



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

Texto para discussão

Texto para discussão nº 12/2004

*CONSTITUIÇÃO DE REDES COMO
ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA
COMPETIR NO SETOR SUPERMERCADISTA
DO RIO GRANDE DO SUL*

Claucio Nei Maraschin
Dionise Magna Juchem
Ana Claudia Machado Padilha

CONSTITUIÇÃO DE REDES COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA COMPETIR NO SETOR SUPERMERCADISTA DO RIO GRANDE DO SUL

Claucio Nei Maraschin*
Dionise Magna Juchem**
Ana Claudia Machado Padilha***

RESUMO

O presente artigo faz uma análise sobre a constituição de redes como alternativa estratégica para competir no setor supermercadista do Rio Grande do Sul e objetiva mostrar essa nova forma de organização da atividade comercial, onde se exige uma nova postura comportamental dos empresários em busca de competitividade. Utiliza como método e procedimentos para as análises, pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercadas; e os fatores considerados importantes para o segmento, assim como, os resultados buscam descrever como empresas de um mesmo ramo ou setor de atividade e da mesma região geográfica associam-se para promover o desenvolvimento tecnológico e comercial, através de ações compartilhadas, sendo que esta pode ser uma das formas de estratégia competitiva para se conseguir enfrentar a globalização e a concorrência - com a formação de redes.

Palavras-Chave: Constituição de Redes, Estratégia, Competitividade, Rede Supermercadista.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente global, mercados e concorrentes podem mudar de modo significativo, e é importante estar apto para responder rapidamente a este novo entorno. Pode não haver tempo para desenvolver os ativos e as competências necessárias, assim como enfrentar os riscos envolvidos que requer grande comprometimento com novas tecnologias ou canais de distribuição.

Uma das alternativas para pôr em prática as mudanças necessárias nos negócios é a formação de redes com fornecedores, clientes, distribuidores e até mesmo com concorrentes. Com uma estratégia dessa natureza, os ativos necessários podem ser disponibilizados instantaneamente, bem como as competências essenciais envolvidas no negócio.

Esta alternativa de obter vantagem competitiva sobre os demais concorrentes tem levado os supermercadistas a investirem em programas de atualização e eficiência tecnológica, na capacitação dos recursos humanos, em produtos de qualidade que possam agregar valor e diferenciação.

Qualquer empresa pode ter a surpresa de, a cada momento, ver aparecer um concorrente produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas e muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo da dinâmica dos negócios, terminam falindo, e conseqüentemente, engordando as estatísticas que demonstram a elevação da taxa de desemprego. Em contrapartida a essas constatações algumas empresas acabam adotando regime temporário de trabalho em razão da falta de competitividade em determinadas linhas de produtos, que são produzidos nos países do extremo oriente, onde os salários giram em torno de US \$ 30,00 por mês de trabalho, conforme (DIEESE, 2003). Isso acaba gerando instabilidade, insegurança e tensão quando da eleição do tipo de estratégia a ser adotada para competir nestes mercados.

* Especialista em Gestão Estratégica Empresarial, Consultor do Programa Redes de Cooperação/SEDAI - cmaraschim@yahoo.com.br

** Doutora em Administração e Direção de Empresas, Professora da Universidade de Passo Fundo - dionise@upf.br

*** Mestre em Agronegócios, Professora da Universidade de Passo Fundo - anapadilha@upf.br

Nesse contexto, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição e pressão dos mercados, tanto internacional, quanto doméstico. O aumento da concorrência exige a formulação de estratégias alinhadas e que sejam coerentes com a realidade organizacional.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Redes como alternativa estratégica

O processo de globalização à medida que ampliou os mercados por meio da queda de barreiras dos fluxos de bens, serviços e capitais, alterou também o ambiente institucional, onde as empresas estavam acostumadas a operar. O crescimento da competição global fez com que a disponibilidade e o preço dos insumos, bem como a qualidade e os custos dos serviços locais tivessem importância crescente na competição das empresas. Adicionalmente a essas considerações, cabe ressaltar que, desde o surgimento dos supermercados, iniciou-se um processo de concentração da distribuição de produtos aos consumidores, que teve seu auge na década de 1970, época em que os supermercados se consolidaram como peças-chave do setor de distribuição varejista de alimentos.

