

---

## Formação de redes associativas: sua importância e contribuições para o aumento da competitividade em empresas de pequeno porte

---

Claudio Eduardo Ramos Camfield \*  
Édio Polacinski \*\*  
Leoni Pentiado Godoy \*\*\*  
Luis Henrique Ramos Camfield \*\*\*\*  
Renata Coradini Bianchi \*\*\*\*\*

---

### Resumo

O estudo apresenta dados de uma rede de supermercados varejistas na região central do Rio Grande do Sul, baseado em entrevistas com os dirigentes e pesquisas em fontes secundárias. Em face das informações obtidas constatou-se que várias dessas empresas, após passarem por uma crise econômica na década de 90, foram induzidas a iniciar estudos para busca de alternativas estratégicas de sobrevivência no mercado. A partir disso, várias empresas passaram a gerenciar seus negócios e por meio da Organização de Redes, conseguiram determinar as estratégias de compra e venda de produtos em conjunto. Conforme a análise dos dados, a rede em estudo apresentou uma estratégia de negócio estruturada, buscando cada vez mais obter competitividade no mercado.

Palavras-chave: Redes de Empresas. Competitividade. Estratégia.

---

\* Mestre do Curso de Graduação em Administração da Unifra – ccamfield@unifra.br

\*\* Doutorando em Engenharia de Produção pela Ufsc – edio.pk@gmail.com

\*\*\* Doutora do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM – leoni@smaail.ufsm.br

\*\*\*\* Mestre do Curso de Graduação em Administração Unifra – Santa Maria – RS – luishenrique@unifra.br

\*\*\*\*\* Mestre do Curso de Graduação em Administração Unifra – Santa Maria – RS – rbianchi@unifra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O setor supermercadista é altamente concorrido; os grandes supermercados tentam esmagar os menores com suas estratégias de promoções ousadas, oferecendo uma maior variedade de produtos com preços baixos e serviços mais personalizados.

Atualmente já existem estratégias para os pequenos supermercados conseguirem abrandar ou, em alguns casos, competirem em igualdade com os grandes supermercados. Uma dessas é o associativismo, um conceito conhecido há milhares de anos, mas ainda subutilizado. São muitas as formas de associativismo, uma delas é a chamada, “rede de cooperação ou rede setorial” (REVISTA SUPER HIPER, 2002). Ainda de acordo com esta revista, nos últimos dez anos, milhares de arranjos foram criados com esse objetivo, tais como: redes varejistas setoriais, centrais de compras de toda espécie e um expressivo número de formação de cooperativas.

O que se percebe é que as organizações em geral procuram adotar estratégias competitivas diferenciadas adequando valores aos produtos, de modo que os custos permaneçam inalterados. Ou seja, as estratégias de liderança do melhor produto devem ser avançadas e inovadoras em termos de desempenho, utilização, aplicação e características tecnológicas, em que os produtos oferecidos são personalizados, individualizando as necessidades dos clientes.

Assim, a formação de redes como alternativa estratégica, tema escolhido para o desenvolvimento deste estudo, procurou refletir as modificações que têm ocorrido no cenário das pequenas e médias empresas, às quais passaram por reestruturações em seus negócios e em suas estratégias para se manterem no mercado, competindo com as grandes empresas.

### 1.1 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A globalização e a evolução tecnológica geram novas fontes de competição, a desregulamentação está alterando as regras da competição em muitos setores. Os mercados estão se tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis, os fluxos de informações gerados no mundo inteiro permitem que as empresas detectem e reajam aos concorrentes em um ritmo

mais rápido. Essa competição acelerada significa que já não se pode mais esperar que um concorrente faça seu movimento antes de decidir como reagir.

Nesse contexto, destaca-se que a busca pela formação de redes pode ser enfocada como uma nova perspectiva, tornando-se uma arma agressiva ao concorrente e, em consequência, uma ótima estratégia adotada pelas organizações para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade.

Assim, torna-se importante observar que o trabalho contribuirá de forma prática ao oferecer subsídios para ações futuras das organizações em geral, bem como a acadêmicos e profissionais ligados à área que buscam aprofundar conhecimentos sobre o tema.

Finalmente, pretende-se, por intermédio deste trabalho que analisa uma rede de supermercados da região central do Rio Grande do Sul, identificar os dados e as informações que possibilitem uma compreensão ampliada, por meio do conhecimento das estratégias e alternativas de planos de ação, com vistas à implantação, manutenção e evolução da forma de gestão organizacional voltada ao processo de formação e de desenvolvimento de redes.

### 1.2 METODOLOGIA

O estudo de caso é uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais, contribuindo com a essência do tema para aumentar o conhecimento científico sobre o assunto e relacionar as melhorias e os resultados operacionais e estratégicos das empresas em estudo.

