação real dos produtos baseada apenas em duas variáveis, representatividade no mercado e taxa de crescimento. Todavia, a cooperação fica limitada aos dois tipos de ganhos, sendo que estas estão suscetíveis a múltiplos ganhos. Pode-se considerar também a valorização atribuída para o posicionamento na matriz, tendo em vista que a alocação no quadrante é feito empiricamente, porém uma curva de ciclo de vida do produto não é baseada apenas em avaliação subjetiva (WEISE *et al.*, 2010; PORTER, 2004).

Em relação as competências principais, Weise *et al.* (2011) sugerem que para uma cooperação ter o foco nas competências principais, os potenciais parceiros devem ser escolhidos rigorosamente, assim como as empresas devem conhecer suas principais competências e desenvolve-las sem a percepção dos concorrentes. Outro fator mencionado pelo autor, é que ações devem ser elaboradas para a construção e manutenção das competências principais, tendo em vista que estas competências são perecíveis ao longo do tempo. Entretanto, esta abordagem não está contida no modelo proposto por Prahalad e Hamel.

Já na perspectiva do BSC, esse se enquadra como um instrumento para implantação de estratégias, que possui significativos resultados, mas que a complexidade é um fator relevante a ser considerado. Weise *et al.* (2011) aponta como dificuldade do modelo, a identificação das dependências entre as perspectivas e os objetivos estratégicos, assim como a abordagem *top-down*.

De maneira resumida, os pontos fortes e fracos de cada abordagem, quando relacionados a cooperações, podem ser observados no Quadro 1, onde é atribuída uma classificação positiva (+), neutra (0) ou negativa (-).

	Matriz de Ansoff	Matriz BCG	Matriz de Porter	Conceito de competências principais	Balanced Scorecard
Autonomia	+	0	0	0	0
Observação de mercados existente e novos	+	0	0	+	0
Vantagens de curva de experiências	+	+	+	+	+
Ciclo de vida de produto	+	+	0	0	+
Observação rendimento risco	+	+	0	0	+
Vantagens de concorrência	0	+	+	+	0
Crescimento do mercado	0	+	0	+	0
Competências principais	0	0	+	+	0
Aquisições conjuntas	0	0	+	0	0
Observação de fatores monetários	+	+	+	+	+
Observação de fatores não-monetários	-	-	-	-	+
Pesquisa e desenvolvimento	+	+	0	+	+
Pessoal	0	0	0	+	+
Organização	0	0	0	+	+
Orientação para cliente	0	+	0	+	+
Aplicação de estratégia	0	0	0	0	+
Comparação de situação atual e como deveria (Soll-Ist-Vergleich)	+	+	0	0	+
Útil para cooperações	-	-	0	0	0

Quadro 1 - Análise resumida dos modelos apresentados

Fonte: Weise et al. (2010, p. 14)

### 2.3 Cooperações

Em virtude das pressões exercidas pelo ambiente competitivo, à busca por redes de cooperações vem como uma alternativa para geração de soluções coletivas. Amato (2000) determina que devido a necessidade de formulação de novas formas de organização produtiva, mais enxutas e flexíveis, e de novos conceitos, surgiram os princípios de arranjos organizacionais baseados em grupos de empresas multifuncionais e novos modelos de gestão estratégica.

Quando aborda-se em cooperações, outras relações inter-organizacionais também são abordadas, como: redes, alianças, clusters, entre outros. Apesar das denominações serem diferentes, essas relações possuem o mesmo objetivo principal. Para Zancan *et al.* (2013), estas estruturas inter-organizacionais possuem coordenação de recursos compartilhada, possibilitando a fomentação de atividades inovadoras, aprendizado e desenvolvimento durante a trajetória evolutiva das organizações.

De acordo com Verschoore e Balestrin (2009), redes de cooperações são grupos de empresas interconectadas, que visam gerar soluções competitivas de forma conjunta e coordenada. Segundo os mesmos autores, estes afirmam que cooperações possuem fronteiras dinâmicas, nas quais as empresas entram, saem e reorganizam-se com base nos recursos,

sucesso ou fracasso da união e no relacionamento entre as partes integrantes. Desta forma, o posicionamento estratégico das empresas deve estar alinhado, de forma a manter um bom relacionamento, garantindo o sucesso da cooperação.

Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) destaca que uma cooperação de sucesso deve ser baseada em objetivos compatíveis, nos quais os objetivos estão estrategicamente alinhados de forma convergente, mas com estratégias competitivas divergentes. Pereira e Klein (2014), reforçam ainda neste contexto, que as diferentes orientações estratégicas de cada empresa, torna-se um empecilho para gestão da cooperação, visto que as diferentes perspectivas de cada empresa parceira estarão em constante conflito nas decisões estratégicas.

No entanto, quando os objetivos são compatíveis, o sucesso da cooperação gera benefícios além dos ganhos econômicos. Para Feijo e Zuquetto (2014), cooperações resultam em ganhos relativos a redução de custos, ganhos de escala, aumento do poder de barganha, marketing compartilhado, geração de um ambiente de aprendizagem e inovação, desenvolvimento tecnológico, capacitação dos envolvidos e a disponibilidades de recursos e informações estratégicos. Em síntese, os resultados são financeiros, assim como de aprimoramento dos processos e aprendizado.