Já nos anos de 1990, diante das transformações que ocorreram na economia brasileira, o segmento supermercadista movimentou-se em ritmo de fusões e aquisições, com inauguração de lojas, mudança de *layout*, automação, informatização, treinamento e contratação de novos funcionários. Todas essas mudanças, que ocorreram nas relações competitivas, influenciaram a decisão de ampliação das empresas estrangeiras e grandes empresas brasileiras por meio da construção de novas unidades e de aquisição de pequenas e médias redes. Neste último caso a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição e fusão.

O movimento de fusões e aquisições que se apresentou na década de 1990 para os segmentos de hiper/supermercados mostra que ocorreu um aumento do grau de concentração nesse segmento de mercado. Ao final de 1999, as quatro maiores cadeias do segmento de supermercado e hipermercados representavam cerca de 52,94 % do faturamento bruto das trezentas maiores empresas, enquanto que, em 1994, quando ocorreu a estabilização econômica, essa participação era de 33,84 %, conforme (DIEESE, 2003).

Dessa forma, torna-se pertinente a incorporação de estratégias para fazer frente à concorrência e permanecer no mercado; conforme Mintzberg (1995), como um plano ou alguma coisa equivalente, uma direção, um guia de curso das ações no futuro.

Isso demonstra que a estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais; trata-se da construção e consolidação a longo prazo das competências distintas internas, tornando-se um paciente processo de conscientização interna que leva à maximização das vantagens ao longo do tempo. Para tanto, a estratégia é importante nessa análise, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso (WHITTINGTON, 2002).

Da mesma forma, em um mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, formas de trabalho, como associativismo e parceria, podem ser alguns dos caminhos para as empresas obterem vantagem competitiva. Cada vez mais as empresas estão desenvolvendo estratégias de redes para implementar estratégias cooperativas. Esta referência vincula-se ao mercado global que acomoda muitas relações interligadas entre empresas, cujos resultados são redes de empresas, para (HITT et al, 2003). Já para Porter (1986) algumas tendências importantes devem ser consideradas como a da competição para a cooperação - trabalhar em redes.

Nesse sentido, o desenvolvimento de soluções locais visando adquirir a competência empresarial é pressuposto para participar de um mercado em que cada empresa, região ou país busca ofertar o que é mais competente para fazê-lo, principalmente quando se trata de pequenas empresas. Portanto, é de suma importância que a estratégia agregue elementos que segundo Ansoff

(1965), possibilitem ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa. Para que isso ocorra, é necessário que as empresas monitorem o seu ambiente concorrencial, a fim de conhecerem os desafios e as oportunidades que o atual cenário competitivo lhes impõe.

Drucker (1999), refere que para estabelecer um negócio é preciso primeiro definir uma série de premissas em relação ao que ele será [...]. A estratégia, então, converte essas premissas em ação. A finalidade é capacitar a organização a alcançar os resultados desejados em um ambiente imprevisível, uma vez que a estratégia permite à organização ser propositalmente oportunista.

Negócios pequenos, em razão de sua velocidade, flexibilidade e capacidade de ocuparem nichos, serão prósperos quando entrarem em ambientes de indústria nos quais esses recursos provêm a maior vantagem. A propósito, Casaroto F^o e Pires (1998), argumentam em relação à pequena empresa que, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual. Neste sentido, a busca da competência para participar do mercado globalizado, evidentemente, não pode ser um legado às empresas de forma isolada.

Nessa perspectiva de análise, as redes de cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante, conforme (Secretaria de Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul - SEDAI, 2002).

Para Hitt et al, (2003), do ponto de vista de acordos cooperativos, as empresas participam de uma rede de alianças, que é um conjunto de elos identificáveis e competitivamente relevantes entre mais de duas empresas, relativamente comparáveis, envolvendo uma empresa com muitas parcerias estratégicas, sendo uma rede de alianças a base para uma estratégia de rede.

Uma estratégia de rede se caracteriza por ações relacionadas a alianças postas em prática por um grupo de empresas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios, (HITT et al, 2003).

Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias. Dessa forma, o desempenho de uma rede pode ser aumentado em consequência do benefício mútuo que o compromisso cria, fazendo com que os sócios trabalhem juntos para atender aos interesses comuns de todas as partes.