Para Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, mediante procedimentos específicos.

Fundamentado nesse contexto, este trabalho buscou subsídios de informações sobre a formação de redes de supermercados no Rio Grande do Sul, selecionando aquela que é a mais antiga rede na região central do estado e que tem o maior número de supermercados agregados, envolvendo também as cidades da região.

Para demonstrar uma transformação organizacional em várias empresas, optou-se por uma pesquisa que demonstrasse uma mudança organizacional e, ao mesmo tempo, uma vantagem competitiva, pois as redes dessa região compõem-se de um número bastante significativo de supermercados de pequeno e médio porte. Após a seleção da rede, partiu-se para a realização da pesquisa aplicada com três instrumentos de coleta de dados:

- a) questionário (questões fechadas e abertas): aplicado apenas ao gerente de negócios da rede. Destaca-se que a rede possui 65 lojas de supermercados agregadas ao negócio, e que o referido gerente tem autonomia para responder por todas as questões que envolvam as organizações afiliadas;
- b) consulta a fontes secundárias (livros, relatórios, periódicos e artigos): observa-se, que por intermédio da criteriosa seleção de autores renomados, foi possível identificar dados atuais e relevantes relacionados ao tema;
- c) observação em campo (de alguns dos supermercados que pertencem à rede): ressalta-se que foram realizadas algumas visitas aos principais componentes da rede para esclarecimentos de informações mais pontuais, prestadas pelo gerente de negócios.

Com base nos dados encontrados, observou-se que o processo de formação de redes de supermercados na região tornou-se um processo integrado entre as empresas que as compõem, servindo como estratégia competitiva.

## **2 ASPECTOS RELATIVOS A REDES DE COOPERAÇÃO**

A fim de operacionalizar as aspirações dos pequenos empresários que necessitam buscar alternativas reais para se manterem no mercado, surgem as chamadas Redes de Cooperação, que buscam somar forças a fim de competir em condições de igualdade com grandes corporações que dominam o mercado.

O modelo, originário da Itália, tem-se mostrado capaz de mudar paradigmas consolidados ao longo

dos anos, tais como a aversão à concorrência, colocando empresas concorrentes em posições opostas no mercado, independente do seu tamanho.

No modelo associativista busca-se estabelecer uma relação de parceria entre empresas que até então trabalhavam de maneira individualizada, desfavorecendo qualquer tentativa de sinergia entre concorrentes, mesmo que apresentasse uma possibilidade de estabelecer uma posição de vantagem perante concorrentes de maior poder econômico, mercadológico e gerencial.

Conforme Casarotto e Pires (1999), tem-se verificado no Brasil um crescimento acentuado do modelo associativista originado da Itália. Assim, mediante de ações conjuntas, mas mantendo sua individualidade, as pequenas empresas tornam-se capazes de se colocarem em posição superior em relação à concorrência, mantendo um nível de lucratividade adequado.

Porém, torna-se necessária uma adaptação no modelo original, pois a realidade do ambiente de empresas italianas e brasileiras apresenta alguns aspectos diferenciados. Como os princípios administrativos são universais, é preciso uma percepção real de aspectos regionais, culturais e individuais.

O papel das pequenas empresas brasileiras é reconhecidamente fundamental para a economia brasileira, oferecendo a grande maioria dos postos de trabalho no país. Dessa forma, é possível constatar a importância de aprofundar conhecimentos na área que trabalha os fatores competitivos associados a alianças entre empresas, especialmente às pequenas e médias.

De acordo com Costa (2001), atualmente as pequenas e médias empresas, quando competitivas em condições de mercado, têm papel decisivo no crescimento da economia.

As possibilidades decorrentes da aplicação de um modelo adequado para que pequenas e médias empresas tornem-se competitivas e capazes de concorrer de maneira efetiva no mercado em que atuam, parece ser uma alternativa viável e possível de promover o desenvolvimento regional.

Normalmente as pequenas e médias empresas são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Por outro lado, levam desvantagem em relação à consolidação da marca, logística e tecnologia.

No entender de Casarotto e Pires (1999), a principal vantagem proporcionada pelas redes é que elas apresentam a criação de forma flexível, em que pequenas e médias empresas de um mesmo ramo de atividade colaboram entre si, a fim de unir esforços para fortalecer aspectos competitivos. Os aspectos compartilhados por essas empresas são os mais diversos, oscilando desde as atividades de compra, passando pela troca de experiências práticas e chegando até mesmo a atividades de vendas.

Nesse sentido, Tanaka (2001) descreve que o futuro dos pequenos está nos grupos de negócios e na solidariedade entre eles. Assim, é possível perceber que a aplicação prática capaz de possibilitar resultados concretos para as empresas que optam pela filosofia de trabalho que envolve uma rede de cooperação passa pela quebra de paradigmas e adaptação de aspectos culturais.