## **2.4 Modelo estratégico de cooperações**

Devido a existência de uma lacuna de modelos estratégicos que se adequassem totalmente as cooperações, Weise *et al.* (2011) elaborou o Modelo Estratégico de Cooperações. Este modelo é baseado na união dos principais modelos estratégicos, permitindo avaliar as estratégias individuais de cada empresa e a estratégia da cooperação como um todo. O modelo foi elaborado e aplicado a uma cooperação de *Facility Managment*, comprovando sua aplicabilidade.

Considerando a abordagem de Porter (2004), que aborda as estratégias de custo, qualidade e nicho de mercado, Weise *et al.* (2011) citam que no Modelo de Cooperações a estratégia de nicho de mercado não é utilizada, visto que está já está contida nas estratégias de custos e qualidade. Desta forma, não é abordado a distinção entre mercado total e partes de mercado, em função de cooperações não atuarem em mercados parciais.

Weise *et al.* (2011) relacionam o modelo de cooperações com o modelo *Core Competence* de Pharalad e Hamel (1990), onde é abordado a existência de mercados novos e

mercados conhecidos. Visto que antes da cooperação, as empresas atuam basicamente mercados conhecidos, mas que durante a cooperação novos mercados devem ser explorados.

A Figura 1 representa a matriz utilizada no modelo, na qual representa os fatores considerados no eixo X e Y, assim como um exemplo de localização das unidades e da cooperação. A localização dos pontos se dá baseado nos indicadores utilizados por cada unidade e pelos resultados obtidos, para assim gerar uma coordenada resultante em cada eixo. Na matriz é considerado no eixo X as estratégias utilizadas, podendo ser custos, *outpacing* e qualidade, assim como *core competence* novas ou conhecidas. Já no eixo Y é considerado se as unidades e a cooperação como um todo são vantajosas ou não, e em caso de vantajosa esta dividida em mercados conhecidos e novos. Baseado nestes fatores e na localização dos pontos, pode-se analisar o posicionamento e alinhamento estratégico das unidades.

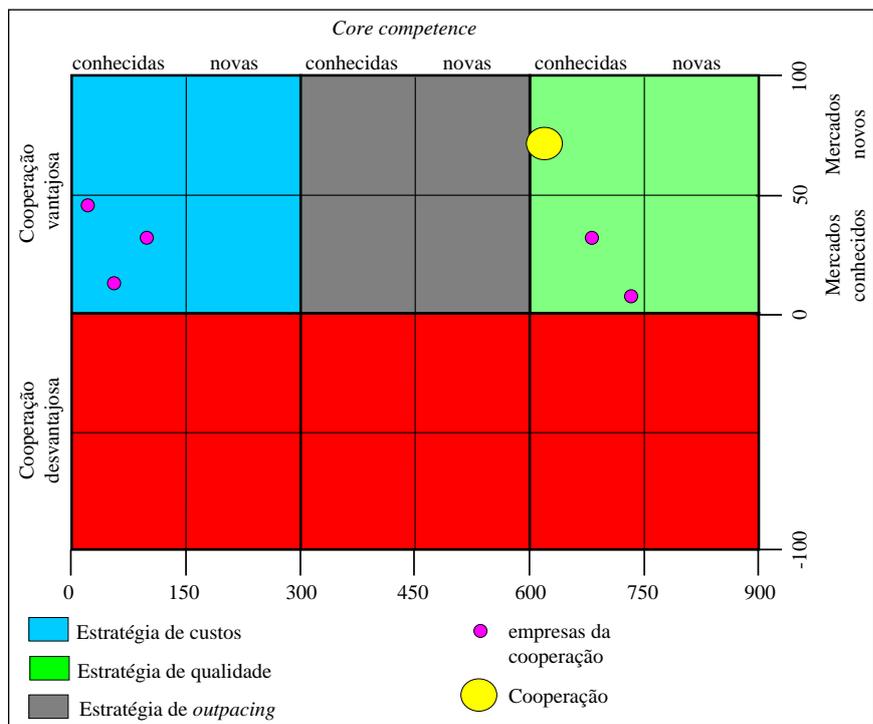


Figura 1 - Matriz do modelo estratégico de cooperações  
 Fonte: Weise et al. (2010, p. 18)

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção estão contidas a descrição do cenário em que a pesquisa está inserida, a classificação do método de pesquisa utilizado, assim como as etapas necessárias para a realização do estudo e o cronograma contendo cada uma destas etapas descritas.