Da mesma maneira, faz sentido que o número de empresas envolvidas com múltiplas alianças e parcerias continuem a elevar-se. Diversas razões são responsáveis pelo interesse das empresas em utilizar redes de alianças como base de uma estratégia cooperativa de rede, dentre as quais, destaca-se a oportunidade de compartilhar recursos complementares, capacidades e competências essenciais; permanecer a par de tecnologias emergentes; e compartilhar o risco e as despesas que fazem parte de um importante dispêndio de capital.

Nesse contexto, Casaroto F^o e Pires (1998, p. 25), em suas pesquisas sobre redes de cooperação, referem que “organizações associativas caracterizam-se por várias formas associativas: centrais de compra e venda, franquias, consórcios, associações de interesses comuns, associações de interesse econômico e rede empresarial de pequenas e médias empresas que têm conseguido uma maior competitividade”; sendo que as redes de cooperação empresarial impulsionam estratégias de ação conjuntas e colaboração mútua entre empresas e outras instituições públicas e privadas.

Nesse ponto, uma das grandes vantagens da proposta sobre a formação de redes empresariais está no fato destas consistirem num processo de longa maturação. Mesmo que os empresários tomem a iniciativa de criar suas redes de empresas, o sucesso só será obtido se houver um modelo de desenvolvimento local com a participação de toda a sociedade.

Aaker, (1999) descreve focalizando os negócios da empresa naquilo que faz melhor; onde os riscos de erro poderão ser compartilhados com os envolvidos e oportunidades serem diagnóstica-

das, gerando com isso vantagem competitiva, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo às organizações envolvidas no processo. Para Kotler (1998), a empresa deve, constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoção com seus concorrentes. Dessa maneira pode identificar áreas de vantagem e desvantagem competitiva.

Assim, Casaroto F^o e Pires (1998) comentam que o sucesso das redes está concentrado na força de integração entre os empresários, à qual daria sustentação às dificuldades encontradas na formação da rede, sem mencionar a necessidade de apoio externo. Nota-se, assim, que as fortes externalidades positivas resultantes dessa relação, além de compensarem a falta de escala das empresas de pequeno porte, reforçam a competitividade do conjunto da indústria local, criando um ambiente favorável a um círculo virtuoso de investimento e crescimento, sendo essa interação ponto central dessa.

Essas iniciativas deram início à quebra de muitos paradigmas, sobretudo, no meio empresarial, onde, durante muito tempo, acreditou-se que as grandes corporações nunca se uniriam e que os pequenos empreendimentos estariam protegidos pelas leis antitruste e anticartel, para (ÁVILA, 1982). Fato este que a própria globalização ajudou a demonstrar sua contrariedade, observando que cada vez mais as grandes corporações estão se unindo e desenvolvendo estratégias de mercado, seja através de fusões ou aquisições, em contrapartida ao grande número de micro e pequenas empresas, onde se encontra o maior número de pessoas empregadas.

2.1.1 Contexto Histórico

A dona de casa não imaginava que, ao empurrar pela primeira vez o carrinho, tinha nas mãos o ícone definitivo daquele novo conceito de loja comercial, o supermercado. Essa liberdade de escolha dada ao consumidor não só ganhou rapidamente os lares das grandes cidades, como também, se alastrou rapidamente por todo o país. Na década de 1950, a Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul experimentou o modelo de auto-serviço nas lojas da Companhia de Abastecimento do município de Porto Alegre. Já nos anos de 1970, o panorama do setor já era bem diferente. Aparece um novo formato de loja, próprio para os anos de crescimento econômico. A iniciativa pioneira foi identificada no grupo Pão de Açúcar, que apostou em lojas bem maiores que as existentes, com *mix* de produtos até então inimaginável.

Inicia em 1976 processo de aquisição de redes concorrentes, que se prolongou por algumas décadas, quando enfim, o grupo Pão de Açúcar passou a disputar a liderança do mercado com a empresa francesa Carrefour, que também aportou no país, na década de 1970, intensificando ainda mais a concorrência no setor, conforme (SUPER HIPER, 2002).

Em relação à questão do nível de ocupação dos postos de trabalho no setor, independentemente do tipo de estratégia adotada, seja fusão, compra, arrendamento ou associação, esses supermercados quando abrem uma loja em determinada capital ou cidade, criam de fato novas oportunidades de trabalho absorvendo a mão-de-obra excedente no mercado. Entretanto, não se pode desconsiderar que esses empregos gerados, muitas vezes, à custa da perda de um número muito maior de postos de trabalho, isso porque a implantação dessas lojas normalmente significa o aniquilamento dos pequenos supermercados e do pequeno comércio que operam no bairro.