## 2.1 ORGANIZAÇÕES EM REDE

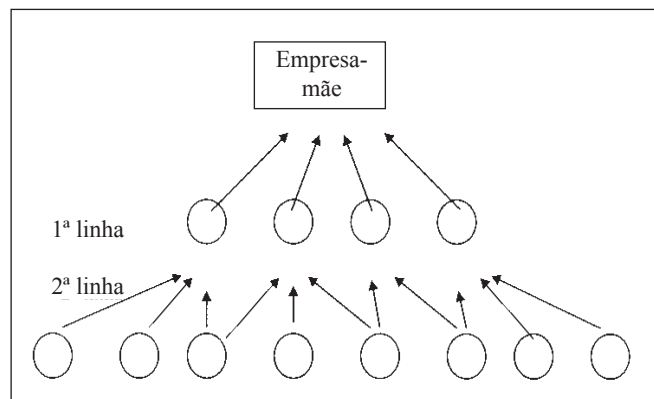
Evidencia-se que as organizações em rede estão centralizadas em negócios que estão voltados ao desenvolvimento de produtos e atendimento ao cliente. Na acepção de Hixon (2002), o projeto e o gerenciamento de uma organização em rede envolvem um processo iterativo, em que a equipe é formada para atender a uma necessidade estratégica que dimensiona a situação, desenvolve uma estratégia específica e reconhece que sua função é necessária. A organização precisa estar preparada para alterar a sua configuração rapidamente a fim de responder às novas necessidades e circunstâncias.

Ainda de acordo com Hixon (2002), o objetivo da organização é delegar o poder a um grupo de pessoas para que o trabalho seja executado. O gerenciamento ocorre mediante treinamento, incentivo e metas, estratégias e padrões firmemente articulados.

## 2.2 MODELOS DE REDES

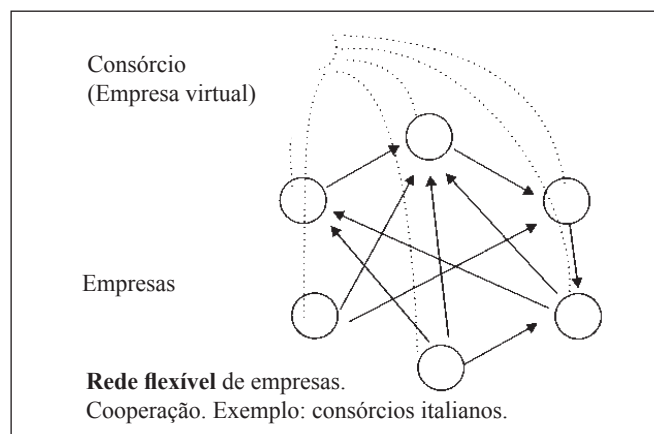
Existem dois modelos de rede, a rede *topdown*, na qual a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou subfornecedora. Esse tipo, apresentado no Esquema 1, é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca

ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. É mais utilizado em indústrias automobilísticas, enquanto que o mais aceito e o mais adequado para as pequenas empresas do ramo supermercadista é o de consórcios.



Esquema 1: Modelo de rede *topdown*  
Fonte: Casarotto e Pires (2001).

O segundo tipo, mostrado no Esquema 2, é conhecido como rede flexível, no qual as pequenas empresas se unem por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Este simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, significando uma empresa com maior valor agregado.



Esquema 2: Modelo de rede flexível  
Fonte: Casarotto e Pires (2001).

Existem vários tipos de consórcios; os que fazem o mesmo produto são chamados de horizontalizados, que é o caso dos supermercados e os verticalizados, em que cada um fabrica um componente, enviam para outro consorciado que os monta, é o caso de uma indústria de móveis, por exemplo. Independen-

dente do tipo de consórcio, estes têm sido utilizados com grande eficácia e eficiência na promoção da capacitação e no suporte às empresas. As estratégias gerenciais para a conquista de vantagens competitivas e duradouras promovem a inovação tecnológica nas empresas consorciadas em todos os seus setores, sejam eles nos produtos, nos processos e até mesmo de ordem gerencial.

Nesse sentido, Casarotto e Pires (2001) destacam que empresas de um mesmo segmento e região não são concorrentes, mas irmãs, no qual se quiserem podem colaborar entre si, juntando esforços nas funções em que se necessita de uma escala maior de valor e maior capacidade de inovação para sua viabilidade competitiva.

Assim, se essas são mais flexíveis e ágeis do que as grandes nas funções produtivas podem agregar valor e tirar vantagem nas funções de logística, marca e tecnologia ganhando, dessa forma, maior vantagem competitiva.