### 3.1 Cenário

Esta pesquisa está inserida no cenário de cooperações, voltado especificamente para o setor de cosméticos. No âmbito das cooperações, atualmente há um crescimento e desenvolvimento notável de novas estruturas interorganizacionais no país. Isso se dá pelo fato de que a formação de cooperações vem como uma alternativa na construção e manutenção de diferenciais competitivos, sendo um caminho viável para o desenvolvimento das empresas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Em relação ao setor de cosméticos, segundo a Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e cosméticos (ABIHPEC, 2012), esse é composto por produtos da área de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Sendo um segmento bastante diversificado, no qual abrange tanto grandes empresas, nacionais e internacionais, assim como pequenas, médias e grandes empresas que atuam até mesmo na manipulação de produtos. O setor se caracteriza por linhas de produção em grande escala, apresentando uma grande diversidade de categorias, como por exemplo, maquiagem, perfumes, shampoos, hidratantes, esmaltes, entre outros. Segundo a ABIHPEC (2015), são raros os casos em que há especialização exclusiva em apenas uma categoria.

De acordo com ABIHPEC (2015), existem 2522 empresas atuando no mercado de cosméticos no Brasil, onde 20 empresas de grande porte, representam 73% do faturamento total desde setor. De acordo com dados levantados pela mesma fonte, a indústria de cosméticos apresentou nos últimos dezenove anos um crescimento médio de 10% ao ano. No ano de 2014 resultou em um faturamento líquido de R\$43,2 bilhões. Em relação ao mercado mundial, dados da Euromonitor (2014) relatam que o Brasil é o terceiro país com o maior consumo de cosméticos, representando 9,4% do consumo mundial.

Bánkuti e Bánkuti (2014) justificam este avanço do mercado ao longo dos anos devido a ascensão das classes C, D e E, a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, maior competitividade forçando um constante lançamento de produtos inovadores e o aumento da expectativa de vida, o que resulta em maior consumo de produtos anti-idade.

A empresa que será abordada no estudo de caso é uma grande rede de cosméticos que faz parte do Grupo Boticário. Atuando há mais de 35 anos no mercado, com um portfólio de mais de 1100 produtos divididos em cosméticos, maquiagem e perfumaria. A empresa se destaca como sendo uma das maiores redes de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, contando com aproximadamente 3.750 unidades no Brasil.

### 3.2 Método de pesquisa

Para a caracterização da pesquisa, baseou-se na classificação representada no Quadro 2, na qual a pesquisa está dividida em relação a natureza, abordagem, propósito e procedimento. Para cada abordagem em questão, estão representadas em cinza as classificações em que o estudo se enquadra.

Caracterização da Pesquisa			
<b>Natureza</b>	Básica	Aplicada	
<b>Abordagem</b>	Qualitativa	Quantitativa	
<b>Propósito</b>	Exploratória	Descritiva	Explicativa
<b>Procedimento</b>	Bibliográfica	Experimental	Documental
	Ex-post-facto	Levantamento	Estudo de caso

Quadro 2 - Caracterização da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da representação do Quadro 2, observa-se que esta pesquisa é de natureza aplicada, na qual desenvolve-se um estudo com o propósito de resolver um problema existente na realidade (Gil, 2010). Classificando-se como um estudo de abordagem qualitativa do problema, assim como uma pesquisa descritiva, visto que esta visa identificar prováveis relações entre as variáveis analisadas (Gil, 2010). A pesquisa é caracterizada como estudo de caso, pois consiste em um estudo com sujeito único, no qual é realizado um estudo aprofundado que permite um vasto e detalhado conhecimento (APOLINÁRIO, 2011; GIL, 2010).

### 3.3 Etapas da pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo, inicialmente realizou-se um estudo bibliográfico para a identificação e análise dos modelos estratégico mais relevantes na literatura atualmente. Para assim, verificar-se a aplicabilidade ou não destes para o ramo de cooperações. Em seguida, uma análise aprofundada do Modelo Estratégico de Cooperações foi desenvolvida, visando o maior entendimento e desdobramento das restrições de aplicabilidade para o setor de cosméticos. Tendo em vista que este modelo foi elaborado e aplicado por Weise *et al.* (2011) para uma organização de *Facility Management*, a próxima etapa se deu pela adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações, de forma a torna-lo mais abrangente e aplicável ao ramo de cosméticos.

Após a adaptação do modelo, realizou-se um estudo de caso em uma rede de cosméticos, onde objetivou-se a verificação da aplicabilidade do Modelo Estratégico de Cooperações adaptado e buscou-se possíveis melhorias a serem feitas. O estudo de caso abrangeu as unidades da rede da cidade de Santa Maria, totalizando quatro unidades avaliadas mais a rede como um todo. Após esta aplicação, efetuou-se uma análise e interpretação dos resultados obtidos, buscando melhorias tanto para a cooperação em estudo quanto para o modelo adaptado.

Desta forma, pode-se definir as etapas gerais de aplicação do modelo sendo o levantamento dos dados, seguido do cálculo das coordenadas de posicionamento dos pontos na matriz, a partir disto posicionar na matriz as coordenadas obtidas de cada unidade e analisar os resultados obtidos. Para a etapa de levantamento dos dados, inicialmente define-se as unidades a serem analisadas, para ocorrer a aplicação do questionário em cada uma das unidades, seguida da compilação dos dados.