2.1.2 A importância dos empreendimentos

Geralmente os supermercados se caracterizam por constituir-se de uma grande quantidade de comerciantes autônomos, assim como micros e pequenos empresários, que abrem e fecham lojas, mas mesmo em períodos críticos da economia, esse mercado não pára de crescer.

Uma nova quantidade de empreendimentos chega ao mercado a cada ano, introduzindo-se em segmentos de vendas de produtos tradicionais e modernos, seja por autônomos, que fizeram seu ponto na esquina, ou ao longo de uma rua, seja por membros de uma família, ou outros pequenos empreendedores que instalam o negócio na informalidade, chamados de “camelódromo”.

mos”, ou em dependências domésticas, ou em um conjunto de lojas de fábrica, ou até *shoppings centers*. Tudo isso mescla venda de produtos regionais, nacionais e importados, da venda direta à venda por franquias e representações, do simples ao mais sofisticado produto eletrônico.

Uma outra tendência do comércio no país e no estado são as influências das transformações mundiais, como a globalização dos mercados, o deslocamento de capitais, a penetração de redes mundiais de varejo, a introdução da informática e da teleinformática e, com elas, a rápida expansão do *telemarketing* e em especial do comércio eletrônico ou digital via internet, (DIEESE, 2003).

Simultaneamente a esse processo, há um crescimento também acentuado dos grandes capitais regionais e estaduais no mercado. A conseqüência dessas variáveis sobre o setor de supermercados é múltipla, assim como uma maior centralização e concentração do capital e das vendas na mão de grandes transnacionais, nacionais e regionais; mudanças profundas nos hábitos de consumo e nos locais de compra (comércio de bairro, dos pequenos armazéns e vendas para os supermercados); alterações na estrutura e qualificação, que conduzem a profundas modificações nas relações capital-trabalho, com redução e perda de várias conquistas econômicas e sociais, até então conquistadas pelos trabalhadores, conforme (DIEESE/FAPEU, 1999).

Esse conjunto de fatores identificados faz com que os supermercadistas se organizem através do associativismo, como alternativa para que os pequenos e médios se sobressaíam neste cenário altamente competitivo. Hoje, as redes são organizações com características próprias e com credibilidade, as quais, ampliam a cada dia sua área de atuação na gestão dos negócios dos associados, conforme (SUPER HIPER, 2001).

Outra parte importante na formação das redes tem sido o movimento do emprego que está relacionado com o comportamento de dois blocos de negócios comerciais: os informais e micro e pequenos negócios formais, que apresentaram crescimento extraordinário ao longo das duas décadas anteriores, constituído basicamente pelas redes de supermercados, que se expandiram por meio da implantação de novos estabelecimentos comerciais em grandes e médios municípios do estado do Rio Grande do Sul. Alguns desses supermercados, que não conseguiram se adequar às novas exigências competitivas, entraram em falência. O saldo dessa estratégia tem sido o desemprego. O movimento de emprego e desemprego no comércio obedeceu, em parte, às determinações cíclicas e às políticas conjunturais de estabilização das moedas ao longo das décadas de 1980 e 1990.

A partir do ano de 2000, com o lançamento do Programa Redes de Cooperação no estado do Rio Grande do Sul, cresceu a tendência de formação de redes de cooperação, em vários setores. A finalidade do projeto visava à promoção da cooperação entre empresas e oferecer suporte técnico com a formação e a consolidação de redes. A partir de então, a formação e o desenvolvimento de redes empresariais vêm ganhando relevância não só para a economia local, mas também regional, visto a abrangência que as redes possuem.

Para Casaroto F^o e Pires (1998), a falência natural do estado de poder (federal, estadual e municipal) tem implicações diretas e efeitos sinérgicos associados aos anteriormente descritos, e incrementa a necessidade de instituir uma base de discussão em relação a esses fatores, seus efeitos e caminhos de reação.

Por outro lado, a globalização obriga o estabelecimento de processos eficazes de manutenção de um alto nível de competitividade não somente das empresas, mas do sistema econômico em que as empresas que participam das redes estão inseridas. Esse requisito está baseado na necessidade de conquista de novos mercados, ao mesmo tempo que auxilia na defesa à exposição competitiva determinada pela abertura do mercado.