### 2.3 TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: BASE ESTRATÉGICA PARA AS REDES

As empresas buscam desenvolver formas para se tornarem competitivas frente a mudanças que acontecem no ambiente a que pertencem. Dessa forma, será apresentada uma descrição da evolução do cenário competitivo, em que as empresas estão inseridas.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), no decorrer desse período, os anos 80 foram marcados pela instabilidade e estagnação da indústria brasileira. Essas transformações trouxeram sérias repercussões sobre os determinantes sistêmicos da competitividade. O Estado brasileiro “abriu mão” de sua capacidade de intervenção, liberou a definição de políticas fiscais, industriais e pesquisas tecnológicas, deixando-as a cargo da sociedade civil, que por seu lado, não tinha preparo para empreendê-los. Paralelamente, houve um conjunto de transformações desfavoráveis perante a competitividade no que diz respeito à educação, à qualificação de mão-de-obra e às políticas salariais, com conseqüência direta nos padrões de vida dos consumidores.

Em virtude da abertura de mercado, ocorria uma instabilidade econômica de preços que causava

insegurança para as empresas, fazendo com que a atenção administrativa fosse direcionada mais para a área financeira e comercial. Os juros e os índices inflacionários eram elevados, justificando a redução dos investimentos na modernização das empresas.

Conforme Ansoff, Declerk e Hayes (1990) e Lopes Filho (2000), enquanto os anos 80 foram marcados por recessão e por uma crise mundial acentuada, a década de 90 foi marcada pelos saltos de produtividade. As empresas retomaram os fluxos voluntários de investimentos de capital financeiro e partiram para a abertura comercial com atuação nas importações. A balança comercial começou a se equilibrar, conseguindo um ajuste econômico para o país e um aumento significativo dos preços da maioria dos *Commodities*.

As empresas, para superarem as crises dos anos 80, foram forçadas a reestruturar suas organizações nos aspectos tecnológicos, financeiros, pessoais e produtivos. A transformação organizacional ocorreu com a adoção de várias estratégias de modernização, assim como processos de terceirização e implementação de cadeias produtivas associadas às funções das empresas.

A partir da realização de investimentos, as empresas começaram a inovar sua capacitação tecnológica para superar as profundas mudanças que vinham ocorrendo no mercado globalizado. Muitas empresas foram obrigadas a formar sólidas redes cooperativas ou a estabelecer parcerias ao longo da cadeia produtiva, para manterem-se competitivas no mercado.

Para Lopes Filho (2000), nessa fase, as empresas passaram a valorizar as variáveis instáveis como o tempo e o espaço. A primeira envolvia a flexibilidade, a agilidade e a logística da produção, mantendo o equilíbrio entre a oferta e a demanda; a segunda referia-se às informações armazenadas, processadas e acumuladas pelas empresas de diversas maneiras.

Atualmente, as empresas encontram-se em um ambiente dominado por processos complexos de mudanças inovadoras, que indicam novos rumos para a organização. Para isso, é necessário que as pessoas compreendam processos de transformações e planejem um futuro sustentável, sem esquecer que a estratégia adotada é a base para essa sustentação.



Na concepção de Lopes Filho (2000) e Porter (1999), as organizações modernas, competitivas e globalizadas estão voltadas para a administração dos processos horizontais, devendo eliminar departamentos e determinadas funções, buscando reduzir elos de atividades da cadeia de valor ou racionalizá-los. As mudanças estruturais farão com que as empresas direcionem maior eficiência aos processos organizacionais do que para as funções desempenhadas pelos empregados.

Para isso, a estratégia precisa ser cada vez mais dinâmica. Os movimentos de um concorrente podem minar uma estratégia inicialmente promissora. A força de uma estratégia é determinada não pelo movimento inicial, mas por sua capacidade de prever e reagir aos movimentos dos concorrentes além das mudanças na demanda dos clientes ao longo do tempo. O sucesso da estratégia depende, também, da eficácia no tratamento das mudanças no ambiente competitivo, decorrentes das regulamentações, da tecnologia e de outras fontes.

Atualmente, o Mercado Global exige o desenvolvimento de duas habilidades essenciais para os executivos de empresas. A primeira delas é a visão estratégica, e a segunda habilidade essencial é saber transformar a visão estratégica em ação estratégica.

As duas habilidades são essenciais e indispensáveis nos tempos atuais, pois vivemos em uma época de transformações radicais, e a capacidade de se ter essa visão do todo e de antecipar-se é fundamental ao êxito empresarial. As empresas que se destacam e que procuram manterem-se bem sucedidas sabem muito bem como utilizar essa capacidade pró-ativa e antecipatória antes que seus concorrentes. Para isso, elas se unem a pessoas que não apenas têm visão, mas sabem transformar essa visão em ação. São pessoas que por meio de iniciativa e do trabalho colocam em prática e concretizam determinadas ações inovadoras, pois as visualizavam bem antes que seus concorrentes.