Após compilado os dados, inicia-se o cálculo das coordenadas de posicionamento dos pontos na matriz. No qual inicialmente é realizado a atribuição dos pontos aos indicadores de acordo com a importância dada pela empresa. Feito isto, calcular a coordenada resultante do eixo da estratégia de mercado e a coordenada do eixo das competências e cooperação, através do valor resultante da multiplicação dos pontos atribuídos pelos resultados obtidos nos indicadores. Repetir os cálculos anteriores para todas as unidades avaliadas. Finalizados os cálculos, posicionar na matriz as coordenadas obtidas de cada unidade. Em seguida analisar os resultados obtidos, de forma a avaliar o alinhamento estratégico de toda a rede.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A sessão de resultados e discussão está dividida entre adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações e o estudo de caso aplicado a uma rede de lojas de cosméticos.

### **4.1 Adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações**

Objetivando uma maior aplicabilidade do Modelo Estratégico de Cooperações, iniciou-se a adaptação do modelo na etapa referente a coleta de dados. Anteriormente, para a

coleta de dados, eram levantados os indicadores utilizados por cada unidade e pela cooperação. Em seguida estes eram agrupados de forma que todos fossem abordados. Entretanto, nem todas as empresas possuem seus indicadores iguais e considera fatores não mensuráveis nas análises, o que poderia causar uma avaliação distorcida ou o esquecimento de alguns fatores relevantes.

Desta forma, elaborou-se um questionário padrão para coleta de dados, ajustável a diferentes setores e as diversas unidades. Este questionário está dividido entre as cinco percepções do BSC, sendo estas mercado e clientes, financeira, processos, responsabilidade socioambiental e pessoas. Para cada uma destas foram alocados indicadores mensuráveis quantitativamente e qualitativamente, que abrangem grande parte das partes envolvidas da empresa. Os indicadores selecionados para avaliação são de certa forma mais gerais e amplos, mas fundamentais para a análise dos resultados das empresas. A definição de cada um destes está descrita no Quadro 3 baseado nos pensamentos de Oliveira (2013).

PERCEPÇÃO	INDICADOR	DEFINIÇÃO
Mercado e Clientes	Participação no mercado	Porcentagem de <i>Market Share</i> que a empresa apresenta, ou a participação que as vendas representam no mercado daquele setor.
	Conquista de novos clientes	Percentual de novos clientes atingidos no segmento, em relação ao total de clientes alcançados.
	Percepção do cliente	Percepção que o cliente tem em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Na pesquisa em questão, classifica-se a percepção do cliente em qualidade, custo ou <i>outpacing</i> .
	Estratégia de mercado utilizada pela empresa	Estratégia de mercado utilizada pela empresa, podendo ser uma estratégia voltada para custos, qualidade ou <i>outpacing</i> .
Financeira	Geração de caixa	Relacionado à velocidade do fluxo de caixa, assim como a relação entre o saldo médio de caixa pelo total de vendas.
	Lucratividade	Relação entre os resultados obtidos pela empresa e os gastos realizados em um período de tempo.
Processos	Conformidade do produto	Percentual de produtos que estão dentro do padrão de referência adotado pela empresa. Podendo ser este padrão determinado por uma especificação do cliente, empresa ou norma.
	Conformidade do serviço	Percentual de serviços que são entregues ao cliente de acordo com as especificações, sejam estas de prazo de

		entrega, atendimento, qualidade, entre outras.
	Desperdício	Porcentagem de materiais, produtos, tempo, utensílios desperdiçados em relação ao total utilizado.
	Eficiência operacional	Porcentagem utilizada da capacidade existente no desenvolvimento dos processos.
	Novos produtos/serviços (inovação)	Porcentual de novos produtos/serviços criados em um período de tempo, em relação ao total de produtos existentes. Referente a capacidade de inovação da empresa.
Responsabilidade social e ambiental	Realização de ações sociais e ambientais	Número de ações sociais ou ambientais realizadas ou apoiadas pela empresa em um período de tempo. De forma a minimizar e prevenir os impactos ambientais e alcançar um nível mais elevado de responsabilidade social.
Pessoas	Retenção de pessoas	Percentual de pessoas desligadas da empresa em um período de tempo. Pode ser considerado também o percentual de pessoas que estão trabalhando na empresa a mais de um período determinado.
	Satisfação dos funcionários	Percentual de satisfação e motivação dos funcionários em relação a empresa e as condições de trabalho e benefícios oferecidos.
	Volume de treinamento	Número de capacitações ofertadas aos colaboradores em um período de tempo.

Quadro 3 - Definição dos indicadores utilizados no questionário  
Fonte: Adaptado pelo autor

Baseado na definição dos indicadores que seriam utilizados e a conceituação destes, determinou-se as faixas de mensuração dos indicadores quantitativos e classificação para indicadores qualitativos. Para os quantitativos, grande parte deles optou-se por uma medição que indica um percentual de alcance daquele indicador, variando entre faixas de 2% a 10%. O questionário padrão formulado pode ser observado no Apêndice A.