A necessidade de criação de um sistema local/regional competitivo, por meio da articulação dos atores responsáveis pela eficácia do ambiente relacional das empresas, determina um forte processo de concentração dos interesses sociais denominado regionalização social, (CASAROTO F.^o e PIRES, 1998). Para tanto, referem os autores, torna-se cada vez mais pertinente a elaboração,

organização, administração e implementação de uma metodologia que dê suporte à formação de redes entre pequenas e microempresas no estado do Rio Grande do Sul, amparando-se na determinação de instrumentos claros e específicos para seu fomento e apoio, passíveis de serem aplicados nas diversas regiões do estado. De certo modo, estas considerações podem vir a potencializar os negócios das empresas envolvidas, melhorar sua capacidade competitiva, obter economias de escopo e compartilhar competências essenciais.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

O tema central da presente análise está relacionado aos efeitos presentes ou futuros dessa nova possibilidade de organização social e econômica que trata sobre a constituição de redes como alternativa para competir no setor supermercadista do Rio Grande do Sul.

As análises se baseiam nos dados obtidos da publicação da revista Super Hiper do mês de setembro de 2002, editada pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, (pesquisa realizada pela Fundação ABRAS, ano de 2002), sobre as redes de supermercados e o movimento associativista que está transformando o setor. Para Marconi e Lakatos (1999), na análise, o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e as suas necessidades.

Através desta pesquisa foi possível descrever o processo de desenvolvimento pelo qual estas empresas estão passando face a globalização da economia. Muitas redes se iniciaram através de projetos desenvolvidos em parceria com universidades e órgãos governamentais procurando dar impulso a esta iniciativa e concebendo desta forma uma nova forma de estratégia competitiva para o setor. A pesquisa busca descrever a formação de redes de supermercados que visa promover estratégias conjuntas de atuação, a colaboração mútua entre os empreendimentos e uma maior integração entre o Estado e a sociedade.

A pesquisa editada pela ABRAS oportunizou a realização de análise dos dados, principalmente os fatores importantes sobre a forma de atuação destas empresas, como processo de compra, produtos negociados em rede, a adoção da marca conjunta, bem como o posicionamento mercadológico.

Também, para a realização das análises aproveitou-se os conhecimentos adquiridos, durante trabalho realizado por um dos autores deste, em um convênio realizado entre a Universidade de Passo Fundo e a Secretaria de Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul com o projeto Redes de Cooperação, entre as pequenas e microempresas do estado do Rio Grande do Sul, dando início à formação de redes nos mais diversos segmentos, dentre os quais destacou-se o setor supermercadista, durante o período de dois anos, o que gerou suporte para a iniciativa deste artigo.

Assim, junta-se a experiência prática aos dados disponíveis da Fundação ABRAS para ampliar os conhecimentos sobre redes. Mattar (1996) descreve que existem dados que foram coletados e que os mesmos estão disponíveis em bibliotecas, em órgãos governamentais, em jornais, em revistas ou consulta de informações padronizadas de empresas de pesquisa e que podem contribuir para aumentar os conhecimentos sobre um determinado assunto.

4 RESULTADOS

O comércio varejista tem sido um dos setores da economia brasileira que mais sofreu influência dos ciclos econômicos. Assim, aos segmentos comerciais se impõe uma grande diversidade, tanto em função da origem das mercadorias, quanto às relacionadas com o seu destino. Cada um dos segmentos comerciais, conforme esteja inserido numa dessas divisões, tem um comportamento distinto.

Para tanto, através da análise foi possível obter um panorama mais abrangente da transformação das redes e da forma como atuam, para parametrizar o funcionamento deste setor, pois compreendem informações relevantes, como se pode ver através da figura 1.

Suporte à área de precificação	50 %
Apoio na área tributária	43%
Apoio na área financeira	33%
Apoio na área contábil	27%

Fonte: Departamento de Economia da Fundação ABRAS. (2002) * Respostas múltiplas

Figura 1 - Áreas em que a Rede da Suporte (*)

Constata-se que as questões relacionadas à gestão foi um dos fatores que se destacou dos demais. Através dos índices apresentados, pode-se observar que há, por parte dos empresários grande necessidade de conhecimento em relação à composição do preço de venda dos seus produtos, com índice de 50%. Atenção especial também deve ser dada à questão relativa à expressividade da necessidade de apoio nas áreas tributária, financeira e contábil. O que se percebe é que o conjunto de fatores abordados pelos empresários indica a fragilidade e a falta de suporte técnico-científico, para o melhor desempenho.