Matos e Chiavenato (1999, p. 11), observam que a visão e a ação estratégica buscam como transformar organização em uma empresa excelente, por meio das respostas aos seguintes desafios:

- a) Como superar estrategicamente os riscos da concorrência globalizada e ter sucesso?

Onde buscar as vantagens competitivas e diferenciais?

- b) Como desenvolver o conhecimento e a tecnologia exigidos para a permanência e sobrevivência no mercado? Como sair na frente?
- c) Como manter a competitividade da empresa em um mercado dinâmico e mutável que exige competências continuamente renovadas?
- d) Como valorizar as forças internas que realmente fazem a diferença: equipes integradas, pessoas felizes e objetivos estratégicos?
- e) Como conscientizar e capacitar todos os funcionários quanto à missão, à visão e os negócios da empresa?
- f) Como fazer com que todas as pessoas da organização saibam agregar valor ao negócio, ao produto/serviço, ao cliente e a si próprias? Como melhorar continuamente a organização?
- g) Quais os fundamentos de um legítimo processo de renovação empresarial?

Da mesma forma que o ritmo de mudança no ambiente competitivo aumentou em muitos setores, aumentou também a necessidade de reconhecimento explícito desse dinamismo na formulação de estratégias competitivas.

No entendimento de Matos e Chiavenato (1999, p. 1), “a visão estratégica é antecipatória e pró-ativa. Antever e não agir estrategicamente é realizar a teoria do caos, como um feiticeiro que acaba mergulhando no caldeirão fervente para provar suas teorias, sacrifica-se e nada acrescenta”.

Diante desse contexto de visão e ação estratégica, faz-se necessário discutir, ainda que sucintamente, o conceito de estratégia. Considera-se que as estratégias de uma empresa podem ser resultantes de um processo de planejamento (plano) ou de um padrão de comportamento estabelecido pelas decisões tomadas pela empresa (padrão).

No entender de Kotler (1999, p. 23), “as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a

imitação pura e simples” e, para Chandler (apud Ghemawat, 2000) as estratégias podem ser entendidas como formulação das metas, objetivos, das ações a serem tomadas e dos recursos necessários ao alcance dessas metas para a empresa.

Infere-se, no contexto, a importância do planejamento estratégico em que cada organização deverá ser capaz de medir sua competitividade pela capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permita ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado, e que lhe garanta uma vantagem competitiva significativa (FERRAZ, KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Assim, é visível que muitas organizações por meio de um planejamento, procuram se remodelar para se adequarem ao novo ambiente, reduzindo custos, inovando em tecnologia, diferenciando produtos e ajustando os sistemas gerenciais para poderem enfrentar a acirrada disputa com os concorrentes.

A competitividade é um fator de aceleração no desenvolvimento industrial e comercial, obrigando os empresários a um constante empenho na busca por melhoria de resultados. Nesse sentido, surgem as variáveis que afetam diretamente questões relacionadas à sociedade e ao meio ambiente, nas quais atividades estratégicas podem definir caminhos para o sucesso ou o fracasso.

O ambiente organizacional apresenta-se altamente imprevisível e dinâmico, exigindo que as técnicas de gestão aplicadas pelos gestores acompanhem constantemente as evoluções ou involuções do ambiente. Em relação ao ambiente, Ansoff; Declerk e Hayer (1990, p. 51), comentam ainda que a empresa relaciona-se com o ambiente de duas maneiras:

- a) mediante um comportamento competitivo (ou operacional) que procura obter lucro do meio ambiente mediante o processo de troca. A empresa consegue isso tentando produzir de maneira mais eficiente possível e garantir maior segmento de mercado e os melhores preços;
- b) por meio do comportamento empreendedor (ou estratégico) quando ela procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que ofereçam maior potencial

para os lucros futuros. A empresa consegue isso mediante a identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de *marketing* mais adequados, testando o mercado e introduzindo novos produtos nesse mercado.

A competitividade no mercado exige que as empresas se organizem, por meio de alianças estratégicas com centros de pesquisa e/ou universidades, formando parcerias para o desenvolvimento de novos produtos. A tecnologia associa-se às características intrínsecas da empresa objetivando aprimorar, criar e desenvolver produtos em condições de serem comercializados no mercado. Para tanto, a utilização de técnicas de gestão que vão ao encontro das necessidades de empresários e da sociedade torna-se fator de ganho para muitas empresas. Na acepção de Vieira e Oliveira (1999) a competitividade representa a performance alcançada pela organização no mercado em um determinado período de tempo. Essa performance é resultante da combinação de uma série de fatores, como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos e serviços ofertados, entre outros.