Feito isto, baseou-se no questionário elaborado para adaptar o método de alocação dos pontos na matriz, onde manteve-se a matriz inicial do modelo, e classificou-se os indicadores presentes no questionário entre os critérios representados nos eixos da matriz, podendo ser do eixo Y, cooperação e mercados, ou do eixo X, estratégia e competências. Atribuindo-se pontos de representatividade para cada um dos indicadores, e multiplicando pelos valores obtidos em cada indicador, resultando na coordenada de localização dos pontos. Desta forma, a etapa de levantamento dos dados e alocação dos pontos na matriz no modelo Estratégico de Cooperações pôde ser padronizada, facilitando o agrupamento das informações das diferentes unidades e permitindo uma análise utilizando os mesmos parâmetros para todas elas.

## 4.2 Estudo de caso

Para a elaboração do estudo de caso, inicialmente foi definido quais unidades seriam avaliadas. Foram analisadas quatro lojas da rede de cosméticos, localizadas em diferentes pontos na cidade de Santa Maria. A primeira unidade localiza-se em um shopping da cidade, contando com 6 funcionários e atuando nesta localização a 7 anos. A segunda unidade está situada bem no centro da cidade, com um quadro de 10 funcionários, sendo a unidade mais antiga entre as avaliadas, atuando a 14 anos no mercado. A terceira unidade localiza-se em um shopping um pouco menos movimentado, contando com 4 funcionários e atuando desde 2006. Já quarta unidade é a mais recente entre as analisadas, desde 2014, localizada dentro de uma grande rede de supermercados, com um quadro de apenas 2 funcionários. Apesar de todas as lojas serem da mesma rede, cada uma atua em uma localização da cidade com suas respectivas particulares e características. Desta forma, foram aplicados quatro questionários com as gerentes de cada loja e um questionário com uma das responsáveis pela região, representando uma visão geral dos objetivos da empresa.

Após a aplicação, os dados das quatro unidades e da rede foram compilados e estão apresentados no Apêndice B. Vale ressaltar que devido as particularidades desta rede, no indicador eficiência operacional, considerou-se o percentual de vendas realizadas em relação ao número de atendimentos realizados. No fator desperdício foi considerado produtos que tiveram a embalagem danificada ou com data de validade vencida. Na conformidade dos produtos, considerou-se a qualidade em que os produtos são recebidos, e a conformidade dos serviços, relacionada ao padrão de atendimento esperado. Também por ter fornecedor único, não foi considerado o indicador conformidade dos produtos recebidos pelos fornecedores, pois este valor, neste caso, já está contido no outro indicador de conformidade de produtos.

A partir dos dados compilados, foram calculadas as coordenadas de posicionamento dos pontos. Para isto, atribuiu-se os pontos para base dos cálculos de cada um dos indicadores e os valores satisfatórios para indicadores com medição de números inteiros ou que os valores esperados não chegam a 100%. O detalhamento de cada um destes cálculos está representado no Apêndice C e as coordenadas resultantes de cada unidade podem ser observadas no Quadro 4.

Eixos	Unidades				
	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Rede
Eixo Y - Cooperações	80	71	80	73	73
Eixo X - Estratégia/ Competências	535	524	559	533	548

Quadro 4 - Coordenadas dos eixos X e Y de cada unidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que os valores obtidos nas coordenadas são muito próximo um dos outros, o que já indica uma proximidade dos pontos na matriz. Baseado nos valores obtidos para as coordenadas de cada uma das unidades, alocou-se os pontos na matriz do modelo para avaliar o posicionamento de cada uma delas. Pode-se observar a localização dos pontos na Figura 2.