Não responderam à pergunta	3 %
Responderam que não	27 %
Informaram que sim	70 %

Fonte: Departamento de Economia da Fundação ABRAS. (2002)

Figura 2 - Adoção das lojas por uma marca conjunta

Com relação a figura 2, uma das características das empresas que passam a competir em forma de rede é a migração para a marca conjunta, através da qual passam a ser conhecidas as empresas.

Esse comportamento das empresas constitui-se, portanto, em uma estratégia alternativa quanto à forma de divulgar as ações promocionais a serem utilizadas na busca da melhoria de sua posição competitiva. Um dado relevante pesquisado é que 70 % das empresas pesquisadas já estão adotando a marca conjunta, ou seja, estão em um estágio mais avançado que às demais. Outras 27 % ainda não adotam a marca da rede, porém a tendência é seguirem o mesmo caminho.

Não responderam à pergunta	7%
Não possuem	13%
Totalmente	33%
Parcialmente	47%

Fonte: Departamento de economia da Fundação Abras. (2002)

Figura 3 - Padronização da fachada

Conforme a figura 3, a formação das redes ou associações, com o objetivo primeiro de reduzir seus custos com a aquisição de mercadorias fez surgir também mudanças na formatação das empresas. Observa-se que 33% das empresas entrevistadas já migraram para a nova marca adotada pela rede, e 47% das lojas já adotaram parcialmente. Nesse estágio pode-se dizer que a quebra de paradigmas já se traduziu em realidade, pois empresas que tinham marcas tradicionais já consolidadas no mercado migram para o nome da rede.

Afirma Corrêa (1999) apud Verri (2000), que existem vários tipos de redes de empresas, identificadas como rede estratégica aquela que se desenvolve a partir de uma empresa que controla toda a atividade. Porém, o dinamismo oriundo da própria forma de atuação da rede desenquadram-na deste conceito, pois a liderança não é fixa e a intensidade de relacionamento das empresas é variável, o que se percebe pela figura 3.

A marca adotada pela rede de supermercados padroniza o material publicitário e promocional que é distribuído e divulgado externamente. Essa decisão envolve como primeiro passo a definição pelos associados da formatação da padronização visual das lojas, que geralmente é terceirizada para uma empresa especializada na área. Na seqüência das operações, são definidos o *mix* de produtos, os departamentos que farão parte da rede, os uniformes e os equipamentos necessários à administração do negócio. Nota-se claramente, através dos índices, que 53% das empresas já estão voltadas para a divulgação da marca conjunta. Vale ressaltar que essa padronização inclui também a comunicação visual externa e interna. Essa padronização gera a percepção no cliente, pois, ao entrar em uma loja, o mesmo identifica o bom aspecto visual, o *layout* e o bom atendimento.

Não responderam à questão	17%
Não possuem	18%
Totalmente	12%
Parcialmente	53%

Fonte: Departamento de economia da Fundação ABRAS. (2002)

Figura 4 - Comunicação visual interna

Com base em dados fornecidos pelo Programa Redes de Cooperação desenvolvido no estado do Rio Grande do Sul, durante os anos de 2001 e 2002, através da SEDAI, em parceria com a Universidade de Passo Fundo, percebeu-se que a padronização está voltada para a identificação e consolidação da marca adotada como padrão.

Telefone	93%
Por fax	80%
Por e-mail	67%
Reuniões semanais	60%
Reuniões quinzenais	23%
Reuniões mensais	20%
Troca eletrônica de dados	5%

Fonte: Departamento de Economia da Fundação ABRAS. (2002) * Respostas múltiplas

Figura 5 - Como a central se comunica com o associado ? (*)

Conforme a figura 5, todos os indicadores atestam que o envolvimento das empresas torna-se crescente à medida que aumenta a participação nas negociações, independentemente da ferramenta de comunicação que esteja sendo utilizada. De acordo com os dados da pesquisa, observa-se que 60% dos associados preferem estar presente nas reuniões e negociações da rede, estimulando, dessa forma, um maior contato entre os componentes e a troca permanente de informações. Outro dado que chama a atenção é a pouca utilização da transmissão eletrônica de dados; apenas 5 % das empresas entrevistadas interagem com essa forma de comunicação.