A competitividade pode ser definida como eficácia, pois é pela habilidade das organizações em produzir os melhores produtos que os concorrentes evidenciam. É preciso lembrar que a empresa precisa alocar, efetivamente, seus recursos tecnológicos, gerenciais, financeiros e comerciais para atingir a eficácia e vencer a concorrência. Em face disso, as organizações desenvolvem técnicas para adquirir competitividade, tendo em vista que a dominação do mercado decorre dela. Assim, se a melhor técnica conduz à competitividade, a prática mais competitiva torna-se a melhor, no conjunto daquelas utilizadas no mercado.

Ferraz; Kupfer e Haguenuer (1997) justificam que para a decisão entre as estratégias empresariais é necessário analisar os elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade. As empresas procuram adotar estratégias (gastos em aumento da eficiência produtiva, da qualidade, da inovação, de marketing, etc.) que as possibilitem concorrer em pre-

ço ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência vigente no mercado, com isso, a nova estratégia deve ser factível e economicamente atrativa.

Portanto, é importante a todas as empresas, principalmente para as micro e pequenas, como é o caso das componentes das redes, adotar um sistema de trabalho com alternativas suficientes para consolidar um plano com estratégias sólidas e definidas a serem cumpridas; assim, as empresas disporão de um caminho seguro para se manterem no mercado e, por consequência, atingirem um desenvolvimento social, político e econômico ante a situação organizacional.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Até o presente momento este artigo procurou passar uma visão clara das teorias administrativas pertinentes ao tema em estudo, visando desmistificar e proporcionar subsídios ao estudo de caso em questão. Relacionado a isso, são demonstrados os resultados da pesquisa e as discussões relativas a ela.

#### 3.1 HISTÓRICO E DESDOBRAMENTO DA GESTÃO DA REDE

A Rede de Supermercados Ltda foi formada em outubro de 1996 sob a iniciativa de um grupo de empresários que fazia parte do Sindicato do Comércio Varejista de Santa Maria e que tinha espírito associativo. A formação da rede aconteceu de forma natural, pois a comissão não tinha conhecimento técnico-científico referente à formação de redes. Atualmente, a rede possui 65 lojas de supermercados agregadas ao negócio, localizadas na cidade de Santa Maria e região Centro do estado do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, salienta-se que a Rede de Supermercados Ltda foi a primeira a atuar com mídia em conjunto no Brasil.

O estatuto da rede prevê que a direção é composta por um presidente e onze conselheiros, todos sócios fundadores da rede. A nomeação da direção é feita mediante a eleição do presidente por votos pelos membros do conselho.

A direção da Rede de Supermercados Ltda é responsável pela formulação das estratégias a serem

desenvolvidas pelos supermercados. Todas as decisões são baseadas em planejamento em curto prazo (dois meses) e longo prazo (seis meses a um ano). Todos os planos a serem traçados passam pela decisão de todos os conselheiros, estes tomam a decisão em conjunto para a formulação de alguma estratégia de negócio. É importante ressaltar que mesmo as empresas trabalhando baseadas em uma estratégia de ação idêntica, cada loja de supermercado mantém sua rentabilidade individual e a identidade dos negócios, sofrendo alteração com altas e baixas das vendas em relação aos custos fixos.

Em referência ao suporte, para manter a rede, existe um conselho administrativo, que delibera as negociações com fornecedores e dirigentes, membros da rede. A liderança é exercida por um coordenador e conta com apoio de uma agência de publicidade (responsável pela criação e produção da mídia utilizada pela rede). O conselho reúne-se duas vezes por semana, a fim de discutir assuntos referentes às ofertas, promoções e demais metas. São tratados ainda sobre aspectos ligados às atividades de compras, negociações e logística.

#### 3.2 FATORES DECISIVOS PARA FORMAÇÃO DA REDE E SEUS BENEFÍCIOS

Baseando-se nas informações obtidas nas entrevistas com a alta gerência sobre o processo de formação da Rede de Supermercados Ltda, é relevante destacar alguns fatores que incidiram nas decisões para a organização da rede, como também benefícios gerados por essa formação, conforme descritos no Quadro 1.

Nota-se no Quadro 1 que muitos benefícios foram gerados com a formação da rede, tanto para as empresas quanto para os consumidores, que tem mais essa opção na hora da compra. Cabe ressaltar que, de acordo com o dirigente da Rede de Supermercados Ltda, muitos empresários consideraram o fator preço como um dos principais benefícios obtidos.

#### 3.3 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELA REDE DE SUPERMERCADOS

A partir da organização da rede, as empresas passaram a trabalhar com uma marca institucional



exclusiva, apoio da mídia para destacar seus produtos em jornais, televisão, rádio entre outros meios de divulgação. Também passaram a desenvolver enorme capacidade de qualidade e variedade dos produtos; adequação e melhoria das lojas, organizando o *layout* para facilitar o fluxo de clientes e para melhor alocação dos produtos.