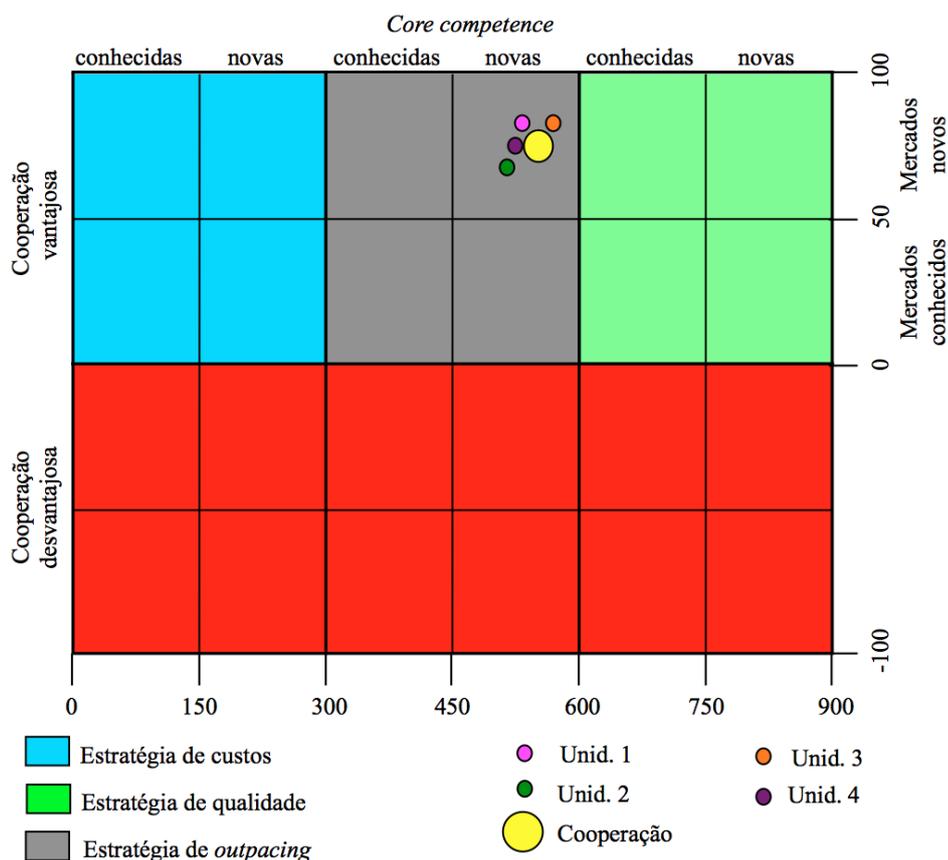


Figure 2 - Aplicação da matriz do modelo Estratégico de Cooperações

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da alocação dos pontos na matriz do modelo Estratégico de Cooperações, observa-se que todas as unidades analisadas e a rede estão localizadas no mesmo quadrante, indicando um alinhamento estratégico das unidades em todos os critérios analisados.

Todas estão na área cinza, que indica a utilização de uma estratégia de *outpacing*, ou seja, um mix entre custo e qualidade. Em relação as competências, nota-se que todas estão situadas nas competências novas. Isto se dá pelo fato das unidades possuírem bons resultados nos indicadores correspondentes a este eixo. Tem-se como fatores positivos a alta satisfação dos funcionários, onde a maioria apresenta valores superiores a 90%, um baixo percentual de *turnover*, variando de 10 a 20% em quase todas as unidades, um desperdício reduzido de 5%, uma alta eficiência operacional se considerado o percentual de vendas realizadas e numero considerável de ações sociais e treinamento realizados. Resultando assim, em um posicionamento no eixo X com enfoque na estratégia de *outpacing* e baseado em competências novas, pelo fato de apresentarem bons resultados nos critérios envolvidos.

Analisando o posicionamento no eixo Y, afirma-se que todas as unidades são vantajosas para a rede, assim como a existência da própria rede. Também pode ser afirmado que todas as unidades atuam em novos mercados, visto que as unidades alcançaram um pontuação entre 70 e 80. Isto pode ser obtido pois estas apresentaram apenas resultados positivos nos critérios relacionados a cooperação e mercado, podendo ser observado no Apêndice B. Nos quais apresentam em todas as unidades uma boa geração de caixa, conformidade dos produtos e serviços de 90%, participação no mercado com media de 30% e media de 20% de conquista de novos clientes.

Avaliando cada unidade em particular, observa-se que a unidade 1 obteve a melhor pontuação para o eixo Y. Pelo fato de ser a única unidade em que afirmou possuir um público de clientes diferenciado das demais unidades da rede, favorecendo a pontuação de mercados novos. Em relação ao eixo X, apresentou uma pontuação mediana entre as unidades, por possuir baixa lucratividade em relação as demais e por ter realizado um número não tão satisfatório de ações sociais. Em contrapartida possui um bom desempenho no critério pessoas, pois possui satisfação máxima dos funcionários e realizou um número considerável de treinamentos.

Já a unidade 2, apresentou o menor resultado no eixo Y, com 71 pontos. Que apesar de apresentar uma boa participação no mercado, possui um baixo percentual de conquista de novos cliente e de novos produtos e serviços. Esta menor pontuação se repetiu para eixo X também, por possuir uma lucratividade não tão elevada, a menor eficiência operacional entre as unidades e, por não ter realizado mais ações sociais e ambientais. Já a unidade 3 obteve um resultado oposto ao da 2. Obtendo a maior pontuação tanto no eixo do eixo Y quanto no X. Por possui a maior participação no mercado e 100% de conformidade do serviço, assim como alta lucratividade, eficiência e sendo a única unidade que deu foco nas ações sociais. Em

relação a unidade 4, esta obteve resultados medianos em ambos os eixos, por atingir resultados bons, mas não acima da média em nenhum dos critérios.

Comparando as unidades com os resultados obtidos para a rede, apenas a unidade 3 apresentou uma pontuação maior no eixo X que a rede no geral. Já no eixo Y, apenas a unidade 2 apresentou um desempenho menor que a média da rede. Isto indica que as unidades com valores inferiores ao da cooperação, ainda possuem pontos a melhorar, de forma a alcançar o nível médio da cooperação e obter melhores resultados, assim como a rede ainda tem pontos a desenvolver. De maneira geral, poderiam ser buscados melhores resultados na geração de caixa, na participação no mercado, pois apesar de ser um segmento com diversos concorrentes, a rede ainda possui oportunidades de expandir para novos mercados, assim como o desenvolvimentos de novos produtos nestes mercados conhecidos e novos. Tendo em vista que a empresa tem sua estratégia voltada tanto para custos quanto para qualidade, esta poderia deixar mais transparente essa estratégia aos clientes, de forma a atingir o público que busca qualidade e também os que buscam menores custos, aumentando consequentemente a conquista de novos clientes e os demais resultados financeiros.