As maiores redes do estado do Rio Grande do Sul estão representadas por 169 empresas, sendo que estas por sua vez multiplicam-se, chegando ao montante de 194 lojas espalhadas pelo estado. Os dados dessas redes indicam a importância que elas vêm representando para o setor. Quanto ao faturamento por metro quadrado nas redes, a média pesquisada é de R\$ 5,8 mil por metro quadrado, enquanto que nos grandes grupos é de R\$ 5,1 mil. São 75.470,00m² de área de venda, com o faturamento anual de R\$ 444.335.000,00, em que também estão mantidos 3.170 empregos diretos, divulgado por (SUPER HIPER, 2001).

Nome	Quantidade			Venda	Número
	Empresas	Lojas	Check-outs	m ²	Funcionários
Rede Super	45	60	219	28.700	1.268
Central Super	36	36	100	7.000	500
Unisuper	34	34	160	16.100	620
Rede Mais	30	37	130	15.743	524
Rede União	11	14	40	5.500	198
Rede Maxi	13	13	17	2.427	60

Fonte: Super Hiper. ABRAS, 2002

Figura 6 - Principais redes formadas no RS

Conforme se observa através dos dados apresentados, os tipos de estratégias também demonstram que as pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente, ou, também, em forma de rede. A própria fase de constituição das redes deve se constituir em sólida premissa para alcançar um futuro próspero.

Para corroborar estas informações Ribault e Lebidois (1995), afirmam que a formação da rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existindo pela vontade dos dirigentes das empresas envolvidas. Existe o risco da falta de credibilidade, pois a qualquer momento uma empresa pode faltar para com os compromissos assumidos. Para alcançarem seu pleno desenvolvimento, as redes devem ter estabelecido determinadas convenções contratuais.

Percebe-se que alguns instrumentos para a sua formação não devem ser deixados de lado. Toda rede deve ser constituída por meio do repasse metodológico específico, através do qual os empresários compreendem o que realmente consiste fazer parte de uma rede de cooperação, bem como o rígido cumprimento de suas normas e regulamento. O estatuto, o código de ética e o regulamento interno constituem a base de registro legal e formação de toda rede, que, depois de aprovado em assembléia geral dos associados, norteará todas as ações da rede e de seus associados, e evitando, dessa forma alguns problemas frequentes, como a bitributação, a legislação do presidente em causa própria, criando dúvidas entre os associados, a inadimplência, o desacordo entre os associados, a falta de definição clara do *mix* e a atuação apenas como compradora de produtos essenciais.

Para entender melhor estas afirmativas Richardson (1972), faz a seguinte colocação em que o desenvolvimento dessa forma de cooperação está constituído no fato de que as empresas envolvi-

das estão ligadas às obrigações, fornecendo, em contrapartida, um certo grau de garantia quanto ao seu comprometimento futuro.

Também Casaroto F^o e Pires (1998), que a evolução do posicionamento, especialmente das empresas pequenas que atuam em forma de rede, mas cujos dirigentes ambicionam o crescimento, é a questão de como crescer no diagrama produto *versus* processo.

O caminho mais simples, por exigir menos investimentos, é o deslocamento horizontal, ou seja, primeiro ganhar mercado e aumentar o volume para, depois, investir em processo e deslocar-se verticalmente.

Por meio da ação conjunta, é possível gerar determinado volume de compra junto ao fornecedor, de modo que a rede possa obter preços menores, através de um processo que seja adequado aos associados e que satisfaça o fornecedor, de modo a obter deste último melhores condições que, isoladamente, as empresas não obteriam no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Juntando análise dos dados e o contexto vivencial se visualiza que uma das tendências que vêm se consolidando no Rio Grande do Sul diz respeito à forma de relação entre as empresas. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para o estado, mas também para a manutenção dessas empresas e dos postos de trabalho que estão sendo mantidos face à perenidade desses empreendimentos.

Algumas estratégias de atuação que podem servir de parâmetro aos supermercadistas para formação de redes para melhor conseguirem competir, podem ser:

- Criação de uma central de negócios: com um volume maior de negócios, a rede pode adquirir condições mais vantajosas, baseando-se no volume maior de negócios que decorre da conquista de novos mercados, evidenciando a redução dos custos na compra de matérias-primas e terem possibilidade de buscar mais qualidade nos produtos. Além desses motivos, aumentar a capacidade competitiva do negócio, pois fica mais fácil oferecer ao consumidor preços acessíveis e produtos melhores.