Em contrapartida aos fatores que propiciaram a formação de redes, há também aqueles que restringem a mudança de negociação, assim como as diferenças culturais entre as organizações participantes. Alguns dirigentes são resistentes às mudanças que ocorrem no processo de formação de redes e acabam dificultando as negociações com fornecedores parceiros, integrantes da rede. Muitas idéias que divergem são relacionadas com questões gerenciais, como preço de compra, prazo para pagamentos e entregas dos produtos, seleção de fornecedores, e também, questões estratégicas como inserção de novos supermercados na rede. Para isso, a direção é a intermediária da situação e procura solucionar o problema da melhor forma possível, sempre buscando a preservação econômica da rede das empresas que a ela pertencem.

Quanto à concorrência, as organizações que mais competem com a rede em estudo são as outras redes que atuam no mercado santamariense e regional. Outros supermercados convencionais não são vistos como principais concorrentes, pois os clientes das redes apresentam um perfil diferenciado dos clientes de supermercados convencionais.

Com os fornecedores, a rede mantém uma boa e satisfatória relação, buscando sempre um nível ideal, ou seja, uma relação de parceria total, em que se aliam confiabilidade, rapidez e qualidade. A seleção dos fornecedores é feita por intermédio da análise das propostas lançadas, na qual são considerados os preços, prazos de entrega, condições de pagamentos e qualidade das mercadorias. Quanto à distribuição de mercadorias, o fornecedor pode entregar no depósito da rede, sendo assim, cada loja é responsável por buscar sua carga, ou então o fornecedor pode entregar a carga diretamente no destino.

As estratégias mercadológicas adotadas pela rede em estudo são focadas na colocação de um preço acessível para seu mercado consumidor, forte propaganda institucional e a utilização de campanhas promocionais agressivas e constantes.

Em relação à estrutura de recursos humanos, mais especificamente com a qualificação da mão-de-obra, as empresas passaram a trabalhar com novos processos que exigiram uma adequação e reciclagem técnica e comportamental das pessoas que trabalham em cada empresa desde os níveis operacionais aos administrativos.

Em suma, observou-se que a formação da rede foi uma alternativa encontrada pelas pequenas e médias empresas, para que elas pudessem se manter competindo no mercado. Esse modelo estratégico de negócio proporcionou às pequenas empresas um gerenciamento na estrutura mercadológica, recursos

Fatores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessidades no aumento da competitividade dos pequenos e médios supermercados ante a concorrência;</li> <li>• satisfazer as necessidades do consumidor em preço, variedade e qualidade dos produtos;</li> <li>• necessidade de divulgação de promoções, e mídia, visto que antes da formação era muito dispendioso para uma só empresa.</li> </ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ampliação do poder de negociação, possibilitando à rede comprar direto das indústrias e não somente de atacadistas e distribuidores;</li> <li>• ampliação no cadastro de fornecedores;</li> <li>• informatização do sistema de compras, sendo o atual moderno e prático, utilizando-se um programa via internet que é ligado a uma central de compras da rede;</li> <li>• melhoramento na qualidade dos produtos, principalmente nos setores de açougue e produtos hortifrutigranjeiros;</li> <li>• ampliação do mix de produtos, pois se somaram os produtos comercializados pelos diversos componentes da rede;</li> <li>• desenvolvimento de produtos com marca própria da rede;</li> <li>• possibilidade de promover um maior número de ofertas e campanhas promocionais;</li> <li>• aumento significativo nas vendas para os componentes da rede.</li> </ul>

Quadro 1: Fatores e benefícios

Fonte: entrevista com alta gerência.

humanos, operacional e financeira, as quais compõem as estratégias funcionais para o desenvolvimento de uma empresa.

#### 4 CONCLUSÃO

Nos diversos setores empresariais, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vêm buscando alternativas para melhorar a sua gestão organizacional, procurando, constantemente, desenvolver instrumentos para controlar seus processos, reduzir desperdícios, aumentar a satisfação de seus colaboradores e alcançar maior estabilidade. Assim, a busca pela formação de redes passou a ser enfocada como uma nova perspectiva, a qual tornou-se uma arma agressiva ao concorrente, e, em consequência, uma ótima estratégia adotada pelas organizações para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade.

No presente estudo foram apresentados os resultados da análise realizada em uma rede de supermercados varejistas da região central do estado do Rio Grande do Sul, composta por 65 organizações associadas que adotaram a estratégia de formação de redes associativas, com o objetivo de suprirem as carências reconhecidas e, conseqüentemente, responderem às exigências do mercado atual.