Por fim, baseado nesta análise, confirmou-se o alinhamento de todas as unidades da rede avaliadas, visto que todas possuem a mesma estratégia e resultados de desempenho muito semelhantes. Confirmando o bom desempenho destas unidades em Santa Maria e atingindo o resultado esperado pela rede, mas ainda havendo oportunidades de crescimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final desta pesquisa, pode-se concluir que os objetivos gerais e específicos foram alcançados. Visto que o objetivo geral era verificar o alinhamento estratégico de uma empresa de cosméticos e sua rede de lojas através da adaptação do Modelo Estratégico de Cooperações. Inicialmente isto pode ser alcançado por meio da adaptação do modelo, através da elaboração de um questionário padrão e da adaptação do método de cálculo das coordenadas da matriz. A partir desta adaptação, facilitou-se assim a compilação dos dados e os cálculos de posicionamento na matriz, permitindo que o modelo pudesse ser replicado a diferentes setores com diversas unidades.

Em uma segunda etapa, comprovou-se a aplicabilidade da adaptação do modelo, por meio do estudo de caso realizado. Pode ser testado o questionário padrão e o método de posicionamento dos pontos, viabilizando a análise do alinhamento estratégico da rede. Como

resultado da aplicação, foi verificado o alinhamento de todas as unidades, visto que todas estão contidas no mesmo quadrante da matriz. Possibilitando também o apontamento de possíveis critérios a serem trabalhados para melhores resultados.

Como pontos relevantes para próximas pesquisas, pode-se estender a aplicação a unidades em diferentes cidades ou estados, para uma análise mais ampla do mercado onde as unidades estão inseridas. Visto que alguns fatores certamente alterarão em função da localização do mercado em que atuam. Como adicional ao método de aplicação, pode ser desenvolvido também uma planilha de fácil atualização para que apenas os dados sejam lançados e as localizações e a matriz seja elaborada, facilitando ainda mais a utilização do modelo e o controle do alinhamento estratégico de diferentes unidades ao mesmo tempo. Leva-se como aprendizado também, a dificuldade para conseguir abertura das empresas para liberação dos indicadores, onde algumas ainda se encontram fechadas para este tipo de abordagem.

De maneira geral, a pesquisa alcançou todos os seus objetivos, deixando abertura para futuras continuações e melhorias. Ademais, possibilitou uma análise geral das estratégias, mercado, cooperação e competências das unidades de Santa Maria desta rede de cosméticos. O que permite o comparativo entre unidades e a visualização de possíveis melhorias nos indicadores das unidades.

## REFERÊNCIAS

AMATO, J. N. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção de conhecimento científico.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC. **Panorama do setor: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.** ABIHPEC, 2015. Disponível em: <[www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br)>. Acesso em: 31 maio 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC. **Caderno de tendências: 2012.** São Paulo: 2012. Disponível em: <[www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br)>. Acesso em: 31 maio 2016.

BANKUTI, S. M. S.; BANKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos , v. 21, n. 1, p. 171-184, Mar. 2014.

BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your parents. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.

COSTA, G. S. et al. Aplicação de um modelo de avaliação de alinhamento estratégico em construtoras cearenses. **Ambiente construído**, Porto Alegre , v. 13, n. 3, p. 197-215, Set. 2013.

DEL CORSO, J. M. et al . Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, Faro , v. 10, n. Especial, p. 49-57, dez. 2014.

FEIJO, R. M.; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 21-41, 2014.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva.** São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

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

GRUPO BOTICÁRIO. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/nossos-negocios/Paginas/oboticario.aspx>>. Acesso em: 31 maio 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **Revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014 .

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração moderna**: abordagem estruturada, simples e de baixo custo. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **A moderna administração integrada**: abordagem estruturada, simples e de baixo custo. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, C. L.; DORNELAS, J. S. Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 3, p. 495-515, Jun. 2010.

PEREIRA, J. M. **Curso de administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRIETO, V.C.; CARVALHO, M. M. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Production**, São Paulo, 2015.

PRIETO, V.C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J., GAMBLE, J.E. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Dez. 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WEISE, A. D. et al. The revision of the cooperation model in the case of FM-Alliance. **Revista ADM.MADE**. Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.2, p. 82-97, 2011.

WEISE, A. D. et al. Um modelo de estratégia empresarial para cooperações. **Revista Espacios**. v. 31, n.3, p. 2-4, 2010.

ZACCARELLI, S. P.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão de negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANCAN, C. et al. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação inter-organizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**. v. 47, n. 3, 2013.