- *Marketing* compartilhado: a central de *marketing* possibilita desenvolver campanhas publicitárias para a rede, melhorando a comunicação com os consumidores, e assim, criar mecanismos que contribuam para o fortalecimento da marca no mercado. A busca de parcerias entre empresas com vista ao desenvolvimento de ações conjuntas termina contribuindo para a criação de estruturas de suporte que são organizadas por meio de centrais de negócios, *marketing* compartilhado e central de alianças, contribuindo para o aperfeiçoamento e elaboração de estratégias que refletem uma interação constante, possibilitando o estabelecimento de mecanismos de alianças com fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços, maximizando suas competências essenciais e ganhando força para competir nos mercados atual e futuro.

- Central de alianças: possibilita estabelecer parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias para recursos humanos, entre outros. Desta forma, as empresas se qualificam e podem competir com mais força no mercado.

Do ponto de vista regional, se percebe que há diferentes características no segmento de varejo alimentício, comumente conhecido como ramo supermercadista. No Rio Grande do Sul tem-se uma concentração de grandes lojas em cidades que apresentam determinado nível populacional. Mas há também uma parcela considerável de estabelecimentos de pequeno porte que se distribuem regionalmente.

Como se pode observar, a crescente tendência de reestruturação do comércio e a formação das redes de cooperação, bem como a busca incessante pela redução de custos e pela melhoria da produtividade, têm dado origem a novas formas de negócios entre as empresas, pressionando os dirigentes para que adotem nova postura gerencial com o fim de ganhar competitividade.

A infinidade de estratégias nesses moldes caracteriza as redes de cooperação como um dos instrumentos mais úteis e abrangentes no atual contexto econômico. Entre as vantagens estratégicas que a formação das redes pode trazer, está a redução de custos, a divisão de riscos, os ganhos de escala, o acesso à informação e à tecnologia, além de difundir o comportamento colaborativo.

Finalmente, há que se destacar também a experiência que esta forma de organização proporciona para as empresas, em que a proximidade do mercado e as semelhanças socioculturais propiciam e solidificam as relações de confiança entre as pequenas e médias empresas. Estas e outras iniciativas bem-sucedidas de constituição de redes de cooperação entre empresas e médias empresas demonstram haver alternativas de desenvolvimento econômico para o setor supermercadista, que não pode perder de vista o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, alcançando retornos superiores à média do setor, compartilhando riscos em ambientes hipercompetitivos que fazem parte do cenário do século XXI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. *Administração estratégica de mercado*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 1999.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1965.
- ÁVILA, F. B. *Pequena enciclopédia de moral e civismo*. 3. Ed. Rio de Janeiro: FENAME. 1982.
- CASAROTO Fº, N.; PIRES L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CORRÊA, G. N. *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia) Escola de Engenharia de São Carlos. USP. 1999.
- DIEESE. *Perfil do setor supermercadista no Brasil*. DIEESE, desempenho 1987/1996. Disponível em: < <http://www.dieese.org.br>.> acesso em 8 abr. 2003.
- DIEESE/FAPEU. *Reestruturação tecnológica e emprego no comércio em Santa Catarina*. DIEESE, jan.1999. 11 p.
- DRUCKER, P. F. *Os novos desafios*. HSM Management, Jan/Fev, 1999. pp. 36-42.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 730 p.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996. 275 p.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. 1986. 148p.
- RIBAULT M. M. B LEBIDOIS, D. *A gestão das tecnologias*. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom Quixote. Lisboa. 1995.
- RICHARDSON, G. B. *The organization of industry*. Economic Journal. September 1972.
- SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO RIO GRANDE DO SUL - SEDAI. *Desenvolver RS*. Porto Alegre: 2002, 45p.
- SUPER HIPER. *A reação dos pequenos supermercados*. São Paulo: ABRAS, n. 315, nov. 2001.98p.
- SUPER HIPER. *2º ranking das centrais de compra*. São Paulo: ABRAS, n. 324, set. 2002,154p. Edição especial.
- SUPER HIPER. *Um evento histórico*. São Paulo: ABRAS, n. 325, out. 2002. 82 p.
- WITTINGTON, R. *O Que é Estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnign. 2002. 179p.