Pela análise dos resultados, e principalmente, com o intuito de responder ao objetivo principal da pesquisa, destaca-se que a rede estudada apresentou diversas alterações e melhorias no que se refere à condução de seu sistema de gestão organizacional. Identificaram-se melhorias, especialmente em referência às variáveis administrativas e operacionais. Nesse sentido, destacam-se as ações desenvolvidas pela rede com relação às orientações, treinamento e melhorias nas áreas econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa e comportamental.

Vale destacar, que além de desenvolver programas de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores em todas as áreas, a rede criou mecanismos para disseminar as informações organizacionais em todos os níveis. Outro aspecto que merece ser salientado, diz respeito à utilização de indicadores em todas as áreas para medir a eficácia das ações definidas na tomada de decisão.

Notou-se também que um dos fatores que levaram à formação da rede foi a busca da sobrevivência desses pequenos e médios supermercados. Antes de acontecer a mudança estratégica dos negócios, estes não tinham capacidade de competir com a concorrência em função da carência de recursos como qualidade, preço e divulgação dos produtos. Com a formação da rede, foram detectados ganhos nas funções de compras, promoções, preços mais competitivos e compartilhamento de mídia e, ainda, maior opção de fornecedores, gerando assim vantagens competitivas a favor desses supermercados.

Desse modo, ressalta-se que a tendência para as empresas que fazem parte da rede volta-se para o desenvolvimento de uma marca própria, possibilitando uma identificação clara, porém com que essas organizações percam suas identidades. O grande ganho diz respeito à geração de competitividade mediante o compartilhamento de experiências, tecnologias, recursos, estratégias, táticas administrativas e gerenciais.

Torna-se importante observar em relação aos procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa que a adoção do método de estudo de caso não permite que os resultados sejam validados para outro caso que não o em questão, limitando generalização das conclusões obtidas. Sob o ponto de vista de pesquisa de campo, as limitações ampliam-se em face das especificidades das operações que integram o estudo, das diversidades encontradas e da dependência de variáveis externas definidas pelos seus integrantes.

Por envolver uma rede de supermercados, apesar de existirem inúmeras outras com características semelhantes em todo país, salienta-se que as conclusões devem respeitar as fronteiras que as condições ambientais e estruturais estabelecem, sendo as deduções e generalizações cuidadosamente conduzidas.

Entretanto, deve-se destacar que a rede de supermercados é referência na região, com abrangência no estado do Rio Grande do Sul. Assim, entende-se que as conclusões apresentadas poderão ser consideradas numa perspectiva ampla, podendo ser validadas para caracterização da percepção de outras organizações de características semelhantes ou de setores congêneres.

Após a conclusão deste estudo, a experiência vivenciada oportuniza fazer recomendações a outros pesquisadores, uma vez que se percebeu existir, ainda muitas possibilidades a serem pesquisadas e desenvolvidas no que se refere à formação de redes associativas. Sugere-se, então, os seguintes trabalhos

de pesquisa: estudar até que ponto a adoção de um programa de gestão pela qualidade poderia apresentar benefícios a uma organização que utiliza a formação de redes associativas, e ainda, desenvolver uma pesquisa que utilize o modelo de gestão de redes para o micro e pequeno empresário do setor agroindustrial.

### **Formation of associate nets: its importance and contributions for the increase of the competitiveness in small business companies**

#### **Abstract**

The study presents data of supermarkets retail net, in the central area of Rio Grande do Sul, based on interviews with the leaders and researches in secondary sources. In face of the obtained information it was verified that several of those companies, after they having gone through an economical crisis in the in the decade of 1990, they were induced to begin studies in the search of survival strategies alternatives in the market. Starting from this time, several companies started to manage their own businesses and through the Organization of Nets, they got to determine the strategies of purchases and sales of products together. According to the analyses of the data, the Net in study presented a structured business strategy, looking for more and more to obtain competitiveness in the market.

Keywords: Nets of Companies. Competitiveness. Strategy.

#### REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R.; HAYES R. L. **Do planejamento estratégico administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CASAROTTO F. N.; PIRES L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **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.

COSTA, M. T., **As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências – competitividade e desenvolvimento**. Atores e Instituições locais. Senac. 2001.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, C. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

HIXON, T. L. Organizações em Rede. In.: STERN, C. W.; STALK G. Jr. **Estratégia em Perspectiva** (The Boston Consulting Group). Tradução Adriana Rieche. Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Como tornar sua empresa competitiva e globalizada**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Macron Books, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REVISTA SUPER HIPER. **2º ranking das centrais de compra**. São Paulo: Abras, n. 324, set. 2002, 154 p. Edição especial.

TANAKA, W. Com a força de gigantes. **Revista Supervarejo**. Maio 2001.

VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.