## APÊNDICE A

<b>Questionário padrão para aplicação do Modelo Estratégico de Cooperações</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>Faixas de intervalo de mensuração</b>	<b>Mensuração do indicador</b>
<b>MERCADO E CLIENTES</b>		
Participação no mercado	5%	
Conquista de novos clientes	5%	
	Qualitativa: Sim/Não	
Estratégia de mercado utilizada pela empresa	Qualitativo: Custo, Qualidade, Outpacing	
<b>FINANCEIRA</b>		
Geração de caixa	Qualitativo: ruim/razoável/bom/ótimo	
Lucratividade	10%	
<b>PROCESSOS</b>		
Conformidade do produto em relação ao padrão	10%	
Conformidade do serviço em relação ao padrão	10%	
Desperdício	5%	
Eficiência operacional	10%	
Novos produtos/serviços (inovação)	5%	
Produtos e serviços adquiridos dos fornecedores	10%	
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL/ETICA</b>		
Número de ações ambientais	Número realizado	
Custo ambiental relativo ao faturamento	2%	
<b>PESSOAS</b>		
Retenção de pessoas	10%	
Satisfação dos funcionários	10%	
Volume de treinamento	Número realizado	

Quadro 5 - Questionário padrão

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE B

Respostas do Questionário					
Questão	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 2	Unidade 4	Rede
Participação no mercado	20%	30%	40%	30%	20%
Conquista de novos clientes	20%	10%	10%	10%	30%
Conquista de novos clientes: Atua com um público diferenciado que as demais unidades da rede na cidade?	Sim	Não	Não	Não	Não
Geração de caixa (Quantificado qualitativamente em ruim/razoável/bom/ótimo)	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Lucratividade	50%	60%	80%	60%	90%
Conformidade do produto em relação ao padrão	90%	90%	90%	90%	90%
Conformidade do serviço em relação ao padrão	90%	90%	100%	90%	90%
Desperdício	5%	5%	5%	5%	5%
Eficiência operacional	80%	70%	90%	80%	80%
Novos produtos e serviços	10%	10%	20%	20%	10%
Numero de ações sociais/ambientais realizadas neste ano	5	2	8	5	6
Percentual de turnover	20%	10%	10%	10%	30%
Satisfação dos funcionários	100%	90%	90%	100%	80%
Capacitação dos funcionários	8	8	6	5	8
Estratégia utilizada pela empresa	Qualidade e custo				

Quadro 6 - Respostas dos questionários aplicados

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE C

Pontos	Indicador	Unidade 1		Unidade 2		Unidade 3		Unidade 4		Rede	
		resposta	pont tos	resposta	pon tos	resposta	pon tos	resposta	pon tos	resposta	pon tos
<b>Eixo Y - Cooperação</b>											
20	Participação no mercado	20%	10	30%	15	40%	20	30%	15	20%	10
10	Conquista de novos clientes	20%	7	10%	3	10%	3	10%	3	30%	10
10	Conquista de novos clientes: Atua com um público de clientes diferenciado que as demais unidades da rede na cidade?	Sim	10	Não	0	Não	0	Não	0	Não	0
20	Geração de caixa (Quantificado qualitativamente em ruim/razoável/bom/ótimo)	Bom	15	Bom	15	Bom	15	Bom	15	Bom	15
20	Conformidade do produto em relação ao padrão	90%	18	90%	18	90%	18	90%	18	90%	18
20	Conformidade do serviço em relação ao padrão	90%	18	90%	18	100%	20	90%	18	90%	18
20	Novos produtos e serviços	10%	2	10%	2	20%	4	20%	4	10%	2
100	<b>Total do Eixo Y</b>		<b>80</b>		<b>71</b>		<b>80</b>		<b>73</b>		<b>73</b>
<b>Eixo X - Estratégia de mercado/ Competências principais</b>											
300	Estratégia de mercado utilizada	Qualidade e custo	<b>300</b>	Qualidade e custo	<b>300</b>	Qualidade e custo	<b>300</b>	Qualidade e custo	<b>300</b>	Qualidade e custo	<b>300</b>
50	Lucratividade	50%	25	60%	30	80%	40	60%	30	90%	45
50	Desperdício	5%	48	5%	48	5%	48	5%	48	5%	48
50	Eficiência operacional	80%	40	70%	35	90%	45	80%	40	80%	40
30	Numero de ações sociais/ambientais realizadas	5	19	2	8	8	30	5	19	6	23
40	Percentual de <i>turnover</i>	20%	32	10%	36	10%	36	10%	36	30%	28
40	Satisfação dos funcionários	100%	40	90%	36	90%	36	100%	40	80%	32
40	Capacitação dos funcionários	8	32	8	32	6	24	5	20	8	32
300	Total Eixo X - Competências principais		<b>235</b>		<b>224</b>		<b>259</b>		<b>233</b>		<b>248</b>
	<b>Total Eixo X</b>		<b>535</b>		<b>524</b>		<b>559</b>		<b>533</b>		<b>548</b>

Quadro 7 - Cálculo das coordenadas da matriz

Fonte: Elaborado pelo autor